

## REFLEXIONES SOBRE LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

**Antonio Pulido**

Universidad Autónoma de Madrid

.Foro ANECA

Universidad del siglo XXI

27 Noviembre 2007



**Índice**

	Pág.
<b>1.- La misión de las universidades.....</b>	<b>3</b>
¿Merece la pena discutir sobre la idea, esencia, papel, misión o visión de la universidad?	3
¿En busca de la excelencia?	4
Cuatro dilemas previos	7
<b>2.- La apuesta por la universidad.....</b>	<b>10</b>
Formación, avance del conocimiento, desarrollo económico y social, transmisión de valores	10
La posición de la UNESCO	11
La posición europea	15
La Europa del conocimiento	17
<b>3.- Razones y motores del cambio.....</b>	<b>20</b>
Un debate ideológico previo	20
Singularidad del reto para las universidades	22
Tendencias	24
Retos de futuro	25
<b>4.- Escenarios de futuro.....</b>	<b>26</b>
Imaginando futuros	26
Universidad sin cambios	27
Universidad tradicional adaptada	28
Universidad con estrategia nacional/local	29
Universidad con estrategia global	29
Tipología de universidades frente al reto de futuro	30
<b>5.- Pensando estratégicamente.....</b>	<b>32</b>
Hacia la gestión estratégica de las universidades	32
Un plan estratégico de referencia	34
Dificultades estratégicas	37
<b>6.- Del pensamiento a la acción.....</b>	<b>39</b>
¿Buenos deseos o acciones estratégicas transformadoras?	39
Diez años de experiencias en evaluación institucional de universidades europeas: de los buenos deseos a las acciones estratégicas	40
Revisión de acciones integradas en planes estratégicos de universidades	42
Matriz Estratégica PRIME/OEU	45

## 1.- La misión de las universidades\*

*¿Merece la pena discutir sobre la idea, esencia, papel, misión o visión de la universidad?*

Muchos pueden pensar que diseñar la universidad del futuro y concretar las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos que se fijen es una cuestión de carácter técnico-práctico alejada del debate teleológico de sus últimos, sutiles y teóricos fines. Sin embargo, puede resultar poco operativo saltarse un paso previo sobre el que, necesariamente, tenemos que volver a la hora de valorar acciones alternativas y políticas específicas de adaptación a los retos de futuro.

Es verdad que discutir sobre la misión/visión de la universidad exige partir del hecho de que realidades diferentes pueden implicar opciones distintas. Ni a lo largo de la historia, ni para diferentes países o instituciones específicas existe una respuesta única e inmutable. Pero, a pesar de todo, existen rasgos comunes y perennes, aunque con variantes y matices propios de cada caso.

Empecemos por ponernos de acuerdo en los términos utilizados. Por **misión** entenderemos la función básica y, al menos, relativamente permanente de la institución; su finalidad última y razón existencial. Si a la misión añadimos los **valores y cultura**, así como las grandes líneas de acción política, nos referiremos a la **visión** o imagen de futuro que tenemos de la institución. A partir de la misión/visión puede pasarse a definir **objetivos** concretos y **planes estratégicos** para alcanzarlos.

Cuanto más generales e indefinidos sean los descriptores de misión, valores, visión y objetivos, resulta más factible que no emerjan discrepancias sobre la “idea” que, cada uno de nosotros, tiene de la Universidad como concepto o de una universidad en particular. Pero la verdad es que existen profundas diferencias que creemos

---

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

conveniente poner sobre la mesa desde un principio, ya que condicionan plenamente la evolución a futuro.

Como ejemplos de posibles discrepancias radicales podemos imaginar respuestas muy diferentes a cuestiones tales como las siguientes:

- ✓ ¿Cuál se considera que es la función principal de la Universidad: enseñar o investigar?.
- ✓ ¿La Universidad debe rendir cuentas a la sociedad en general y acoplarse a sus demandas o debe fijarse con independencia sus propias metas?.
- ✓ ¿Debe buscar el saber por el saber o la aplicabilidad de su investigación y la empleabilidad de sus estudiantes?.
- ✓ ¿Cómo servicio público, la enseñanza y la investigación universitaria deben ser financiadas preferentemente por fondos públicos o se debería buscar la financiación privada complementaria?.
- ✓ ¿Debe buscarse una evolución similar, en busca de la calidad, para todas las universidades o es preferible centrar los esfuerzos en las más avanzadas?.
- ✓ ¿Las universidades es positivo que participen en la divulgación del conocimiento y en el debate de los problemas de la sociedad o es preferible que se limiten a crear nuevos conocimientos y a trasmitirlos a sus estudiantes?.
- ✓ ¿Todas las universidades deben responder a un enfoque global o son posibles opciones más localistas?.
- ✓ ¿La organización y gestión actual de las universidades sigue siendo válida o exige un cambio radical?.

### *¿En busca de la excelencia?*

El título elegido por Bill Reading para su libro, “La universidad en ruinas”, es más una provocación al lector que una convicción del autor. Su llamada de atención por una “*universidad de excelencia*”, la trata de acentuar a partir de una institución que

considera sobrepasada al seguir centrada en los valores tradicionales de una “universidad de la cultura”<sup>1</sup>.

Naturalmente no propone renunciar a la herencia del pasado, sino dar una preponderancia a la excelencia como justificación social de su existencia, a añadir a la componente cultural humboltiana y al imperio de la razón de tradición kantiana. En su opinión se trata de pasar de objetivos nacionales a una visión global; de una institución que se juzga a sí misma, a una evaluación externa de calidad; de unos dirigentes que simbolizan los valores académicos y culturales de la institución, a administradores burocráticos y de carácter ejecutivo que tienen que rendir cuentas a la sociedad.

Aquí empieza el gran debate sobre las diversas “universidades” que pueden configurarse en un futuro más o menos inmediato. Como el propio Reading reconoce, la excelencia no es un referente claro de las funciones universitarias. Primero habrá que decidir qué queremos hacer y después intentar hacerlo con calidad, que nunca puede ser la misma para todas las instituciones universitarias. En segundo término, muchos pensamos que hay y seguirá existiendo una misión cultural en las universidades, que incluye transmisión de conocimientos y valores a la sociedad, así como compromiso en la resolución de problemas que afecten al entorno en que cada centro se localiza. Como decía Ortega y Gasset, la función de la Universidad es difundir la cultura, ya que no hay otro camino: para moverse correctamente por la jungla de la vida es necesario tener cultura. Incluso avisaba de que el predominio absoluto de la investigación puede llevar a “descuidar tanto la educación de profesionales como la transmisión de la cultura”,...,”aunque una atmósfera cargada de entusiasmo y esfuerzos científicos es el supuesto radical para la existencia de la Universidad”.<sup>2</sup>

Más aún. Una interpretación moderna del concepto de cultura es aún más imprescindible en un mundo global y en rápida transformación. La cultura, en un sentido amplio “incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las

---

<sup>1</sup> Bill Reading (1996). *The University in Ruins*, Cambridge, Harvard University Press.

<sup>2</sup> José Ortega y Gasset (1930), *Misión de la Universidad*, Revista de Occidente

costumbres y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. Pero, además, puede hablarse de cultura corporativa (en nuestro caso interna a cada universidad); o de cultura de innovación (para adaptarse al cambio aunque ello suponga ruptura con lo convencional o tradicional).<sup>3</sup>

En cualquier caso, la adaptación al cambio es necesaria. En un informe especial de la revista *The Economist*<sup>4</sup> sobre educación superior se contraponen dos visiones extremas enfrentadas: la de los denominados como “tecno-utópicos” y las de los calificados como “conservadores culturales”. Los primeros, en palabras de un conocido experto en gestión empresarial, Peter Drucker, avisan que si no hay un cambio profundo “en un plazo de treinta años los mayores campus universitarios serán sólo reliquias”, ya que corresponden a instituciones anticuadas sin esperanza, ancladas en prácticas fuera del momento como las clases magistrales y los puestos fijos de por vida, incapaces de servir a un nuevo mundo de audiencia masiva e información instantánea. Frente a ellos, los más conservadores creen que la mejor forma de mirar hacia delante está en el pasado; que el utilitarismo es una degradación del dogma universitario; que hay que limpiar la educación superior de personas que confunden perseguir la verdad con buscar el beneficio.

La ideología liberal de *The Economist* está más cercana a la primera posición, afirmando que un sistema de educación superior más cercano al mercado puede funcionar mejor que un modelo dominado por el estado; que las universidades están más cercanas a ser quasi-empresas pero siguen haciendo las mismas cosas antiguas; que para los alumnos la educación superior está llegando a ser un mundo sin fronteras; que el sistema americano de educación superior es el mejor del mundo, precisamente por que no hay un sistema único; que la esperanzas europeas de llegar a ocupar un lugar prominente en una economía basada en la sociedad del conocimiento son sólo un buen deseo. Como ejemplo de la decadencia europea ponen a la Universidad Humboldt de Berlín: 29 Premios Nobel entre su profesorado hasta 1956 y ninguno a partir de esa fecha, ocupando en los “rankings” universitarios

---

<sup>3</sup> Patricio Morcillo (2007), *Cultura e innovación empresarial*, Thomson

<sup>4</sup> *The brains business. A survey of higher education*. *The Economist*, septiembre 2005

lugares poco compatibles con su supuesta excelencia (puesto 95 en la lista mundial de calidad elaborado por la Universidad de Shanghai).

Se esté o no de acuerdo con éste diagnóstico, de lo que no parece haber duda es que las universidades del mundo entero se enfrentan con grandes retos tales como la globalización, una competencia creciente, las nuevas tecnologías de la sociedad del conocimiento o nuevos tipos de estudiantes. Para responder a estos retos las distintas universidades pueden optar por posiciones muy diferentes, desde dejarse llevar por los acontecimientos, hasta reaccionar con más o menos acierto y prontitud o, incluso, adoptar una actitud pro-activa de adelantarse a las nuevas situaciones.

### *Cuatro dilemas previos*

Pensar en la excelencia y en la adaptación de las centenarias universidades europeas (y españolas en particular) a las necesidades del momento y del futuro, supone encontrar la respuesta a algunas cuestiones previas de carácter muy general que el *Centre for European Studies* de la Universidad de Oslo (ARENA)<sup>5</sup> resume en los cuatro siguientes:

- ✓ ¿Unidad de propósitos o proliferación de identidades?.
- ✓ ¿Unidad de acción o libertad individual?.
- ✓ ¿Dejarse seducir por nuevas fuentes de financiación o rechazarlas?.
- ✓ ¿Auto-renovación o continuidad?.

El primer dilema afecta a la propia esencia de la Universidad como institución que debe compartir una visión común que le proporcione una coherencia interna. Sin embargo, dentro de la institución conviven lealtades y lógicas de acción diferentes (cosmopolitas unas, locales otras, departamentales, de áreas científicas o de grupo algunas más). Dentro de cualquier universidad existe una tensión permanente, con variados matices, para poder diferenciarse grupos o individuos unos de otros, lo que

---

<sup>5</sup> Johan P. Olsen (2005), *The institutional dynamics of the (European) University*. ARENA, Working Paper nº 5, marzo 2005. Disponible en <http://www.arena.uio.no>

reduce el sentimiento de comunidad o, en algunos casos, incluso lo reduce a un mito compartido pero sin aplicación en la práctica de las decisiones.

La realidad es que cada universidad depende de la respuesta individual, de grupos e institucional a cuestiones tales como:

¿Cuál se considera la combinación admisible excelencia/igualdad? ¿Piensa que una competencia excesiva puede partir en pedazos una universidad o las de un país? ¿O da más importancia al hecho de que un excesivo igualitarismo pueda situar a una universidad o país fuera de competencia con otras universidades o países?.

¿Cuál es el reparto adecuado de esfuerzo entre investigación y docencia? ¿Se debe diferenciar radicalmente por universidades (un número limitado de instituciones elitistas dedicadas a investigación)? ¿Por centros (unos pocos institutos o departamentos)? ¿Concentrar esfuerzos en ciertos profesores especialmente competentes en investigación de alta calidad?.

¿Hasta dónde se comparten principios de excelencia académica, libertad de enseñanza, unidad del conocimiento, conexión entre enseñanza e investigación, criterios de evaluación de la carrera académica?.

Pasando al segundo dilema (unidad frente a libertad individual), el documento que comentamos de la Universidad de Oslo parte de reconocer que existe una sospecha creciente de que muchas universidades son incapaces de gestionarse eficazmente con su estructura administrativa actual. En estas condiciones una mayor autonomía institucional sólo sería compatible con un “reforzamiento del liderazgo académico y administrativo y la introducción de mayores elementos jerárquicos”. Incluso se percibe la necesidad de una presencia creciente de la sociedad a través de Consejos Sociales más ejecutivos o de rectores y decanos especialmente contratados para dedicarse a sus funciones y responder de su cumplimiento. Pero es inevitable que se planteen algunas dudas:

¿Fortalecer el liderazgo interno y la representación externa al mismo tiempo que se debilita la organización colegial y orientada por disciplinas, no es probable que impacte sobre la libertad y la creatividad individual?.

¿Hasta dónde se admite y se desea una organización más jerarquizada, con mayor poder de la gestión administrativa y con un papel ejecutivo de representantes externos?.

El tercer dilema planteado se refería a las fuentes de financiación. La mayoría de las universidades europeas son de financiación pública. Ante otras necesidades públicas o nuevas exigencias de fondos para adaptar las universidades al cambio, se plantean otras cuestiones:

¿Hasta dónde llegar en la admisión de patrocinadores privados, contratos con el exterior o tasas pagadas por los estudiantes?.

¿La financiación pública debe repartirse proporcionalmente al número de alumnos o valorando la excelencia académica y las posibilidades reales de empleo de sus egresados?.

¿Apostamos por la aportación de las universidades al crecimiento económico y a la mejora social o preferimos primar excelencia y autogobierno?.

Pasando al último dilema (auto-renovación o continuidad), el documento de la Universidad de Oslo empieza por reconocer que existe una creencia generalizada en las sociedades de que las universidades no desean o son incapaces de cambiar y que sus estructuras son demasiado rígidas en una era de rápido cambio científico y social. “El reto es proteger el propósito fundacional de la Universidad, su identidad e integridad, al mismo tiempo que se desarrolla y mantiene flexibilidad y adaptación, incluyendo posibles cambios a largo plazo en las concepciones establecidas de lo que supone ser una buena universidad”. Responder a este reto también supone hacerse nuevas preguntas:

¿Hasta dónde debe llegar la autonomía de una institución pública?.

¿Cómo distinguir entre la defensa legítima de valores y principios y la defensa de privilegios, intereses propios o la simple indolencia?.

Naturalmente la respuesta a las cuestiones que se han ido planteando puede hacerse a nivel individual, de cada institución, de los gobiernos responsables o de los centros de decisión supranacionales.

## 2.- La apuesta por la universidad\*

### *Formación, avance del conocimiento, desarrollo económico y social, transmisión de valores*

Los gobiernos y las organizaciones supranacionales están convencidos del papel crucial de las universidades, aunque puedan diferir en aspectos concretos sobre su situación pasada, actual y futura.

En el preámbulo a la Ley Orgánica de Universidad en su reforma de 2007 se afirma el papel de la universidad como transmisor esencial de valores; como motor para el avance del conocimiento y del desarrollo económico y social; como respuesta a las necesidades de formación demandadas por la sociedad.

“Las universidades deben perseguir una mejor formación de sus graduadas y graduados para que estos sean capaces de adaptarse tanto a las demandas sociales, como a las demandas del sistema científico y tecnológico. También han de dar adecuada respuesta a las necesidades de formación a lo largo de toda la vida y abrirse a quienes, a cualquier edad, deseen acceder a su oferta cultural o educativa. Las universidades, además de un motor para el avance del conocimiento, deben ser un motor para el desarrollo social y económico del país. Junto a la investigación básica, la Universidad deberá impulsar la transferencia al sector productivo de los resultados de su investigación en coordinación y complementariedad con los demás agentes del sistema de ciencia y tecnología. Una de las medidas para contribuir a este objetivo es el impulso decidido de la vinculación entre la investigación universitaria y el entorno productivo del sistema de ciencia y tecnología a través de la

---

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

creación de institutos mixtos de investigación, que permitirán una relación directa entre los agentes de dicho sistema. Asimismo, se prevé potenciar los mecanismos de intercambio de personal investigador entre el sistema universitario y el productivo.

*La sociedad reclama a la universidad del futuro una activa participación en sus procesos vitales. Por esta razón, la acción de la universidad no debe limitarse a la transmisión del saber: debe generar opinión, demostrar su compromiso con el progreso social y ser un ejemplo para su entorno.”*

Reconocida la trascendencia de la institución universitaria, la LOU apunta a la necesidad de *“una estructura más abierta y flexible, que sitúe a las universidades españolas en una mejor posición para la cooperación interna y la competencia internacional, a través de la creación, transmisión, desarrollo y crítica del conocimiento científico y tecnológico y de la transferencia de sus beneficios a la sociedad, con el fin de que consigan ser atractivas en un mundo globalizado. Una adecuada generación y gestión del conocimiento por parte de las universidades permitirá contribuir a la consecución de un mayor grado de bienestar de los españoles”*. Para ello se admite la necesidad de una mayor autonomía universitaria a la vez que se aumenta la exigencia de rendición de cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de sus funciones.

### *La posición de la UNESCO*

A escala mundial, la UNESCO estableció en los acuerdos de París de 1998, derivados de la *Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES)*, una apuesta por una Universidad que sirva a los principios de *innovación, calidad y compromiso social*.

Para aplicar estos acuerdos se constituyó una red internacional de instituciones de enseñanza superior con más de 100 miembros de 50 países del mundo (*Global University Network for Innovation, GUNI*), que cuenta con 30 Cátedras Unesco de Educación Superior.

En la *Second International Conference on Higher Education*, Barcelona, diciembre 2005, se aprobaron algunas líneas comunes de actuación a partir de la preocupación compartida por las necesidades financieras de las universidades, por la necesidad de que se beneficien las instituciones interesadas (stakeholders) que contribuyan a su financiación y por un mercado creciente de educación superior con nuevos oferentes entre sí con productos no siempre de la alta calidad deseada. Las recomendaciones GUNI son las siguientes:

- ✓ Que no pueda ser denegado el acceso, por razones económicas, a los estudiantes con capacidad.
- ✓ Los gobiernos deben reconocer la importancia de la Universidad en el desarrollo socio-económico y su valor como activo público, así como la necesidad de invertir más en educación superior.
- ✓ Los gobiernos deben garantizar el más adecuado y amplio acceso a la educación superior.
- ✓ Las universidades deben diversificar sus recursos financieros y mejorar sus capacidades locales de captación.
- ✓ Las universidades deben ser más transparentes en la gestión de sus recursos en orden a mejorar la confianza de la sociedad en general y de las instituciones directamente interesadas en particular.
- ✓ Gobiernos e instituciones apropiadas deben promover un marco de control de calidad para la educación superior nacional y transnacional, particularmente para la educación a distancia y el e-learning.
- ✓ Debe darse un intenso diálogo entre sociedad, estudiantes y empleadores para que puedan alcanzar un acuerdo sobre financiación de la educación superior.
- ✓ La financiación pública debe constituir la principal fuente de financiación, dentro de un modelo de coste compartido.
- ✓ Las instituciones que se benefician deben contribuir a su financiación<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Véase en particular: C. Escrigas, *¿Es sostenible la financiación de la Educación Superior?*. Documento disponible en [www.guni-rmies.net](http://www.guni-rmies.net)

Los anteriores puntos se complementan con la propuesta realizada en esa misma reunión dentro del II Encuentro de Premios Nobel, que acordaron:

- ✓ Considerar que la educación superior es un bien público, que no debe ser excluyente y cuyos beneficios deben llegar a todos como medio fundamental para un desarrollo equilibrado. Por lo tanto, las instituciones responsables de la educación superior deben ser un servicio público; lo cual no debe ser interpretado como un sector estatal o como un sector que no pueda recibir aportaciones privadas, sino como un servicio a la sociedad gestionado con autonomía política (de los estados) y financiera (de las empresas).
- ✓ Entender como totalmente antepuesto a los fines de la educación superior que ésta esté ligada a la realización de lucro, de beneficios económicos directos como resultado de su actividad.

Como servicio público, la educación superior debe proveerse sobre la base de la igualdad. Debe prestarse de forma continua y permanente y no estar sujeta a ningún tipo de discriminación, en particular comercial o financiera.

Asimismo, solamente como servicio público la enseñanza superior tendrá (tanto en docencia como también en investigación) el grado de libertad óptimo respecto a los campos y a los temas que deba y quiera desarrollar al servicio de la sociedad.

- ✓ Reiterar que el futuro de la educación superior dependerá en gran medida de los alumnos que a ella acceden; por lo tanto, es especialmente relevante que la universidad mantenga un diálogo permanente con los docentes de los otros niveles educativos y contribuya a asegurar una alta calidad del conjunto del proceso educativo.

La educación superior debe contribuir a transformar a los estudiantes en ciudadanos, a tener en cuenta puntos de vista y de referencia éticos y desarrollar la capacidad de participar en una cotidiana labor de la construcción de la paz y del desarrollo.

- ✓ De la misma forma que, de acuerdo con el Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, sólo el mérito debe tenerse en cuenta como criterio para acceder a la educación superior, el mérito de los profesores e investigadores debe ser el elemento fundamental para garantizar la calidad de la enseñanza y de la investigación en la universidad.
- ✓ Las instituciones de enseñanza superior desempeñan y deben continuar desempeñando una función social crucial: generar y divulgar el conocimiento necesario para resolver los problemas que tiene planteados la sociedad. Sus beneficios sociales deben cubrir los desafíos en todos los ámbitos posibles de la vida humana: el social, el cultural, el tecnológico, el económico y el político.
- ✓ La universidad como servicio público autónomo al servicio de la sociedad debe continuar siendo una instancia crítica que no guarda silencio, una atalaya que observa y actúa de vigía del mundo. La universidad que se atreve a saber, debe saber atreverse a hacer oír su voz crítica y analítica sobre los graves problemas del mundo: el cambio climático, la necesaria solidaridad humana para conseguir la paz y erradicar la pobreza, etc.
- ✓ Rechazar la actual deriva que la Organización Mundial del Comercio parece introducir en el campo de la enseñanza superior. Se tiende a poner en tela de juicio la visión de la enseñanza superior como bien público e introducir elementos que legitimen la compra-venta de la enseñanza superior como si fuese un bien de consumo comercializable. Esto parece especialmente peligroso en un mundo que se globaliza, dónde la escasez de recursos puede alimentar prácticas de compraventa entre instituciones y organizaciones de países distintos.
- ✓ Preocupación por cómo están evolucionando en la Organización Mundial del Comercio temas relacionados con el conocimiento y los saberes, como pueden ser: la no protección de la diversidad cultural, la impunidad en la apropiación comercial de saberes ancestrales patrimonio de todos, etc.

Como complemento a estas exigencias, GUNI ha realizado un estudio tipo Delphi (encuesta a expertos con retroalimentación de resultados) en el que participaron 73 personas de diferentes países del mundo especialistas en educación superior,

rectores y representantes de las instituciones financiadoras y de la sociedad civil. Del mismo se deducen tres carencias básicas:

- ✓ Escasa rendición de cuentas a la sociedad de los sistemas públicos de educación superior.
- ✓ Inadecuación de las respuestas de estos sistemas públicos a las necesidades sociales.
- ✓ Falta de una cultura de responsabilidad social en el interior de las instituciones, más basadas en sí mismas que en la respuesta social que dan.

### *La posición europea*

Si bien todas estas tomas de posición a escala mundial son de indudable interés, las opciones de futuro se concretan cuando nos referimos en particular a las universidades europeas y a la política común de enseñanza e investigación.

No hay duda de que la tradición universitaria europea continental es muy diferente a la anglo-americana. Con muy diversos matices, no se comparte la concepción de la Universidad como una empresa competitiva, abierta a la sociedad y protegida frente al Estado.

Como hemos indicado anteriormente, a partir de la *Magna Charta Universitatum*<sup>7</sup> acordada en septiembre de 1988 se reconocen los valores humanistas de las tradiciones universitarias y se propone fortalecer los lazos entre las universidades europeas con lealtad a los ideales de autonomía frente a toda autoridad política y poder económico; a la inseparabilidad de enseñanza e investigación; a la cooperación más allá de las fronteras políticas y culturales.

Si la iniciativa hacia una política europea común la tomaron los rectores y la dieron marchamo oficial los ministros de educación (a partir de la *Declaración de Bolonia* en 1999), su impulso ha ido pasando progresivamente a la propia Comisión Europea; en

---

<sup>7</sup> Para su seguimiento se estableció un observatorio. Véase <http://www.magna-charta.org>

particular al tratar de concretar el papel de la Universidad al objetivo de la Cumbre de Lisboa de llegar a ser en 2010 una sociedad basada en el conocimiento y la economía más competitiva del mundo<sup>8</sup>. Por ello se han multiplicado los informes sobre el desarrollo de la visión de una universidad basada en la investigación y la innovación con un horizonte de 15-20 años.

La Comisión ha aceptado el diagnóstico inicial de que las universidades europeas no son globalmente competitivas. “Después de permanecer como un universo comparativamente aislado durante un periodo muy amplio, tanto en relación a la sociedad como al resto del mundo, con financiación garantizada y un status protegido por el respeto a su autonomía, las universidades europeas llegaron a la segunda mitad del siglo XX sin poner realmente en duda el papel o naturaleza de su contribución a la sociedad. Los cambios que se han emprendido y se han intensificado durante los últimos diez años siguen planteando la cuestión fundamental: ¿tales como son y están organizadas, cabe la esperanza de que mantengan en el futuro su papel en la sociedad y en el mundo? (European Commission, 2003).

En particular, la Comisión mantiene una visión para la Universidad europea en que:

1. Se pase del modelo humboldtiano a una mayor diferenciación y especialización institucional, concentrándose en cada caso en las competencias específicas básicas.
2. Se acepta que la relación entre investigación e innovación continúe definiendo la propia esencia de la Universidad, aunque esta relación no es idéntica en todas las universidades (de las 3.800 instituciones de educación superior a sólo unas 300 se les asigna una capacidad investigadora significativa), ni para todos los programas, ni en todos los niveles.
3. Se parte de que dirigir una universidad moderna es también una tarea compleja y las universidades deberían estar abiertas a profesionales externos,

---

<sup>8</sup> Entre los diversos documentos de la Comisión (<http://ec.europa.eu/research>) destacamos: European Comisión (2003), *The role of the role of the universities in the Europe of Knowledge*. European Comisión (2005), *European Universities: Enhancing Europe`s Research Base*.

más allá de la tradición puramente académica, asegurando así la confianza en su gestión institucional.

### *La Europa del conocimiento*

Para mayor detalle sobre la misión/visión que defiende la Comisión Europea para las universidades, hay que referirse a la Conferencia de Lieja en abril de 2004, en que se debate con las diversas instituciones implicadas en los asuntos universitarios (stakeholders). El lema de la Conferencia era de carácter prospectivo: *The Europe of Knowledge 2020: a vision for university-based research and innovation* y en la misma presentó la Comisión Europea una comunicación sobre el papel de las universidades a futuro<sup>9</sup>.

Al año siguiente, en 2005, se complementa esta visión con un nuevo documento que conecta a la Universidad europea con la estrategia de Lisboa<sup>10</sup> y poco después se establece el *Forum on University-based Research* como seguimiento continuado de la Conferencia de Lieja. El Foro tiene como mandato de la Comisión definir un entorno de política de la UE que apoye a las universidades en sus esfuerzos para encarar los retos de futuro y contribuir a construir el Área Europea de Investigación y alcanzar los objetivos de Lisboa y Barcelona.

Como respuesta a este mandato, el Foro trata de responder a las cuestiones más relevantes que se plantearon en Lieja, principalmente en el área de investigación, tales como:

- ✓ ¿Cómo deben las universidades europeas responder a la competencia en investigación de EE.UU. y Japón, así como a la creciente de otros países asiáticos como China o India?
- ✓ ¿Cómo deben preparar y atraer a los mejores investigadores?
- ✓ ¿Deben las universidades cambiar su actual equilibrio entre enseñanza e investigación?

<sup>9</sup> European Commission (2003) "The role of universities in the Europe of knowledge". COM (2003) 58.

<sup>10</sup> European Commission (2005), "Working together for growth and jobs-A new Start for the Lisbon strategy", COM (2005) 24.

- ✓ ¿Cómo obtendrán los fondos necesarios dadas las limitaciones de gasto público?
- ✓ ¿Cuál debe ser la posición respecto a la promoción de universidades elitistas?
- ✓ ¿Son complementarias las universidades públicas y privadas o deben entrar en plena competencia?
- ✓ ¿Se necesita más autonomía universitaria y cómo puede ésta servir a mejorar sus capacidades de actuación?
- ✓ ¿Cómo desarrollar actuaciones cooperativas con las empresas, las autoridades regionales y otros posibles “partners” para dirigir, explotar y comercializar la investigación?
- ✓ ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre las demandas del día a día y la base de conocimientos que debe asegurarse a futuro?
- ✓ ¿Todas las universidades deben desarrollar equipos de investigación transdisciplinares?

El Foro reconoce que las universidades tienen un papel crucial a jugar en la construcción de una sociedad basada en el conocimiento y en el establecimiento de una auténtica Área de Investigación Europea<sup>11</sup>. Tanto por su historia como pensando en términos de futuro, las universidades europeas deben:

- ✓ Estar en el centro de los sistemas de enseñanza e investigación.
- ✓ Actuar como instituciones de formación de los futuros investigadores.
- ✓ Ser el punto de encuentro donde la frontera del conocimiento se transforma en aplicaciones prácticas.
- ✓ Constituir la escuela y el archivo de la sociedad del conocimiento.

A efectos de cumplir esta cuádruple misión, *Forum on University-based Research* propone a la Comisión Europea seguir algunas líneas básicas que delimiten su visión y sirvan de base para establecer estrategias y planes concretos de actuación. Las recomendaciones se estructuran en cuatro grandes apartados: 1) producción de

---

<sup>11</sup> European Commission (2005), *European Universities: Enhancing europe's Research Base. Report by the Forum University-based Research*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/research/conferences/2004/univ/pdf/enhancing-europeresearchbase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/conferences/2004/univ/pdf/enhancing-europeresearchbase_en.pdf).

conocimientos, 2) intercambio y transferencia de conocimientos, 3) trans-disciplinariedad y 4) gobernanza:

- ✓ En el campo de la *creación de conocimientos*, se parte de que las universidades deben estar implicadas en cuatro tipos de conocimientos a producir: *codificado* (publicaciones académicas con calidad controlada por “peer review”); *incorporado* (a través de la enseñanza de conocimientos y también de habilidades y competencias); *bienes colectivos* (producción culturas y soportes para el desarrollo de políticas públicas y el bienestar social en general); *innovación* (incorporación efectiva del conocimiento al proceso de innovación).
- ✓ En cuanto al *intercambio y transferencia de conocimientos*, se insiste en que las universidades deben buscar que su investigación se utilice por las empresas y la sociedad en general, promoviéndose la movilidad de investigadores, los proyectos cooperativos y la formación de por vida.
- ✓ La importancia otorgada a la *trans-disciplinariedad* como enfoque básico requerido a las universidades, parte del hecho de la “asimetría entre la forma en que se presentan los problemas científicos y sociales relevantes y la estructura por disciplinas de conocimiento en que se basan la mayoría de la universidades”.
- ✓ Por último, se considera que el nuevo papel que deben jugar las universidades exige adaptar su *sistema de gobierno*, partiendo de que el hecho de que produzcan bienes públicos no debe llevar a los gobiernos a intentar dirigir a la universidades, sino limitarse a co-financiarlas, supervisarlas y evaluarlas. Es decir se pide un *sistema descentralizado con autonomía financiera; libertad para decidir su propia organización; capacidad para abrir o cerrar áreas de investigación o docencia; establecer una gestión más potente y eficiente* con respecto a los valores académicos, incluida la tradición de “colegiabilidad”.

Se admite que la gobernanza de las universidades puede ser muy diversa, dada la variedad de contextos y “contratos sociales” existentes en Europa. En cualquier caso, la recomendación es reforzar el liderazgo y la rendición de cuentas internas y externas, con una organización que cuente con tres grupos principales: 1) Un

“governing body” que establezca la misión, la estrategia para cumplir con ella y los planes anuales para implementar esa estrategia y revisar los resultados de su ejecución; 2) un fuerte “executive body” que realice las políticas derivadas de esa estrategia, en particular los planes y presupuestos anuales; 3) un “quality assurance body” externo que informe a los otros dos cuerpos de la calidad de la ejecución con relación a las estrategia y políticas establecidas.

### 3.- Razones y motores del cambio\*

#### *Un debate ideológico previo*

Identificar y aceptar las fuerzas del cambio no es una tarea ajena a los juicios de valor del observador. Así, el sociólogo Santos (2005)<sup>12</sup> rechaza la “reconversión” basada en un nuevo lenguaje técnico como el que impone el ajuste estructural propugnado por algunas instituciones internacionales como el Banco Mundial, que resume en los siguientes cinco puntos:

1. Vivimos en una sociedad de la información. La gestión, la calidad y la velocidad de la información son esenciales para la competitividad económica. Dependientes de la mano de obra más calificada, las tecnologías de información y comunicación tienen características que no sólo contribuyen para el aumento de la productividad, sino que son también incubadoras de nuevos servicios donde la educación asume un lugar destacado.
2. La economía basada en el conocimiento exige, cada vez más, capital humano como condición de creatividad en el uso de la información, aumento de la eficiencia en la economía de servicios e inclusive como condición para la empleabilidad; cuanto más elevado sea el capital humano, mayor es su

---

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

<sup>12</sup> Santos, B. (2005), *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la sociedad*, Miño y Dávila, Buenos Aires.

capacidad para transferir capacidades cognitivas y aptitudes en los constantes procesos de reciclaje a los que obliga la nueva economía.

3. Para sobrevivir, las universidades tienen que estar al servicio de estas dos ideas maestras -sociedad de la información y economía basada en el conocimiento- y por eso tienen que ser ellas mismas transformadas a través de la tecnología de la información y de la comunicación y de los nuevos tipos de gestión y de relación entre los trabajadores del conocimiento y entre estos y los usuarios o consumidores.
4. Nada de esto es posible en la permanencia del paradigma institucional y político pedagógico que domina a las universidades públicas. Este paradigma no permite: que las relaciones entre los públicos relevantes sean relaciones mercantiles; que la eficiencia, la calidad y la responsabilidad educativa sean definidas en términos de mercado; que se generalice en las relaciones profesor-alumno la mediación tecnológica (presente en la producción y consumo de objetos materiales e inmateriales); que la universidad se abra (y se torne vulnerable) a las presiones de los clientes; que la competencia entre “los operarios de la enseñanza” sea el estímulo para la flexibilidad y la adaptabilidad a las expectativas de los empleadores; la selectividad en la búsqueda de los nichos de consumo (léase reclutamiento de estudiantes) con más alto retorno para el capital invertido.
5. Frente a esto, el actual paradigma institucional de la universidad ha sido sustituido por un paradigma empresarial al que deben estar sujetas tanto las universidades públicas como las privadas, y el mercado educativo en el que estas deben intervenir debe ser diseñado globalmente para poder maximizar su rentabilidad. El beneficio (concesión, privilegio) dado a las universidades privadas se traduce en una más fácil adaptación de ellas a las nuevas condiciones e imperativos.

Como puede verse, la interpretación de Santos (compartida por otros pensadores) apunta a que está en curso toda una “embestida” de globalización neoliberal de la universidad, buscando un planteamiento mercantilista que, en la práctica, supondría una debilitación de la universidad pública.

No vamos a entrar aquí en las contrapropuestas de esta línea de pensamiento para una universidad pública, con redes interuniversitarias que fortalezcan las raíces nacionales, en particular en los países más periféricos. En todo caso, se reconoce la necesidad de reformar la universidad tradicional del siglo XX en que *“son los investigadores quienes determinan los problemas científicos que deben resolverse, definen las relevancias y establecen las metodologías y ritmos de investigación (...) en que la autonomía del investigador se traduce en una cierta irresponsabilidad social frente a los resultados de la aplicación del conocimiento.”*

Santos, en concreto, no excluye la utilidad para la universidad de una interacción con el mundo empresarial, siempre que no conduzca a una posición de dependencia y, mucho menos, de supervivencia a partir de contratos comerciales.

Pero más allá del debate de las ideas hay un punto de partida que es aceptado con generalidad: la Universidad se encuentra en un proceso de cambio profundo, debido a múltiples causas y que puede afectar de forma muy diferente a las actuales universidades según la respuesta que se de a los retos.

Caben, pues, ideologías y respuestas diferentes; lo que no es razonable es eludir el problema y esperar a ver qué ocurre.

### *Singularidad del reto para las universidades*

Cualquier institución, pública o privada, está obligada a pensar en términos de futuro y adoptar las acciones estratégicas para afrontar el porvenir con las mejores perspectivas de éxito.

Para las universidades esta exigencia es aún superior por diversas razones. La primera es que en una institución que debe liderar la formación de capital humano y la investigación/innovación, confluyen muchas de las fuerzas de cambio de nuestra sociedad en general.

Estamos asistiendo (y se siguen vislumbrando en un futuro inmediato) a profundas alteraciones en las tecnologías de la información y las comunicaciones con efectos en los procesos educativos e investigadores.

Pero además, cambian los destinatarios de la educación superior, con una importancia creciente de la educación de por vida, tanto en términos de reciclaje profesional, como de inquietudes intelectuales de la población de edad.

Añadamos una pérdida progresiva del monopolio tradicional que las universidades han tenido en titulaciones y transmisión del conocimiento científico, al menos dentro de su comunidad geográfica, para pasar a una competencia entre centros en un mundo cada día más global.

Sin embargo, la especial atención al futuro y a las estrategias para afrontarlo no sólo es consecuencia del cambio en su entorno tecnológico, de la nueva demanda social y de la globalización y competencia entre instituciones.

No hay que olvidar que la Universidad es una institución con casi diez siglos de vida y que, aunque ha cambiado mucho a través de la historia, tiene profundas raíces que hacen más lento y complejo el proceso de adaptación a nuevas circunstancias.

Cualquier especialista en dirección estratégica conoce bien que lo primero para poder afrontar los retos del futuro es crear una “opinión” compartida de innovación institucional, es decir admitir la necesidad de revisar algunas costumbres, creencias o criterios que se han convertido en habituales. Pero adaptar la “cultura” de una institución milenaria, sin afectar a sus valores inmutables, exige liderazgo, participación colectiva y renuncia a intereses particulares o de grupo.

Naturalmente, no hay un futuro único para todas las universidades, ni una sola estrategia común. Cada universidad, en cada región o país, debe adoptar su propia estrategia y ponerla en marcha con más o menos acierto.

Lo que a muchos nos parece evidente es que hay que responder (urgentemente) al cambio, con una actitud pro-activa de inventar nuestro propio futuro y no meramente de sufrirlo e irnos adaptando a regañadientes.

### *Tendencias*

La *European University Association* ([www.eua.be](http://www.eua.be)) pública, desde hace varios años, un informe anual en que pasa revista a la evolución observada en la adaptación de las universidades a los retos del Espacio Europeo de Educación Superior.

En su último informe<sup>13</sup> valora el grado de avance conseguido en los objetivos tendencias que considera comunes a todas las universidades de la UE:

- Un aprendizaje más centrado en el estudiante y en la resolución de problemas.
- La empleabilidad como prioridad principal
- Mejora de la calidad mediante sistemas de evaluación externa.
- Movilidad de estudiantes y profesores
- Atención a la educación permanente
- Potenciar el atractivo internacional de nuestras universidades.

Respecto a la faceta investigadora, un grupo de expertos señaló ya hace unos años las tendencias con que se estaba enfrentando la European Research Area (ERA):<sup>14</sup>

Crecimiento de las actividades de investigación aplicada y desarrollo, a costa de la investigación básica.

Menor autonomía investigadora y mayor regulación externa y rendición de cuentas.

Ampliación del proceso de evaluación de la investigación, con consideraciones múltiples más allá de la estricta evaluación por pares.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> EUA (2007), *Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area*.

<sup>14</sup> STRATA-ETAN Expert Group (2002), *Higher education and research for the ERA: Current trends and challenges for the near future*, European Commission.

Mayor atención a la investigación interdisciplinar, más centrada en los problemas planteados que en las disciplinas académicas.

Reforzamiento del proceso colectivo de investigación frente al individual, con redes en que participan miembros muy diversos, incluyendo los de fuera de la universidad y en múltiples localizaciones.

Incorporación de nuevas actividades tales como servicios de asesoramiento al exterior (evaluaciones y consultoría), promoción de empresas nacidas de la investigación de la propia universidad ("spin-off"), parques científicos y popularización de actividades científicas.

Atención creciente a la variedad de agentes que están apareciendo fuera de las propias universidades (centros públicos, privados o de organizaciones no lucrativas)

### *Retos de futuro*

En mi opinión, hay unos retos comunes a los que nuestras universidades deben enfrentarse, aunque su respuesta pueda ser diferente, como también lo son su posición de partida y el propio entorno en que desarrollan su actividad.

En todo caso, habrá que responder a múltiples cuestiones relacionadas con los cambios en el tipo de alumnos, enseñanzas más flexibles, cooperación entre universidades y con otros centros, interdisciplinariedad, especialización, movilidad y nuevas formas de gestión:

- Los alumnos irán cambiando: mayor peso de la formación de adultos para reciclaje e inquietudes intelectuales de la población creciente de jubilados.
- Mayor flexibilidad en elección de programa de estudios (curriculum), y en la forma de seguir el proceso de aprendizaje (presencial/on line; en casa/ en trabajo/en clase).
- Creciente cooperación entre universidades a escala nacional e internacional para ofrecer productos de prestigio aprovechando lo mejor de cada universidad.

---

<sup>15</sup> Para los no iniciados, la evaluación por pares es el proceso habitual de selección de las revistas científicas a través del juicio crítico de otros investigadores.

- Incremento de programas inter-disciplinares y en colaboración con instituciones extra-universitarias (empresas, fundaciones, centros públicos y privados de enseñanza e investigación).
- Necesidad de especialización para cada universidad en un entorno de competencia creciente con otros centros de educación superior (universidades públicas, privadas, corporativas,...,nacionales o internacionales).
- Transformación organizativa profunda para responder a estas exigencias de cambio.
- Prioridad a la movilidad de profesores y alumnos, así como a la formación en idiomas (especialmente en inglés).
- Predominio creciente, en general, de la función educativa sobre la de investigación y de la investigación cooperativa (con otras universidades o centros nacionales o internacionales de investigación) frente a la individual.

#### 4.- Escenarios de futuro\*

##### *Imaginando futuros*

El cambio de una institución como la Universidad debe realizarse con una visión a largo plazo, aunque las actuaciones sean urgentes. El mayor problema es que predecir evoluciones a 10-15 años no es factible, con un mínimo de solvencia, dado el amplio número de factores condicionantes. La solución técnica consiste en enfocar el problema como un ejercicio de imaginación (con bases lo más sólidas posibles) en lugar de como una predicción con la que se intenta “acertar” un futuro tan incierto.

La consecuencia de este enfoque prospectivo es que los futuros que podemos imaginarnos (con cierto realismo) son múltiples. En términos más precisos, el objetivo es diseñar escenarios de futuro, explicitando las fuerzas del cambio, los condicionantes y las estrategias alternativas para caminar hacia los escenarios más adecuados.

---

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

De un análisis de veintinueve escenarios posibles hacia el 2020, diseñados por siete instituciones de diferentes países, hemos entresacado algunos rasgos comunes que nos permiten diseñar cuatro futuros posibles para las universidades.<sup>16</sup>

Por supuesto, la realidad de cada universidad será una mezcla de la posible evolución de su entorno (regional, nacional e internacional) y de su estrategia de respuesta. La tipología que se expone a continuación señala algunas alternativas relativamente extremas, pero que creemos ayudan a plantear opciones de futuro.

Las cuatro alternativas seleccionadas son las siguientes:

1. Universidad tradicional sin cambios
2. Universidad tradicional adaptada
3. Universidad con estrategia nacional/local
4. Universidad con estrategia global

### *Universidad sin cambios*

Algunas universidades decidirán (activa o pasivamente) permanecer con la organización, objetivos y normas de actuación tradicionales. Su posición será, en general, de resistencia al cambio y sólo se adaptarán en forma pasiva y limitada.

Esas *universidades tradicionales sin cambios* seguirán ofreciendo sus cursos habituales, sin responder claramente a las nuevas demandas sociales. En particular sólo entrarán marginalmente en el amplio campo de la educación de por vida, que percibirán más como una perturbación que como una oportunidad. La investigación preponderante en todos los campos será la básica, con alto componente individual y sin un objetivo explícito de interacción con los sistemas de innovación. La multidisciplinariedad sólo avanzará lentamente, tanto en enseñanza e investigación.

---

<sup>16</sup> Pulido, A. (2007), "Escenarios alternativos de futuro para las universidades". Documento UNIVNOVA 2007/1.

Es relativamente fácil el predecir que estas universidades, incapaces de adaptarse al cambio, terminarán siendo residuales para el sistema general de educación superior e innovación, con algunos casos especiales de supervivencia por singularidades individuales o de grupos. Naturalmente, el hueco que no cubran esas universidades tenderá a rellenarse por otras más activas o por nuevas instituciones extra-universitarias.

### *Universidad tradicional adaptada*

Un paso adelante para algunas universidades será el aceptar la necesidad del cambio, adaptándose progresivamente a las nuevas exigencias, pero con grandes resistencias internas que retarden y localicen parcialmente este proceso.

Las *universidades tradicionales adaptadas* tratan de mantener su organización y actividades, pero respondiendo a los retos más evidentes. La enseñanza seguirá siendo presencial casi en exclusiva, pero existirán algunas experiencias de formación on-line. Aunque los alumnos y profesores seguirán siendo “locales” se buscará una mayor movilidad de ambos. La investigación pasa progresivamente de ser una tarea individual a constituir una labor colectiva, con participación incluso de otros centros de dentro y fuera del país. Además, empieza a primarse no sólo la producción de conocimientos, sino también su transmisión y transferencia social. A pesar de que la financiación de muchas universidades sea con fondos públicos, se va pasando a una mentalidad de autonomía de gestión, pero con rendición de cuentas a la sociedad y estímulos a la calidad. La organización tradicional va incluyendo, progresivamente, nuevas formas de gestión universitaria más profesional.

La adaptación (aunque sea pasiva) de esas universidades a los cambios de futuro, hará inevitable que cada una deba buscar su especificidad y ventajas comparativas, aunque sea un proceso lento y lleno de tensiones internas y externas.

### *Universidad con estrategia nacional/local*

Frente a las actitudes de rechazo o adaptación pasiva al cambio, muchas universidades optarán por establecer una estrategia propia para adelantarse (en lo posible) a los cambios que se avecinan.

Algunas, sin embargo, aceptarán una estrategia de transformación pero limitada a su entorno más cercano. Esas *universidades con estrategias nacional o local*, tenderán a encerrarse en su entorno geográfico y sólo marginalmente buscarán integrarse en las tendencias de globalización. Por tanto, la competencia externa por alumnos o profesores no será una preocupación importante, resguardados en su territorio (mercados cautivos, financiación garantizada, cultura y lengua). La movilidad de estudiantes y profesores seguirá teniendo un ámbito local. Un reducido número de centros de especial calidad tenderá a integrarse en redes internacionales. Aparte de la educación tradicional de jóvenes, se atenderá a las necesidades locales de formación de por vida.

### *Universidad con estrategia global*

La alternativa para las universidades más dinámicas será aceptar la necesidad de una estrategia global que, sin olvidar sus importantes conexiones locales, considérese la interacción con instituciones, profesores y alumnos de otros muchos países. Esas *universidades con estrategia global* harán un uso intenso de las TIC y de la incorporación a redes. Los estudiantes elegirán sus cursos en la red educativa global y, por tanto, deberán competir (y cooperar) en un mercado internacional de cursos on-line. En la investigación también primarán las redes de calidad y será frecuente la figura del profesor que une su labor en formación, con participación en proyectos con instituciones externas y cierta capacidad empresarial para conectar investigación y difusión social de sus innovaciones.

Ante las múltiples estrategias posibles a adoptar dentro de ese entorno global, se tenderá a una especialización de acuerdo con las ventajas comparativas. Las

universidades más potentes podrán captar profesores, alumnos y recursos para investigación de otras zonas geográficas. Algunas incluso podrán abrir campus en el exterior, establecer consorcios, u ofrecer franquicias para programas educativos.

### *Tipología de universidades frente al reto de futuro*

A escala europea se reconoce que existen universidades muy diferentes entre sí, incluso dentro de un sistema general que tiende a la homogeneidad a partir del principio de que, al menos en su planteamiento, *“todas las universidades son iguales”*.

El hecho práctico es que universidades diferentes en diversos aspectos deben plantearse estrategias de futuro apropiadas a su situación, que les permitan apoyarse en sus puntos más fuertes y limitar sus posibles debilidades. Precisamente por ello, la Comisión Europea ha promovido diversos estudios y reuniones sobre “tipos ideales de instituciones de enseñanza superior”<sup>17</sup>

A efectos de delimitar estos tipos ideales, se ha partido de una reducida muestra piloto de universidades europeas, que se han clasificado según veintitrés características básicas:

1. Tamaño (pequeño/medio/grande)
2. Edad (antigua/reciente/redefinida)
3. Especialidad en investigación (todos los campos/especializada/servicios locales)
4. Innovación (proactiva/activa/inactiva)
5. Especialidad educativa (generalista/especialista)
6. Nivel de enseñanza (grado/master/doctorado)
7. Modos de enseñanza (tradicional/de por vida/e-learnig)
8. Ingresos principales (ayudas/competitivos/tasas)
9. Autonomía en el uso de finales (baja/media/alta)

---

<sup>17</sup> European Commission/Institute for Prospective Technological Studies, “Workshop on the constitution of a sample of ideal types of Higher Education institutions for a future oriented exercise”. Sevilla, diciembre 2006.

10. Autonomía en investigación (baja/media/alta)
11. Gobernanza (colegial/colegial más profesional/colegial más externa)
12. Admisión de estudiantes (selectiva/abierta)
13. Tasas académicas (libres/fijadas externamente/mercado)
14. Base de estudiantes (local/nacional/internacional)
15. Base del profesorado (local/nacional/internacional)
16. Visibilidad (local/nacional/internacional)
17. Nivel investigador (bajo/medio/excelente)
18. Nivel de enseñanza (bajo/medio/excelente)
19. Estructura interna (disciplinar/mixta/interdisciplinar)
20. Evolución de estructuras (no/retórica / prevista/en marcha)
21. Internacionalización y acuerdos (proactivo/activo/inactivo)
22. Nivel de integración (sólo formación/impacto económico/más participación social)
23. Estatus legal (público/no lucrativo/privado)

Por ejemplo la Universidad de Manchester (una de las incluidas en la muestra inicial) se ha definido como grande (30.000 alumnos), redefinida por unión de dos universidades previas, generalista, proactiva, con enseñanza a todos los niveles, tanto tradicional como e-learning, financiación mixta, alta autonomía, gestión más bien profesional pero con cultura colegial, selectiva en la admisión de estudiantes, tasas académicas de mercado, base internacional de estudiantes y nacional pero con participación internacional creciente de profesores, nivel de excelencia en investigación y enseñanza, estructura organizada por temas más que por disciplinas, evolución de estructuras en marcha, muy activa en internacionalización y acuerdos, objetivos regionales pero a calidad internacional, institución privada no lucrativa.

Sin entrar en mayores detalles respecto a las universidades españolas, no hay duda de que presentan diferencias y similitudes importantes entre sí y naturalmente, con las de otros países. Así nuestras universidades públicas se mueven entre un número de alumnos cercano a mil (p. ej. Politécnica de Cartagena) y superior a 10.000 (p. ej. Complutense de Madrid, Barcelona o Sevilla). El número total de titulaciones oficiales oscila entre las poco más de diez (p. ej. Pablo de Olavide) y las más de 300 de la

Complutense. La procedencia de estudiantes es mayoritariamente provincial por ejemplo en la universidad Miguel Hernández de Elche o en las de Cádiz, Jaén y Huelva; el ámbito de acogida de estudiantes es principalmente regional en el caso p. ej. de las universidades de Santiago de Compostela o Pompeu Fabra de Barcelona; la procedencia de otras regiones o países se acentúa p. ej. en la politécnica de Madrid o en la Jaume I. En la productividad en tesis o publicaciones científicas en relación al número de profesores destacan, p. ej., la Autónoma de Madrid o la de Córdoba. En cuanto a especialización por grandes campos de conocimiento hay p. ej. una alta especialización en la enseñanza de ciencias experimentales en la Autónoma de Madrid, en ciencias de la salud en la Universidad Miguel Hernández de Elche y en ciencias sociales y jurídicas de la Universidad de las Islas Baleares, aparte de la práctica concentración en enseñanzas técnicas de todas las Politécnicas.<sup>18</sup>

Las múltiples diferencias en la situación de partida debe llevar a que las acciones estratégicas de las universidades para sus planes de futuro estén adaptadas a sus circunstancias. Partir de las especificidades propias es el primer paso para elaborar planes estratégicos realistas.

## 5.- Pensando estratégicamente\*

### Hacia la gestión estratégica de las universidades

Ya existe en el momento actual una amplia experiencia en el diseño de planes estratégicos para universidades o, al menos, de programas para la mejora de calidad. Bien es verdad que muchos planes estratégicos son sólo una declaración de buenos deseos y que muchas universidades tratan los problemas de calidad como ajenos a la dirección estratégica.

<sup>18</sup> Para mayor detalle pueden consultarse:

Fundación C y D (2006). *La contribución de las universidades españolas al desarrollo. Informe C y D 2006.*

P. Reques, dir. (2006). *Atlas de la España universitaria. Bases para la planificación estratégica de la enseñanza superior.*

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

En la introducción a un documento de revisión de la European University Association (Hofmann, 2005)<sup>19</sup>, el presidente del Programme Steering Committee y rector de la University of Roskilde, indica que en 10 años de experiencias en evaluación de instituciones universitarias *“cada evaluación analiza muchos aspectos problemáticos de la dirección estratégica. Sin embargo, la mayoría de las universidades que son evaluadas no son conscientes de muchas de estas cuestiones. No comprenden que estos problemas existen en su universidad”*.

Las dificultades empiezan a la hora de definir misión y objetivos de cada universidad y su identificación como institución local, nacional o internacional. La EUA propone dos principios previos:

- “Ninguna universidad puede ser excelente en todas las áreas. Es el viejo dilema entre cantidad y calidad”
- “Las mejoras de calidad deben cubrir todos los aspectos del trabajo universitario (aprendizaje, estudios de doctorado, dirección, relaciones con la comunidad,...)”

a los que añade algunas recomendaciones para el proceso de definir misión y objetivos, tales como incluir guías cuantitativas, establecer compromisos internos para el cambio o implantar instrumentos de valoración de escenarios o análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

Sin embargo, a nadie que conozca el mundo universitario se le escapa que la mayor dificultad para diseñar un plan estratégico está en determinar quién interviene, en qué momento del proceso y con qué funciones. Es decir, el reparto de poderes y los límites a la “tradicional” forma de toma de decisiones colegiadas y por consenso.

La experiencia europea coincide en señalar como raíz común de las dificultades para establecer planes estratégicos, la amenaza permanente de *pérdida de equilibrio en un triple sentido*:

---

<sup>19</sup> Hofmann, S. (2005), *10 years on: Lessons learned from the Institutional Evaluation Programme*, EUA. Disponible en [www.eua.be](http://www.eua.be)

- (1) entre las diferentes entidades organizativas (universidad, facultad, departamentos e institutos)
- (2) entre los distintos niveles de toma de decisiones, centralizadas (rectorado, consejos sociales, senado,...) y descentralizadas (decanato, juntas de facultades, consejos de departamento, ....)
- (3) entre las competencias académica y ejecutiva.

Como norma, la EUA constata que *“cuanto mayor sea la autonomía de las entidades más pequeñas, mayor será el peligro de fragmentación y la probabilidad de numerosos conflictos entre intereses individuales y objetivos institucionales”*.

Posiblemente, la mejor solución es un fuerte liderazgo, sobre todo en las primeras etapas de elaboración del plan, combinado con una amplia participación a todos los niveles, una comunicación fluida y un reparto explícito de competencias y responsabilidades.

Aunque la amplia experiencia internacional en planes estratégicos de universidades resulta una guía especialmente válida, su generalización a otros casos está limitada por múltiples factores, desde su propia organización interna, al nivel de partida en términos de calidad en enseñanza, investigación o relaciones con la sociedad.

### *Un plan estratégico de referencia*

Personalmente, recomiendo reflexionar sobre una experiencia que me parece debe ser considerada como un punto de referencia: *The Strategic Plan of The University of Manchester (2006)*<sup>20</sup>.

Desde el punto de vista organizativo, el Plan está liderado conjuntamente por el *Presidente* (equivalente al Rector en las universidades españolas, con algunas

---

<sup>20</sup> The University of Manchester (2006), *Towards Manchester 2015*. Disponible en [www.manchester.ac.uk/medialibrary/2015/2015strategy.pdf](http://www.manchester.ac.uk/medialibrary/2015/2015strategy.pdf)

peculiaridades), y por el *Chairman of the Board of Governors* (una variante, con más poder y compromiso, de nuestros Presidentes de Consejos Sociales).

*“Es el equipo de la Universidad, liderado por el Presidente quien será responsable de implementar el Plan, pero contando con el Board of Governors para valorar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos clave”.*

El *Board of Governors* se ha diseñado como un cuerpo no-ejecutivo, pero que ejerce la responsabilidad última para todas las operaciones y actividades. Está compuesto por 26 miembros entre los que se encuentran: su chairman y el presidente/rector de la Universidad, dos miembros de equipo de gobierno, el secretario general del sindicato de estudiantes, siete representantes del Senado y catorce miembros elegidos entre representantes de la sociedad y profesores distinguidos. Como referencia adicional indicar que el *Senado* está compuesto por sesenta y nueve miembros (equipo rectoral, decanos, cuarenta y cinco profesores y tres estudiantes).

El Board delega en varios Comités (Finanzas, Remuneraciones, Auditoría y Riesgo), y nombra al vice-rector de Innovación y Desarrollo Económico.

Existe en la *University of Manchester* una aceptación previa de su responsabilidad fundamental con relación a todos aquellos a los que afecta (stakeholders). *“En términos inmediatos, sus alumnos actuales y sus empleados. Más ampliamente, sin embargo, una universidad es responsable antes sus graduados para mantener su calidad y reputación; ante los empleados y graduados en producir profesionales de alta calidad, usando sus recursos en forma efectiva; frente a las futuras generaciones de mantener la integridad de la Universidad como institución cultural e investigadora clave y como depósito de conocimiento, erudición y aprendizaje a nivel superior”.*

Por ello, se admite que la Universidad debe rendir cuentas ante los diversos componentes de la sociedad representados por el *Board of Governors*; ante el Gobierno por los fondos públicos que recibe; respecto a todas las instituciones que patrocinan o apoyan sus actividades, sus graduados y estudiantes actuales, su personal, la comunidad en general y en particular de su ciudad y región.

Con estos planteamientos previos, el Plan 2015 de la Universidad de Manchester parte del establecimiento de una misión y valores que se concretan en nueve objetivos que muchas universidades podrían (o querrían) suscribir en su enunciado general:

1. Alto nivel internacional
2. Investigación de reputación mundial
3. Transferencia tecnológica y del conocimiento
4. Excelencia en la enseñanza y el aprendizaje
5. Amplia participación
6. Comunidad colegial
7. Dirección eficaz y eficiente
8. Recursos competitivos internacionalmente
9. Servicios comunitarios efectivos

Sin embargo, la clave está en los treinta y seis indicadores que sirven para valorar, en el tiempo, el grado de cumplimiento de estos objetivos generales.

De esta forma, el Plan Estratégico no se queda en una mera declaración de principios, sino que se concreta en unas metas a alcanzar, con un sistema de monitorización que cubre una amplia cadena:

*Strategic Plan → Operational Plan → Budgeting → Reporting → Reviewing*

Cada uno de los elementos de esta cadena tiene sus responsables y un programa temporal a cumplir. Así, el Plan Estratégico de la Universidad deberá actualizarse en diciembre de cada año e integrará los planes estratégicos de cada una de las facultades, el de la Administración y las directrices de los vice-rectores en sus respectivas áreas de responsabilidad (estos vicerrectores en Manchester son, principalmente, los de Investigación, Innovación y Desarrollo Económico y Enseñanza y Aprendizaje).

El resto del proceso de gestión estratégico de la Universidad de Manchester se desarrolla principalmente entre octubre y abril del siguiente año. Cada Facultad y los servicios central y administrativos deben presentar en octubre sus correspondientes evaluaciones internas del progreso realizado en relación a los objetivos del Plan (OPR, *Operational Performance Review*). En noviembre el equipo de gobierno de la Universidad realiza una evaluación conjunta (*Senior Executive Performance*). Añadiendo a los OPR internos los resultados de encuestas sobre “satisfacción de clientes” estudiantes, empleados y “stakeholders” externos.

Una vez aceptado el informe de evaluación sobre la marcha del Plan por el equipo de gobierno del rectorado, en enero se pasa a revisión del Board of Governors y culmina ese mismo mes con una evaluación institucional sobre la marcha del Plan por el equipo de gobierno del rectorado. Durante los meses de febrero a abril se centran las reuniones claves sobre planificación y rendición de cuentas, que permiten diseñar las líneas básicas para revisión del plan estratégico, establecimiento de prioridades para el siguiente año y propuesta del nuevo presupuesto.

### *Dificultades estratégicas*

Un buen plan estratégico exige un proceso integrado y participativo de definición de objetivos, selección de indicadores para su seguimiento, evaluación periódica de cumplimiento y acciones efectivas de corrección. Sin embargo, una metodología correcta no asegura el éxito, aunque sea una buena guía. Vamos a fijarnos aquí en algunas de las dificultades básicas que pueden hacer fracasar el plan estratégico de una universidad, incluso antes de ponerse en práctica.

La primera dificultad a la que quiero referirme es al *desconocimiento de la situación real de partida*. Posiblemente vamos a encontrarnos, en la mayoría de casos, con una base de datos limitada, con retrasos de información e incluso con algunas lagunas intencionadas. Medir la cantidad y calidad de la actividad universitaria, en sus diferentes áreas, no es tarea fácil. Siempre cabe la posibilidad de que las unidades informantes, afronten el proceso de suministro de datos como una carga burocrática adicional y un peligro de crítica a su gestión, ante el que hay que “defenderse”. Más

aún: puede llevarse la propia selección de los indicadores relevantes a una lucha por el poder, en que se trate de eliminar o infravalorar toda aquella información que pone en peligro situaciones previas de privilegio.

Esto nos lleva a la segunda gran dificultad de cualquier proceso de dirección estratégica en nuestras universidades: *todo plan exige elegir entre opciones que afectan a grupos e individuos*. En un plan estratégico se puede buscar el primar la calidad o la eficiencia más que sancionar su ausencia, pero es inevitable que suponga una redistribución de recursos financieros, humanos y materiales. El gran peligro es diseñar una estrategia que beneficie a los grupos con más poder en el momento de partida, en lugar de primar los intereses de la institución.

Una tercera dificultad de base es la de *seleccionar objetivos estratégicos ambiciosos pero realistas*. Una ausencia de ambición puede llevar a un plan que tienda a reproducir carencias del pasado, a una transformación demasiado lenta respecto a lo exigido por el contexto en que se mueve la universidad. Pero objetivos poco realistas pueden llevar al desánimo por incumplimiento y, sobre todo, a la inacción en cuanto a mejoras efectivas. Pienso que una de las tareas más difíciles es aceptar que debemos renunciar a ser excelentes en todos los campos del saber; en todos los niveles de enseñanza, investigación o relaciones con la sociedad.

Por último quiero referirme a la dificultad de *plantear acciones estratégicas simultáneas con un proceso de cambio dirigido externamente*. Hasta ahora la autonomía universitaria ha sido muy limitada, como también la rendición de cuentas a la sociedad. La propia gobernanza de las instituciones está en discusión, dentro de un amplio proceso en que intervienen gobiernos autonómicos, Administración Central y las directrices de la UE. Por tanto, se necesita una estrategia flexible capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y señales, de dentro y fuera de la propia institución.

En mi opinión, a pesar de estas y otras muchas dificultades, la exigencia de planes estratégicos efectivos en nuestras universidades está fuera de discusión. No hacerlo,

es no sólo un signo de incompetencia, sino una traición al propio espíritu de la Universidad.

## 6.-Del pensamiento a la acción\*

### *¿Buenos deseos o acciones estratégicas transformadoras?*

Con un deje de amargura, el sociólogo Víctor Pérez-Díaz<sup>21</sup> defiende la necesidad de un cambio organizativo y cultural del entorno social en que se mueven las universidades, como un requisito previo para su transformación estratégica.

*“Cuando se consideran los problemas de las universidades españolas en el largo plazo, se llega a la conclusión de que ni el dinero, ni la prédica moral, ni la acción política pueden resolverlos, aunque sí puedan aliviarlos momentáneamente, o enmascararlos. Haría falta cambiar profundamente su marco institucional y su modo de coordinación y de gobierno, y la cultura de sus componentes, profesores y estudiantes en primer término, familias, empresas, partidos, medios de comunicación y tantos otros, en segundo. Cambiar las instituciones sin cambiar la cultura de las gentes que las hacen funcionar es asunto arduo, si no imposible; y tampoco es fácil cambiar la cultura de los españoles sobre temas educativos. Lo cierto es que a la sociedad le cuesta mucho salir de su estado de autocomplacencia gozosa y borrosa en esta materia”.*

Para que la reflexión sobre el futuro de la universidad a escala global, europea o española se convierta en acciones estratégicas concretas es preciso que implique a todos los interesados en su función social, desde los partidos políticos hasta las empresas o los propios ciudadanos, como destinatarios últimos de los servicios que

---

\* A. Pulido, *La Universidad del Futuro* (libro en proceso de edición)

<sup>21</sup> Pérez-Díaz.V (2005), “La crisis endémica de la universidad española”. *Claves de la Razón Práctica*, 158

ofrecen las universidades. Esta implicación permanente exige discusión conjunta de objetivos y estrategias, así como una amplia difusión de planes y resultados.

Pensar estratégicamente en términos de futuro es sólo el primer paso de una cadena que debe conducir a recapacitar acerca de opciones estratégicas sobre qué puede hacerse, tomar decisiones y llevar estas acciones a la realidad.

En el mundo universitario, diseñar posibles futuros y discutir sobre objetivos de futuro es una tarea relativamente fácil. Los problemas llegan cuando hay que adoptar decisiones en un contexto pleno de restricciones y con opiniones (y presiones) diversas dentro de una estructura poco jerarquizada.

Precisamente por ello, la salida más fácil, pero ineficiente, es terminar el proceso con un plan estratégico pleno de declaraciones poco comprometedoras que responden más a buenos deseos que a acciones específicas. Como consecuencia, en muchos planes se eluden objetivos cuantificados, plazos de realización, indicadores de cumplimiento y estructuras organizativas que cuiden de su efectiva puesta en marcha y las posibles adaptaciones ante fallos o cambios de circunstancias.

### *Diez años de experiencias en evaluación institucional de universidades europeas: de los buenos deseos a las acciones estratégicas*

La European University Association (EUA) lleva más de una década evaluando institucionalmente a universidades europeas de diferentes países con un sistema mixto de auto evaluación y valoración externa por equipos internacionales. En su informe sobre diez años de experiencia, se resumen los principales resultados de la evaluación de 110 universidades en 35 países<sup>22</sup>. Algunas de sus conclusiones ya las hemos comentado anteriormente al tratar de la gestión estratégica de las universidades.

A la hora de pasar a la acción, la experiencia de la EUA, a partir de una amplia muestra de universidades europeas, es que muchos planes estratégicos se quedan

---

<sup>22</sup> Hofmann, S. (2005) *10 years on: Lessons learned from the Institutional Evaluation Programme*, EUA. Disponible en [www.eua.be](http://www.eua.be)

en una relación de buenos deseos, eludiendo objetivos concretos, acciones específicas, indicadores de cumplimiento o plazos de realización. Es decir, a veces los documentos estratégicos elaborados *“dan una lista de buenas intenciones – suficiente para su propósito de negociación con el Ministerio- más que un plan concreto a cinco años para la universidad, ya que no incluyen lista de actuaciones, plazos u objetivos cuantificados...Hay muchas ideas interesantes, pero no existe evidencia de un esfuerzo para desarrollarlas efectivamente”*.

Por otra parte, aunque se reconoce en gran número de universidades la conveniencia de incorporar a los grupos de interés (“stakeholders”), la participación efectiva en las decisiones de representantes de la empresa, la política y la sociedad resulta, con frecuencia, muy reducida. *“Los puntos de vista externos parecen estar ausentes de la mayoría de los consejos universitarios”*.

Particularmente interesante para un país como el nuestro, en que las universidades tienen una dependencia directa del los gobiernos regionales, es la aceptación generalizada por parte de las universidades europeas de su compromiso con el entorno geográfico en que se enclavan. Sin embargo, la EUA constata su reducida implicación en las decisiones estratégicas y recomienda incorporar representantes regionales (del sector público y del privado) en los consejos de dirección y crear “think-tanks” estratégicos regionales.

Otra advertencia importante deducible de la experiencia universitaria europea es la necesidad de partir de una adecuada base informativa sobre la situación actual, requisito previo muchas veces incumplido. *“Se necesitan buenas bases de datos para las diversas áreas de la actividad universitaria. Estas incluyen: planificación de inversiones, admisiones, recursos humanos, gestión, cooperación interuniversitaria, relaciones internacionales, intercambio de estudiantes y profesores, introducción de nuevos cursos, planes de investigación, relaciones públicas, residencias de estudiantes, previsión de necesidades y pruebas de rendición de cuentas”*.

La revisión de experiencias termina con una llamada a la prudencia sobre búsqueda de soluciones estratégicas comunes. Se reconoce que no existe una respuesta única,

ya que cada universidad responde a una situación de partida con peculiaridades en cuanto a cultura, tradición, demanda de los grupos de interés y de la sociedad en general. Las acciones que se emprendan para gestionar el cambio “*sólo serán tan buenas como lo sea su aplicación efectiva para los propósitos establecidos en su contexto específico*”.

### *Revisión de acciones integradas en planes estratégicos de universidades*

Con todas sus posibles limitaciones, la realidad es que existen cientos o incluso miles de planes estratégicos de universidades del mundo entero. Una búsqueda inicial en Google para “*university strategic plan*”, dio como resultado más de 30 millones de referencias. Las diez primeras páginas proporcionan referencias a unos 100 planes estratégicos de universidades, principalmente norteamericanas, inglesas y del norte de Europa. Una búsqueda similar con “*plan estratégico universidad*”, señala unos 2 millones de resultados, referidos a una gran parte de las universidades españolas y algunas latinoamericanas.

Aparte de planes estratégicos correspondientes a universidades concretas, pueden encontrarse en Internet instituciones de apoyo o referencias a acciones estratégicas a escala nacional o regional.

Así, en EE.UU. existe una asociación que proporciona a sus miembros formación y recursos para alcanzar objetivos estratégicos en las universidades: *Society for College and Universty Planning* ([www.scup.org](http://www.scup.org)). Otro ejemplo de este tipo de instituciones intermedias de asesoramiento es *University Futures Network* ([universityfutures.org](http://universityfutures.org)), una red creada por una profesora australiana que ofrece un sitio donde planificadores y estrategas universitarios puedan compartir experiencias.

Una institución que puede ser útil como referencia para otros países es *Universities UK* ([www.universitiesuk.ac.uk](http://www.universitiesuk.ac.uk)) que se autodefine como la voz esencial de las universidades del Reino Unido (128 universidades y colleges asociados), proporcionando apoyo a los responsables ejecutivos. Uno de los grupos permanentes

de trabajo es el *Longer Term Strategy Group*, que constituye un foro de debate para establecer una agenda nacional conjunta de acción.

Por ejemplo el *Corporate Plan 2004-07* estableció, como objetivos comunes para todas las universidades del Reino Unido: ampliar la base social y revisar las buenas prácticas; trabajar con instituciones externas, transfiriendo conocimiento y experiencia entre universidades y empresas; incrementar el reclutamiento internacional de estudiantes; una mayor relación con los medios de comunicación y con el parlamento; nuevos fondos de financiación para la estructura de investigación y transferencia de conocimientos.

A escala de nuestro país, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas ([www.crue.org](http://www.crue.org)) ha elaborado un documento estratégico que puede ser útil para los planes de nuestras universidades: *Las TIC en el Sistema Universitario Español*<sup>23</sup> que incluye 6 ejes de trabajo, 28 objetivos operativos y 183 indicadores para el seguimiento del proceso de cambio.

No se han podido localizar muchas referencias de acciones estratégicas a escala regional. Como ejemplo voy a referirme al *Strategic Plan of the Connecticut State University System* ([www.ctstateu.edu](http://www.ctstateu.edu)), que afecta a cuatro universidades y 180.000 alumnos. En el mismo, se definen once iniciativas (bastante generales) que deben adoptar en común las universidades de la región.

Pasando ya a universidades concretas, la primera referencia debe ser para *Higher Education Resource Hub*, que incluye planes estratégicos de 26 universidades de EE.UU. ([www.higher-edu.org/strategic\\_plans.htm](http://www.higher-edu.org/strategic_plans.htm)).

En muchos de estos planes pueden encontrarse sugerencias sobre acciones concretas. Sirva como ejemplo la University of Pennsylvania ([www.upenn.edu](http://www.upenn.edu)), una de las más antiguas de EE.UU., con más de 250 años de historia. Contiene nueve objetivos estratégicos y setenta y seis acciones concretas, algunas de carácter

---

<sup>23</sup> S. Barro y P. Burillo, directores (2006). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el Sistema Universitario Español*, CRUE, dic. 2006.

cualitativo y otras con especificación cuantitativa. Bastan como referencia cuatro compromisos: establecer un protocolo normativo riguroso para la revisión y evaluación externa de los programas educativos de cada centro en un plazo de cinco años; garantizar una tasa de crecimiento anual del 2% de la investigación patrocinada externamente; reducir el coste de la administración central y de centros en 50 millones de dólares en el plazo de cinco años; generar 10 millones de dólares, a nivel central, de nuevas rentas mediante acuerdos con empresas.

Aparte de algunas experiencias interesantes sobre acciones estratégicas en otras universidades fuera de la UE (en particular en Australia, Nueva Zelanda y Japón), nuestro interés debe centrarse en el área europea.

Como ya indicamos con anterioridad, existe algunos planes estratégicos que nos parecen ejemplares, como el *The University of Manchester 2015* que añade la peculiaridad de corresponder a la fusión de dos universidades anteriores de la región. En nuestra opinión lo más interesante es observar como sus nuevos objetivos estratégicos generales en treinta y seis indicadores para los que se establecen unas metas a alcanzar. Basten algunos ejemplos:

- Duplicar en 2010 y triplicar en 2015 el número de profesores académicos (Royal Society o equivalente) y premiados a alto nivel en investigación o docencia.
- Doblar los ingresos por ayudas externas (en términos reales) en 2015.
- Pasar los ingresos de fuentes empresariales de un 8% a un 20% en 2015.
- Demostrar con criterios objetivos que en 2008 al menos el 50% de los investigadores de la universidad son de calidad internacional.
- Duplicar en 2015 el número de estudiantes de postgrado y el de investigadores postdoctorales.

En nuestro propio país ya empiezan a establecerse planes con acciones estratégicas que suponen compromisos efectivos. Citaré como ejemplo el *“Plan estratégico 2005-2010 de la Universidad de Oviedo”*, diseñado utilizando 6 ejes estratégicos que se descomponen en veintiseis líneas de trabajo y más de cien acciones específicas con sus indicadores concretos de evaluación y las unidades responsables.

Desgraciadamente las metas a alcanzar son relativamente difusas y de carácter cualitativo. Algunos ejemplos:

- Acción 1.1.2.B: Reorganización de las titulaciones de grado para ampliar la oferta, ajustarla a la demanda y evitar duplicaciones innecesaria. Indicador: número de titulaciones de grado novedosas.
- Acción 2.2.1.D: Actualización tecnológica permanente y de idioma extranjero. Indicador: número de programas y cursos de idiomas.
- Acción 3.2.2.B: Desarrollo de complementos retributivos ligados al desempeño de la función. Indicador: Recursos asignados y número de personas beneficiarias.
- Acción 4.3.7.A: Inversión del 1% anual en patrimonio y rehabilitación. Indicador: Adquisición y porcentaje de gasto en dotaciones artístico-culturales.
- Acción 5.1.1.B: Ampliación de convenios internacionales para fomentar la movilidad y la participación en redes. Indicador: número de convenios firmados y redes internacionales en las que se participa.
- Acción 6.3.3.C: Creación del Semillero de microempresas. Indicador: número de empresas creadas y número de estudiantes participantes.

Utilizando experiencias de diversas universidades europeas, una red europea que engloba a 230 investigadores de 16 países y 49 instituciones universitarias (*PRIME, Network of Excellence*), ha desarrollado una **matriz estratégica** que consideramos como una referencia de gran utilidad.

#### *Matriz Estratégica PRIME/OEU<sup>24</sup>*

Aunque el planteamiento tiene carácter general, está específicamente referido a la gestión de las actividades investigadoras de las universidades. La matriz combina cinco áreas estratégicas con otras cinco dimensiones temáticas, dando lugar a una

---

<sup>24</sup> El *Observatory of the European University* es una realización de PRIME (Policies for Research and Innovation in the Move towards the European Research Area), [www.prime-noe.org](http://www.prime-noe.org).

En su *OEU Methodological Guide* (presentada en Lugano, noviembre 2006), su primera parte, elaborada por Antoine Schoen (IPTS) y Jean Thèves (OST), recoge el planteamiento general de esa matriz de acciones estratégicas que se desarrolla en los capítulos siguientes, con aplicaciones de prueba en algunas universidades concretas, en España la UAM, con un equipo dirigido por Paloma Sánchez).

tabla con 25 casillas que recogen hasta 50 preguntas claves que una universidad deberá plantearse previamente si quiere establecer una auténtica estrategia (investigadora).

Las áreas temáticas son autonomía, capacidad estratégica, atractivo, perfil diferencial y conexión territorial. Las dimensiones temáticas: financiación recursos humanos, resultado académico, “tercera misión” (es decir sin integración en la sociedad) y gobernanza.

Así, las acciones estratégicas en *financiación* de la universidad dependerán del grado de libertad que el gobierno les concede, su capacidad para recurrir a fuentes externas, tipo de investigación u origen geográfico de los fondos de investigación.

En cuanto a *recursos humanos* la estrategia elegida estará condicionada por la libertad o restricciones para incorporar nuevos profesores, los mecanismos de incentivo, el atractivo de la universidad para investigadores o doctorandos, el apoyo regional a la formación y reclutamiento de profesores de alta calidad.

Respecto a los rendimientos académicos, las acciones de futuro dependerán de la situación de partida en cuanto a participación en redes internacionales, campos científicos de mayor actividad y reconocimiento, cooperación interuniversitaria en la región.

La “tercera misión” deberá valorar las estructuras de partida en transferencia de conocimientos, la existencia de parques científicos o incubadoras de empresas, normas internas sobre colaboración con empresas y organismos públicos, implicación con la sociedad regional en sus diferentes facetas.

Por último, el apartado de la gobernanza es uno de los que más condicionan las posibilidades reales de acciones estratégicas. Cada universidad depende de su autonomía organizativa, de su capacidad para implementar áreas de investigación innovadoras o de la capacidad de negociación e influencia a escala regional.

**OEU Strategic Matrix for the management of research activities**  
Thematic Dimensions

		FUNDING	HUMAN RESOURCES	ACADEMIC OUTCOME	« THIRD MISSION »	GOVERNANCE
<b>Strategic Issues</b>	<b>AUTONOMY</b>	<p>KQ1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the degree of freedom the government enjoys in the use of government funding?</li> <li>• How significant is the portion of nongovernmental funding that goes to research?</li> </ul>	<p>KQ1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What freedom is there to: create new positions?</li> <li>• recruit and allocate staff?</li> <li>• specify staff duties?</li> </ul>	<p>KQ1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the research portfolio reflect the university's strategic choices of scientific fields or does it result mainly from national or European Framework Programmes for RTD priorities?</li> <li>• What are the university degrees of freedom to evaluate the quality of Academic Outcomes?</li> </ul>	<p>KQ1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the university structures in charge of the management of relations with non academic partners (transfer office, etc.)?</li> <li>• What investments has the university realized in the process of its third mission (science parks, incubators, museums, etc.)?</li> </ul>	<p>KQ1.5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How much autonomy does the university have in elaborating its SRP?</li> <li>• What is the autonomy of the university in defining the content of the SRP, regarding external frameworks, procedures, priorities?</li> <li>• How much autonomy does each level have in the definition of a SRP?</li> </ul>
	<b>STRATEGIC CAPABILITIES</b>	<p>KQ2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the amount of resources devoted to research activity?</li> <li>• How diverse is the funding basis for research?</li> </ul>	<p>KQ2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the actual use of incentives and performance-linked rewards (Salary, bonuses, promotion)?</li> <li>• What mechanism is available for steering research careers?</li> <li>• What are the mechanisms to enable junior researcher to develop their own projects</li> </ul>	<p>KQ2.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What leverage does the university have to set scientific agendas in the various fields in which it is active?</li> </ul>	<p>KQ2.4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How is the third mission presented in the SRP?</li> <li>• What us does the research staff make of the transfer office?</li> </ul>	<p>KQ2.5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To what extent does the university have the ability to make strategic decisions and resource allocations according to the SRP, and to follow up and readjust?</li> <li>• To what extent does the university have to implement innovative research areas (seed money) according to the SRP?</li> <li>• To what extent can each level impact the SRP?</li> </ul>
	<b>ATTRACTIVENESS</b>	<p>KQ3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the fundraising capacity of the university?</li> <li>• Which kind of external sources does the university attract?</li> </ul>	<p>KQ3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How Attractive is the institution (unit) for future and for qualified researchers?</li> <li>• How much attractive is the university for research students at PhD level (does it make sense to raise the same question at the level of student enrolment)?</li> </ul>	<p>KQ3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What scientific partnerships appear in the university's co-publications networks?</li> <li>• What are the university's scientific partnerships as characterized by visiting fellows, non-local PhD, or the academic events it organizes?</li> <li>• What scientific partnerships patterns appear in the university's portfolio of participation in and coordination of international research programs?</li> </ul>	<p>KQ3.4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What laboratories of non-academic actors are located on the university premises?</li> <li>• What are the research collaborations with firms and non-academic public bodies outside the university premises?</li> </ul>	<p>KQ3.5</p>
	<b>DIFFERENTIATION PROFILE</b>	<p>KQ4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the structure of the budget by scientific fields (large disciplinary groups) and by type of research (basic, applied, R&amp;D)?</li> <li>• What is the structure of the university's own resources that are allocated to and derived from research by scientific fields (see above) and type of research (see above)?</li> </ul>	<p>KQ4.2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is the institution clearly specialized in the training of PhDs?</li> <li>• What profile does the university choose for recruitment</li> </ul>	<p>KQ4.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In which field does the university publish the major part of its scientific articles?</li> <li>• In which fields does the university publish the main parts of its "non articles" Academic Outcomes (books, chapters, e-journals)?</li> <li>• What are the main instances of academic recognition that have been awarded to university researchers?</li> </ul>	<p>KQ4.4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the main focal points of non academic collaboration for the university, in terms of industrial, cultural, and social relations?</li> <li>• What are the original/unique facilities and/or services located on the university premises and open to external actors?</li> </ul>	<p>KQ4.5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the content of its SRP distinguish the university from other institutions?</li> </ul>
	<b>TERRITORIAL EMBEDDING</b>	<p>KQ5.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is the geographical origin of research funding?</li> <li>• What is the geographical origin of funding for young researchers?</li> </ul>	<p>KQ5.2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are there mobilityenhancing activities?</li> <li>• Is there regional support for training researchers?</li> <li>• Is there regional support for recruiting qualified researchers?</li> </ul>	<p>KQ5.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the main geographical levels of scientific cooperation for the university?</li> <li>• Where do the university's PhDs students come from and where do they go to after completion of their PhD?</li> </ul>	<p>KQ5.4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the main geographical levels of the university's industrial relation?</li> <li>• What are the main geographical levels of involvement in policy and public debate for the university for shaping / accompanying regional / national / international policies?</li> <li>• What specialised structures of the universities are open to the public (law shops (legal advice), museums, libraries, etc.)?</li> </ul>	<p>KQ5.5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the degrees of participation of the different actors at different territorial levels of negotiation and influence?</li> <li>• What are the needs to which (or objectives to which) the content is related to?</li> </ul>

Fuente: PRIME (2006), OEU Strategic Management of University research activities. Methodologic Guide. Lugano, noviembre 2006.