

STUDIA XXI

## CLAVES Y RECOMENDACIONES

# El marco institucional de las Universidades públicas: políticas de mejora

ANTONIO EMBID IRUJO

FRANCISCO MARCELLÁN ESPAÑOL

JAVIER VIDAL

PELLO SALABURU ETXEBERRIA

JAVIER GARCÍA CAÑETE

JOSÉ-GINÉS MORA RUIZ

FRANCISCO MICHAVILA PITARCH

RAFFAELLA PAGANI

GUY HAUG

VÍCTOR PÉREZ-DÍAZ

JUAN HERNÁNDEZ ARMENTEROS

MARIA ANTONIA GARCÍA-BENAU

JOSEP M. VILALTA VERDÚ

FERNANDO TEJERINA GARCÍA

IGNACIO SÁNCHEZ CÁMARA

VICENTE ORTEGA CASTRO

MERCEDES DE ESTEBAN VILLAR

# CLAVES

Las reflexiones propuestas por los autores en el Documento de Trabajo que acompañan estas *Claves y Recomendaciones* pretenden dinamizar el debate sobre algunos aspectos centrales de las políticas universitarias. Allí se justifica la importancia de considerar los problemas y buscar soluciones, evitando proponer un modelo ideal o fórmulas únicas ante la creciente diversidad de situaciones presentes en el sistema universitario español. Sobre el principio de la autonomía universitaria, criterio ampliamente otorgado y reconocido en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), cabe un generoso margen de actuación en el diseño de las estrategias propias de cada Universidad y en el modo en que los responsables de las políticas gubernamentales podrían asegurar las mejores condiciones para el desarrollo del servicio público que éstas prestan. Las claves que se deducen de las ideas vertidas en los tres capítulos del tercer Documento de Trabajo de Studia XXI abren nuevas perspectivas de análisis para las Universidades del cambio.

**1.** La responsabilidad institucional de las Universidades, fundamentada en el ejercicio de su autonomía, tiene que ser la gran piedra basilar del conjunto del sistema, presidiendo una actividad que habla de ejercicio de competencias y asunción de responsabilidades, dación de cuentas, aseguramiento de la calidad, competitividad, cooperación y afán de innovación.

**2.** La autonomía universitaria sólo tiene sentido si se aplican principios de transparencia y de responsabilidad. La identidad institucional y la autonomía de cada Universidad deben priorizarse frente a visiones homogéneas y totalizadoras que impiden la propia responsabilidad y delegan el compromiso en instancias ajenas como un elemento pasivo. La rendición de cuentas ante una sociedad en la que concurren universidades públicas y privadas para obtener profesores, estudiantes y recursos económicos (subvenciones, donaciones, contratos de investigación, etc.) incrementa la apuesta por la transparencia y la información. La diversidad de las instituciones en su estrategia y objetivos, así como la comunicación pública de las evaluaciones obtenidas, añaden al papel de las agencias evaluadoras estatales el peso de las opciones realizadas por profesores, padres de familia, estudiantes, empresas, filántropos y demás usuarios de un mercado universitario basado en la reputación.

**3.** La autonomía universitaria, decisiva y esencialmente marcada por su carácter de derecho fundamental, se ve muy limitada frente a la acción de los poderes públicos y dependiente de ellos en cuestiones fundamentales como los aspectos relativos a la actividad académica, organiza-

ción, financiación, políticas propias en materia de personal docente e investigador (selección, contratación y evaluación) e inversiones en edificios y equipamientos.

**4.** Lo que cada Universidad quiera ser dependerá de la formulación de un proyecto colectivamente definido, con vocación de duración y plasmado en un Plan Estratégico como guía para orientar su actuación. Su existencia contribuye a la solidez de la institución universitaria y la dota de una *auctoritas* referencial para la sociedad.

**5.** Las Universidades forman ciudadanos críticos y preparados para tomar decisiones libres; su tarea repercute sustancialmente en el desarrollo democrático, económico y social. Fomentar la curiosidad científica y crítica en todos los niveles y grados de la enseñanza exige de la Universidad un rol protagonista que mejoraría el sistema educativo en su conjunto.

**6.** El gobierno de las Universidades españolas se configura en la LOU a través de múltiples centros de poder y decisión que dejan indefinida la responsabilidad sobre las decisiones adoptadas y alejan, normalmente, la posibilidad de existencia de políticas propias de cada institución universitaria que no respondan casi miméticamente a intereses específicos de los distintos colectivos o centros que las conforman. Nuestro sistema universitario adolece de falta de cultura organizativa y de gestión, dejando los objetivos de calidad a expensas de la capacidad individual de los responsables universitarios.

**7.** No debe confundirse la financiación de la Educación Superior con la de las Universidades. Su aumento cuantitativo es, sólo en parte, condición, requisito y garantía para la mejora de su funcionamiento, y su actual regulación dificulta el desarrollo de la autonomía universitaria. La crisis económica que ahora se vive debe ser una oportunidad para reflexionar tanto sobre la responsabilidad de las Universidades en la eficiencia en el gasto de fondos públicos como sobre el destino que debe darse al gasto universitario.

**8.** El sistema universitario español se ha convertido en un sistema complejo. Algunas de las claves del éxito podrían encontrarse en facilitar que haya responsables que puedan tomar decisiones con arreglo a la diversidad institucional, en la transparencia de nuestros sistemas de información, en el funcionamiento independiente de las instituciones y en la credibilidad de nuestras Agencias de Evaluación y Calidad.

# RECOMENDACIONES

El marco institucional de nuestras Universidades está llamado a evolucionar al ritmo que imponen los cambios en las necesidades y demandas sociales. Para ello habrán de vencerse paulatinamente las resistencias institucionales, legales y culturales que dificultan la creación de un perfil propio de Universidad basado en la diversidad de misiones. Las políticas universitarias adolecen de homogeneidad tanto en sus diseños y estrategias internos como en las relaciones que establecen con las Administraciones Públicas a través de la acción normativa que regula su funcionamiento. Las expectativas que los ciudadanos depositan en sus Universidades exigen políticas eficaces, eficientes y transparentes de las que deben rendir cuentas quienes las diseñan y ejecutan: Universidades y Administraciones públicas.

Las recomendaciones que sugieren los expertos de Studia XXI se formulan con el deseo de superar modelos históricos obsoletos, robustecer la confianza en la institución universitaria y orientar la acción de quienes tienen la responsabilidad de revisar, diseñar y ejecutar las políticas universitarias.

**1.** El establecimiento de normas de funcionamiento pormenorizadas para el conjunto del sistema universitario disminuye la autonomía, el ejercicio de la responsabilidad institucional, la diversidad y la capacidad de respuesta a nuevas demandas. El ordenamiento jurídico estatal debería dejar ámbitos exentos de regulación para que primero las leyes de las CCAA y luego las propias normas de las Universidades tuvieran un campo de juego que estimulara la creatividad y la innovación, en la búsqueda de las estructuras organizativas que, adecuándose a cada una de ellas, posibiliten la orientación a la excelencia.

**2.** Una legislación universitaria de mínimos orientada a la “desregulación” requiere, aunque parezca paradójico, la emisión de normas del Estado y de las CCAA que aumenten las responsabilidades universitarias y afronten la modificación de algunos elementos estructurales que, gracias a la observación de referentes externos y de las formas organizativas de las Universidades más avanzadas y exitosas, dirijan el proceso de reforma hacia aspectos relativos al gobierno, la organización, la calidad en docencia y en investigación y la competitividad en I+D+i, y creen las condiciones para que pueda surgir una política universitaria en cada Universidad, es decir, una auténtica autonomía.

**3.** Los criterios de financiación de las Universidades públicas constituyen uno de los retos inmediatos de nuestro sistema de educación e investigación. La estabilidad tempo-

ral de la financiación, la política de becas y los incentivos que reconozcan el trabajo bien hecho deberían constituir los ejes centrales. La garantía de una financiación basal contrastada con el cumplimiento de objetivos comunes, junto a una financiación específica con arreglo a estrategias y políticas diseñadas por la propia Universidad, serían elementos complementarios que reforzarían su autonomía y responsabilidad. Deberían ponerse en marcha programas de financiación que se basen en la evaluación de los resultados obtenidos hasta el momento antes que en los proyectos que se proponen hacer.

**4.** El reconocimiento del trabajo bien hecho por parte de los agentes externos a la Universidad así como la simplificación de los procesos de evaluación y los mecanismos de información para la rendición de cuentas forman parte de las tareas más inexcusables en el futuro inmediato. Conviendría buscar sistemas que permitan responsabilizar a los gestores de los éxitos o fracasos que se produzcan en su gestión.

**5.** Las Agencias de Evaluación no deberían ser entes fiscalizadores de la calidad del sistema universitario ni concebidas como meros expendedores de “reconocimientos”, sino observatorios privilegiados, independientes y basados en su profesionalidad y autonomía. Principios como confianza y complicidad deberían marcar las relaciones entre Agencias y Universidades. Para ello resultaría imprescindible revisar si están claramente definidas y respetadas las respectivas responsabilidades.

**6.** El gobierno de la Universidad responde a un principio de capacidad de los universitarios para gestionar la vida académica, en colaboración directa con los representantes de la sociedad. Debería establecerse un marco legal abierto a la innovación en el que las Universidades puedan crear un efectivo sistema de gobierno y suprimir los inconvenientes derivados de las actuales estructuras superpuestas (la de la Universidad, la de los Consejos Sociales, la de los distintos Centros, la de los Departamentos, la de los Institutos, la de los numerosos Comités, Comisiones y órganos consultivos...) a que conduce el actual ordenamiento jurídico.

**7.** El Plan Estratégico de cada Universidad, participado y definido colectivamente, debería reflejar su razón de ser, misión y visión, objetivos primarios y secundarios e indicadores que monitoricen el proceso de actuación. Es, sobre todo, una herramienta de diferenciación y un ejercicio de responsabilidad colectiva que implica una evaluación sis-

# RECOMENDACIONES

temática y una rendición de cuentas ante la sociedad y la propia comunidad universitaria.

**8.** Las políticas de investigación de cada Universidad, con independencia de las fuentes de financiación, deberían combinar la libertad y el derecho a la autonomía temática del investigador, junto con líneas de trabajo y de investigación que respondan a opciones definidas con criterios de priorización a nivel institucional, sometidos a un debate, reflexión y acuerdo previos, en el seno de la institución universitaria.

**9.** La reivindicación de una docencia de calidad que incluya el reconocimiento de la adscripción del profesorado en sus diferentes niveles y el apoyo a la formación docente de los nuevos profesores deberían ser elementos distintivos

y críticos de Universidades comprometidas con tareas de formación no sólo de tipo convencional, sino también *a lo largo de toda la vida*.

**10.** Las políticas de internacionalización son un elemento estratégico fundamental para la competitividad de las Universidades. Su papel en la cooperación al desarrollo económico y social en terceros países debería contribuir a dinamizar el debate sobre la misión de las Universidades en la compensación de las desigualdades.

**11.** Las Universidades deberían apostar por incrementar el liderazgo social y moral que están llamadas a ejercer para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, a través de la reflexión seria y rigurosa de los problemas, y aportando posibles soluciones para superarlos.

Desde su creación, el Instituto de Estudios Educativos y Sociales, departamento de investigación de la Fundación Europea Sociedad y Educación, ha promovido una línea de trabajo con el objetivo de contribuir al debate sobre el futuro de la Universidad en Europa, mediante la reflexión compartida acerca de los retos a los que se enfrenta.

El proyecto Studia XXI nace en 2010 con la vocación de fortalecer la personalidad institucional de la Universidad, su liderazgo intelectual y su potencial de innovación. Con el soporte corporativo y financiero de la División Global Santander Universidades, se enfrenta al desarrollo de un programa de

trabajo común para reflexionar, articular y canalizar, desde la investigación, el diagnóstico y la evaluación, las preocupaciones políticas, cívicas, sociales y empresariales en materia universitaria.

Studia XXI pretende profundizar en el espíritu del proyecto iniciado en Bolonia y presentarse como un *think tank* que aporte la visión y peculiaridades de las Universidades europeas. Sus expertos han procurado fijar en este breve documento una posición común ante los requisitos que determinan la competitividad de las Universidades españolas en el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior.