

# Foro de Universidades

## *Resumen Ejecutivo*

Elaborado por: Doctor Europeo D. Esteban Arribas

## *Universidad y Reformas*

Dirección: Dr. D. Fernando Galván

**Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno**

Directora: Dña. Carmen Mateo

Universidad de Alcalá, 5 y 6 de marzo de 2015

## Recomendaciones

*La necesaria adaptación de la Universidad a nuevos retos nacionales, europeos y globales*

- ❖ El gobierno de la Universidad:
- ❖ La financiación de la Universidad:
- ❖ La selección del profesorado:
- ❖ La investigación de la Universidad:

## Introducción

El contexto en el que se celebró el I Foro de Universidades organizado por el Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno es de un mundo educativo enfrentado a grandes retos nacionales, europeos, y globales. En el ámbito nacional, por ejemplo, se han propuesto nuevos cambios por parte del Gobierno central con el decreto de flexibilización de la duración de los estudios universitarios españoles, aprobado el día 30 de enero del 2015.

El Foro ofreció las mejores experiencias y prácticas de gestión universitarias tanto desde la perspectiva de universidades europeas que han alcanzado la excelencia, como de los responsables nacionales que han tenido una experiencia de gestión y conocen los problemas del actual sistema universitario. Se analizaron y debatieron las diferentes perspectivas, desafíos y oportunidades que afronta el mundo universitario, tanto desde el punto de vista del gobierno como de la financiación y selección del profesorado, así como la importante labor de la investigación que desarrolla la Universidad.

La inauguración la realizó el Dr. D. Juan María Vázquez Rojas, Secretario General de Universidades del Gobierno de España, y el profesor Dr. D. Fernando Galván, Rector de la Universidad de Alcalá (UAH).

El Foro se estructuró en cuatro Bloques temáticos:

- 1) Bloque I: El gobierno de la Universidad.
- 2) Bloque II: La financiación de la Universidad.
- 3) Bloque III: La selección del profesorado.
- 4) Bloque IV: La investigación de la Universidad.

El Bloque I: El gobierno de la Universidad, lo inauguró el Rector de la Universidad alemana de Mannheim, Dieter Leonhard, quien presentó una ponencia preparada conjuntamente con Albert Hamm, ex Rector de la Universidad Franco-Alemana de Saarbrücken.

Seguidamente, se celebró una mesa redonda donde participaron Josep Joan Moreso, presidente de AQU Cataluña y ex Rector de la Universidad Pompeu Fabra; Francisco Michavila, Director de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid y ex-rector de la Universidad Jaume I, y Rolf Tarrach Siegel, ex Rector de la Universidad de Luxemburgo y ex Presidente del CSIC.

El Bloque II lo inauguró Anton Muscatelli, Rector de la Universidad de Glasgow, quien ofreció una conferencia sobre los cambios en la financiación de la Universidad en el Reino Unido. Mientras, este mismo asunto se debatió en la mesa redonda formada por Juan Hernández Armenteros, profesor y ex Gerente de la Universidad de Jaén; Francisco Pérez García, Director de Investigación del IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones

Económicas) y Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico de la Universidad de Valencia, y Manuel López Pérez, Rector de la Universidad de Zaragoza y presidente de la CRUE.

En el Bloque III: La selección del profesorado, Lauritz B. Holm, Vicepresidente de la “European University Association”, y ex Rector de la Universidad de Aarhus (Dinamarca), impartió la conferencia. La mesa redonda la formaron: Esther Giménez-Salinas, ex Rectora de la Universidad Ramón Llull; Rafael Puyol, ex Rector de la Universidad Complutense de Madrid y Mariola Urrea Corres, Secretaria General de la Universidad La Rioja.

Por último, el Bloque IV: La investigación de la Universidad, lo abrió con su conferencia Maria Helena Nazaré, Presidenta de la “European University Association” y ex Rectora de la Universidad de Aveiro. Por otro lado, en la última de las mesas redondas del Foro intervinieron Carlos Martínez Alonso, profesor de Investigación del CSIC y ex Secretario de Estado de Investigación, y Federico Gutiérrez-Solana, ex Rector de la Universidad de Cantabria y ex Presidente de la CRUE.

## **Inauguración**

En la inauguración, el Secretario General de Universidades del Gobierno de España, D. Juan María Vázquez Rojas, felicitó a la Universidad de Alcalá, a su Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno, y dio las gracias a los extraordinarios ponentes y asistentes por su participación. Asimismo, se mostró esperanzado en el éxito de las políticas públicas sobre universidades y destacó el papel de la Universidad como institución dinamizadora de la sociedad en todas sus dimensiones cultural, social, política, tecnológica y económica.

Por su parte, el Rector de la Universidad de Alcalá, D. Fernando Galván, resaltó la labor de la Universidad como elemento dinamizador del pensamiento, la reflexión y el espíritu crítico para avanzar en el desarrollo de las políticas públicas acordes con el momento y situación actual de nuestra sociedad y adelantarse o prever las necesidades del futuro asumiendo su compromiso con la sociedad de forma activa.

A continuación se ofrecen las ideas más relevantes de cada uno de los Bloques temáticos. El Foro mostró la gran importancia del tema para la construcción de un espacio de educación superior europeo dentro de un contexto global competitivo y de gran complejidad. Muestra de ello son los intensos e interesantes debates que se produjeron en cada conferencia y mesa redonda.

## Bloque I: El gobierno de la Universidad

Los conceptos principales que abrieron el debate sobre el gobierno de la Universidad fueron tres: Universidad, Gobernanza<sup>1</sup> y Autonomía. En esta línea, se expuso la idea de que Universidad y Gobernanza son conceptos en contradicción. Por otro lado, no existe consenso en la definición de gobernanza de la Universidad. La gobernanza de la universidad depende de tradiciones sociales, culturales, académicas y por su marco legal. Es decir, es contexto-dependiente y, por lo tanto, debemos admitir diferencias: *'no one governance model fits all'*.

Universidad, Gobernanza y  
Autonomía

*No one governance model fits all*

Otra de las ideas que se expusieron fue que la gobernanza de la Universidad debería optimizar la auto-regulación tanto interna como externa. No puede haber una Nueva Gestión Pública sin autonomía universitaria, se debe respetar la libertad académica y encontrar un equilibrio en el conflicto entre la rendición de cuentas individual y la responsabilidad de la institución académica.

La idea de autonomía de la Universidad fue motivo de un intenso debate en relación a qué grado y qué estructuras podría proporcionar mejores resultados. Se partió de la idea de autonomía de Nickel, S. (2011)<sup>2</sup> basada en varias dimensiones: autonomía organizacional (determinación sobre su estructura interna), autonomía en sus políticas públicas (contratación de personal y salarios<sup>3</sup>, selección de estudiantes, fijación del número de plazas, desarrollo de programas docentes e investigación); autonomía decisoria (definición de la estrategia y de la imagen, sistemas de información, administración de un sistema de calidad para docencia e investigación); autonomía financiera (decisión sobre la distribución interna de los fondos públicos y privados, aumentar las reservas y/o aplazar los recursos financieros no gastados de un año para otro, ...).

En este sentido, se mostraron datos de la relación entre autonomía y resultados en el área de investigación. No se encuentra una clara evidencia entre autonomía y un adecuado modelo de gobernanza en materia de resultados de investigación. Sin embargo, un verdadero presupuesto autónomo se correlaciona

No se encuentra una clara evidencia entre autonomía y un adecuado modelo de gobernanza en materia de resultados de investigación. Sin embargo, un verdadero presupuesto autónomo se correlaciona positivamente con los resultados en investigación

<sup>1</sup> Para una mejor comprensión del concepto, consultar: Natera Peral, Antonio (2005). 'La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública', en la Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 33-34: mayo-diciembre, INAP, Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, España.

<sup>2</sup> Nickel, S. (2011) Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, published in: Brüsemeister, Th./Heinrich, M. (2011) (Hg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Verlag Monsenstein und Vanderdat, Münster.

<sup>3</sup> A lo largo de las intervenciones se puso como ejemplo de negociación de salarios para un mismo puesto a Estonia.

positivamente con los resultados en investigación.

Se expusieron los casos de Francia y Alemania, su contexto, su gobernanza externa (relaciones con el Estado), su gobernanza interna (Consejo de la Universidad, Senado, Rectorado, Consejo de Facultades, Decanos). Se identificó como problema en ambos países que existen a menudo ‘múltiples’ legitimaciones para la toma de decisiones y una falta de sistemas de arbitrio en caso de conflictos enquistados. Además, los decanos son un elemento clave en el modelo de gobernanza de la Universidad y deberían tener una posición más fuerte.

En conclusión, de los casos presentados en el inicio de este Bloque, las universidades (más las alemanas que las francesas) son bastante autónomas en asuntos académicos. La buena Gobernanza debe respetar la idea de subsidiariedad y asegurar los objetivos institucionales. Los sistemas universitarios franceses y alemanes son transparentes, confiables, proporcionan responsabilidades individuales y las competencias requeridas (“poder”). Además, minimizan los múltiples controles para frenar los típicos casos de universidad sobre decisiones paralizantes. Ambos casos se basan en objetivos y no debe exagerarse la competencia entre universidades. Por último, la Universidad tiene otras misiones: la de educar a las futuras generaciones de líderes.

En el debate sobre estas primeras ideas, se realizaron varias intervenciones:

1) No existe una relación entre autonomía y éxito clara. En el caso de Francia, por ejemplo, hay una inversión importante y, sin embargo, la eficiencia no es correlativa.

2) Preocupación por el nivel de autonomía del ejecutivo (*Executive Board*), demasiado poder. ¿Pueden realmente controlarse? Se resalta que podría ser el mismo problema que en la empresa privada.

3) ¿Quién elige al Rector y al Gerente? ¿El Consejo de la Universidad? ¿El Senado? ¿Podría, el Rector, si estuviera en desacuerdo, elevar asuntos al Consejo de la Universidad? ¿Cómo debería rendir cuentas el Gerente? En fin, este es un tema central de la universidad, esencial para un buen sistema de gobernanza eficaz, capaz de alcanzar las misiones que tienen encomendadas.

El Bloque I siguió con la celebración de una mesa redonda práctica, basada en la gran experiencia de los participantes, donde se propusieron soluciones innovadoras al problema de gobernanza de la Universidad.

Por un lado, se realizó un repaso a las virtudes y defectos de los modelos burocrático-funcionario y al empresario-gerencial para defender el modelo colegial de gobierno de la Universidad. Finalmente, se propusieron las reformas necesarias del actual modelo.

Se dijo que el modelo empresario-gerencial no es un buen modelo, entre otras razones, porque desconoce el hecho de que el conocimiento en la universidad, y éste es su

rasgo más destacable, está fragmentado y atomizado. Por lo tanto, no puede gobernarse de arriba hacia abajo: es el profesor de derecho penal el que sabe qué hay que explicar e investigar en la materia, como lo es el de literatura medieval o el de física teórica en la suya.

En relación al modelo burocrático-funcionario se dijo que tampoco es un buen modelo porque parte de la desconfianza absoluta hacia la universidad y, por dicha razón, coloca una ingente cantidad de controles previos: catálogo de titulaciones, directrices de planes de estudio, selección centralizada del profesorado, mediante concursos públicos en los cuales debe mostrarse el conocimiento de la materia (oposiciones, al fin y al cabo). Ahora bien, a posteriori los controles son nulos. Se puso como ejemplo el nombramiento de catedráticos a quienes nunca más se les exigió que rindieran cuentas de nada. Aunque se dijo también que en España, en 1989, se introdujeron las evaluaciones de docencia e investigación, estas últimas se han revelado el mejor incentivo para animar la investigación en nuestro país.

Sobre el modelo colegial, se defendieron sus valores, explicando que se funda en lo contrario que el modelo burocrático-funcionario. Se funda en la confianza previa hacia la institución universitaria, en su autonomía, e introduce poderosos elementos de control a posteriori, mecanismos de rendición de cuentas.

Este modelo se funda en las instituciones universitarias creadas en la Edad Media (de Bolonia a Oxford, de París a Salamanca), pero encuentra su formulación moderna en el modelo de universidad humboldtiano. Un modelo que también será una influencia clave cuando, a finales del siglo XIX, algunas universidades americanas comienzan a convertirse en centros de investigación (Johns Hopkins y Harvard entre las primeras)<sup>4</sup>. Los valores que subyacen al modelo colegial son los siguientes: libertad académica; colegialidad y subsidiariedad; la unidad del saber: diversidad y equidad disciplinar (*parity of esteem*); y el compromiso con la ciudad, el país y el mundo (*Town and Gown*).

Es interesante destacar que, de forma recurrente, la falta de un modelo suficiente de financiación y las deficiencias en los sistemas de gobernanza se han identificado como los grandes males de las universidades europeas en la actualidad (comparadas con las estadounidenses, por ejemplo).

Además, casi todos los países europeos han cambiado el modelo de gobierno de sus universidades, para lo que se propone aprender de dos de las últimas experiencias: Finlandia y Portugal<sup>5</sup>.

La falta de un modelo suficiente de financiación y las deficiencias en los sistemas de gobernanza se han identificado como los grandes males de las universidades europeas en la actualidad

<sup>4</sup> El ponente recomienda la lectura del famoso informe para el rey de Prusia de Wilhelm von Humboldt, 'Antrag auf Errichtung der Universität Berlin', Werke in fünf Bänden, IV, (Stuttgart, 1964), 29-38.

<sup>5</sup> Más información sobre los casos de Finlandia y Portugal en: Jaakko Kauko, Sara Diogo, 'Comparing Higher Education Reforms in Finland and Portugal: Different Contexts, Same Solutions?', Higher Education Management and Policy, 23/3 (2011): 115-133.

De la comparación de los tres modelos mencionados se concluye que el modelo universitario necesita las siguientes reformas de gobierno:

1) *Un solo Consejo de Gobierno: el máximo órgano de gobierno de la Universidad.*

Un órgano mixto, formado por miembros de la comunidad universitaria y personas relevantes procedentes de la sociedad civil. Un órgano de entre diez y veinte miembros. Los miembros de la comunidad universitaria deben ser elegidos por la propia comunidad universitaria; en cuanto a y los miembros externos, se trata de una cuestión más difícil dada la práctica de nuestros Parlamentos de nombrar a personas fieles políticamente y como pago de favores a los servicios prestados, pero podría pensarse en un sistema en el cual las organizaciones de la sociedad civil (sindicatos, organizaciones empresariales, colegios profesionales, academias científicas, instituciones culturales, etc.) hicieran propuestas que fuesen ratificadas por el Parlamento. Esto, obviamente, por lo que respecta a las Universidades públicas, pero se puede seguir un modelo análogo en el caso de las privadas (aunque, tal vez, sin ratificación del Parlamento).

2) *Un Senado académico:*

Entre cincuenta y cien miembros, en donde la gran mayoría ha de ser para los profesores, pero donde también pueden estar representados los estudiantes y el personal de la administración. Su función ha de ser consultiva. La función ejecutiva, de programación de los objetivos y de asignación y control del presupuesto debe estar en manos del Consejo de Gobierno.

3) *La elección del Rector:*

El Senado académico propuesto anteriormente podría servir para la elección del Rector o Presidente de la institución: el Senado académico podría proponer una terna (de profesores del propio centro o de otras instituciones) y el Consejo de Gobierno procedería a elegirlo.

El Rector debe rendir cuentas de su tarea al Consejo de Gobierno. Para ello su Consejo de dirección, presidido por el Rector, debe estar integrado por los responsables de las unidades operativas (Facultades o Departamentos, sobre ello hay modelos diversos en el mundo) junto con dos o tres Vicerrectores (por ejemplo: de Ordenación académica, de Investigación y de Relaciones Internacionales) y un Secretario General. Los Decanos o Directores de Departamento, los Vicerrectores y el Secretario General deben ser nombrados por el Rector.

4) *La administración y gestión de la Universidad:*

Es muy importante dotar a las universidades de un cuerpo de administración sólido, dirigido por un profesional competente, un *Gerente*, que también se integra en el Consejo de dirección y que es nombrado por el Rector. Debe ser capaz de reclutar profesionales capaces para, al menos, las siguientes áreas: *Docencia*, que debe contar también con una



unidad potente de evaluación de los resultados alcanzados; *Investigación*, se debe contar con personas capaces de gestionar e impulsar proyectos de investigación nacionales e internacionales; *Recursos Humanos*; *Gestión de la información y Bibliotecas*; y, por fin, *Relaciones Internacionales*. Idealmente, debe haber al menos tantos profesionales de la administración como profesores, una relación 1 a 1, para que una Universidad moderna pueda alcanzar sus objetivos.

5) *Fundaciones universitarias*<sup>6</sup>:

Las universidades podrían convertirse en Fundaciones lo que les otorgaría mayor autonomía y mayor flexibilidad a la hora de programar sus objetivos. De este modo sus profesores y personal de administración pasan a ser contratados laborales, por ejemplo.

Por otro lado, se realizó una comparación de los modelos de gobierno de la Penn State University y de la Universidad de Ámsterdam. De la primera destaca el ‘atreimiento’ con el aumento de matrículas para la subida de los salarios de los profesores con el resultado de una mejora científica. De la segunda destaca el ‘huir de componendas’: la Ley de 1997 abolió el viejo sistema de gobierno.

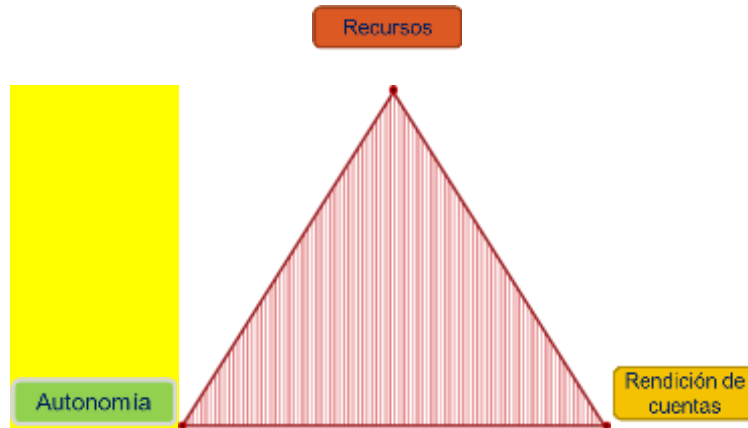
Las tendencias actuales en el modelo de gobierno de la Universidad en el ámbito mundial se resumen en los siguientes puntos:

- 1) Aumento de autonomía y rendición de cuentas.
- 2) Fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos.
- 3) Profesionalización de las tareas de gestión.
- 4) Designación del rector por el Consejo de Gobierno.
- 5) Vinculación creciente de fondos públicos a resultados obtenidos.
- 6) Incentivar que las universidades capten recursos privados.
- 7) Aumento de la autonomía para reclutar profesorado.
- 8) Diferenciación y experiencias piloto en los modelos de gobierno.

---

<sup>6</sup> En Portugal se ha permitido (pero no obligado) a las Universidades (Ley 62/2007) a convertirse en Fundaciones.

Se mostró un gráfico muy interesante donde se aprecian los elementos de debate para la reforma necesaria de la Universidad, donde se muestra la tensión existente en lo que se llamó ‘El campo de juego’:



Como cierre del Bloque I, se expresó la siguiente idea que creemos relevante: ‘La política universitaria debe ser política universitaria: gran coste político y beneficios a 15 años’. Cada idea de reforma será más o menos válida dependiendo de cada Comunidad Autónoma y Universidad para el caso de España. Por otro lado, el dinero es necesario, pero también debemos tener en cuenta que hay menos dinero público y, por lo tanto, debemos ser más inventivos. Se puso el ejemplo de la NASA en California, el de Google, la Fundación Gates, etc.

Otra interesante reflexión que se expuso fue que el capital no confía en las universidades europeas. Es decir, cree que se debe hacer una cierta privatización a través del sistema de gobierno de la Universidad.

En cuanto a otras propuestas, estas fueron las principales, y deberán realizarse de acuerdo a las características de cada universidad, con cierto grado de flexibilidad:

La política universitaria debe ser política universitaria: gran coste político y beneficios a 15 años

1) Un solo Consejo de Gobierno, pequeño, eficaz y eficiente que trabaje solamente para la sociedad, compuesto por 12 personas: 4 del Gobierno, 4 de la Empresa y 4 de la Universidad, con financiación adecuada. Al Rector le deberá elegir el Consejo de Gobierno, sin existencia de sindicatos.

2) Creación de un senado de 30-40 personas máximo como garante de la representación y de la autonomía.

Finalizó el Bloque I con un debate intenso donde intervinieron ponentes y asistentes de forma muy dinámica. Destacaron las siguientes ideas y preguntas:

- Se expuso y se pidió una reflexión profunda sobre el riesgo que conlleva la competitividad entre universidades.

- Es necesaria una voluntad política del Gobierno y del Parlamento. Si no es así, el cambio no será posible: es necesario un Pacto de Estado.
- Se recordó que en el caso de España, en relación a la autonomía universitaria, la definición del Tribunal Constitucional como límite a las reformas necesarias.
- El sistema de toma de decisiones en Europa es muy lento y competimos en un entorno global con el Este de Asia.
- La privatización de la universidad como institución con ánimo de lucro no es favorable para algunos participantes.
- Se preguntó cuál sería el papel de los estudiantes en un futuro cambio de modelo de gobernanza de la Universidad.
- Es necesario un cambio de percepción en Europa. ¿Cuál es la clave para hacer ver a la sociedad española la importancia de la Universidad?

En cuanto a las respuestas:

- Los estudiantes deben estar representados en el Senado universitario.
- En cuanto a la creación de confianza en la sociedad, primero ha de haber una confianza de la empresa y de la política de la Universidad.
- Es necesario un cambio normativo.
- La competencia es buena, por sí sola injusta, competencia y cooperación.
- Cambiar el Consejo de Gobierno no es la única solución para resolver el problema.

## **Bloque II: La financiación de la Universidad**

Comenzó el Bloque II con una exposición sobre el funcionamiento del sistema de financiación en Escocia desde 1945 y se explicó en detalle el cambio experimentado en los últimos diez años. Este cambio se ha caracterizado por una filosofía social diferente, encaminada hacia la democracia social impulsada principalmente por el partido Scottish National Party (SNP) en el Gobierno de Escocia. Se contextualiza a Escocia en el proceso de europeización y globalización con una mirada a las socialdemocracias del norte de Europa. El rasgo principal del actual sistema de financiación es la gratuidad de las tasas de matrícula tanto para estudiantes escoceses como de la Unión Europea (*“no fees”*).

Desde 1945, el proceso de toma de decisiones de política financiera del sistema universitario escocés se basó en tres factores: el crecimiento del número de estudiantes; la financiación pública y el crecimiento de la economía nacional escocesa.

Se repasaron los principales Informes en los que se ha basado la política financiera: la era dorada de la financiación universitaria, el *Robbins Report* (1963); el *Dearing Report* (1997), donde se produce un cambio en las tasas (los préstamos del gobierno tienen bajos tipos de interés); y el *Browne Review: Securing a Sustainable Future for Higher Education* (2010). Este último optó por la ‘marketización’ casi total como solución; las instituciones tendrían la libertad de cobrar tasas basadas en precios de mercado. Como resultado, la posibilidad de elección del estudiante aumentaría la calidad del sistema universitario.

En la actualidad, las universidades de Escocia reciben cerca de £1.6bn (€2.1bn) del presupuesto del Gobierno escocés y se distribuye entre las instituciones universitarias (Higher Education Institutions) a través de dos órganos: el Consejo Financiero Escocés (SFC) y la Agencia de Becas de Estudiantes para Escocia (SAAS). Ambos órganos administran los ingresos y el presupuesto del SFC y el presupuesto de educación superior para los estudiantes del SAAS.

El Gobierno Escocés cree firmemente que el acceso a la educación superior debe basarse en la capacidad para aprender, no en la de pagar. La educación es un bien común de la sociedad, no solamente para el avance de los individuos.

El Gobierno Escocés cree firmemente que el acceso a la educación superior debe basarse en la capacidad para aprender, no en la de pagar. La educación es un bien común de la sociedad, no solamente para el avance de los individuos.

El sistema de Educación Superior en Escocia no cobra tasas a los estudiantes escoceses (ni a los de la Unión Europea). Se basa en el sólido principio de que la educación superior es un bien público y, por tanto, el acceso a la universidad se asienta sobre la base de la capacidad de aprendizaje y no sobre la capacidad de pago. En Inglaterra, los estudiantes solicitan un préstamo, llamado *student loan*, por importe de 9.000 libras para pagar las tasas. Es una filosofía muy diferente de cómo debe financiarse la educación superior. El sistema escocés evita que los estudiantes se endeuden y está basado en que la educación es un bien público, y no algo que funciona meramente según las fuerzas del mercado.

Datos ofrecidos desde el 2003 al 2014 muestran un gran crecimiento de estudiantes internacionales, un aumento de la capacidad financiera en investigación, programas transnacionales de educación superior y un sistema universitario basado en un alto grado de autonomía. En relación a este último punto, el sistema universitario escocés tiene unas características en materia de gobernanza singulares que le hacen competir con el resto del mundo: un marco general eficiente, un entorno competitivo y un grado de autonomía académica y de gestión equilibrado. El entorno competitivo incentiva a investigadores e instituciones para la consecución de los mejores resultados, y las instituciones seleccionan los mejores estudiantes. La autonomía en la contratación académica y en los asuntos financieros hace que se gestionen de manera más eficiente y eficaz los recursos, permite una flexibilidad para responder a las demandas de mercados en continuo cambio y una libertad para atraer y contratar los mejores talentos.

En la mesa redonda sobre financiación de la Universidad se revisó la sostenibilidad del sistema universitario español, la financiación de las universidades públicas y sus resultados. Se dijo que existe una normalidad en relación a nuestro entorno europeo, no exceso de titulados (un poco más de la media).

España destina el 1,0 % de su PIB al sector de instituciones de educación superior, 100 millones, lo que está por debajo de la media de los países de la OCDE. Existe una enorme dispersión de los precios públicos.

Una de las preguntas que se realizan en la mesa es ¿por qué ahora se habla de la sostenibilidad del sistema universitario español? La respuesta es clara, debido a la crisis económica, lo que lleva a reflexionar sobre la idea de equidad del sistema público de universidades. En España, son las Comunidades Autónomas las competentes para el sostenimiento del sistema financiero universitario en gran parte, y en este momento la tendencia es de una diversidad en sus precios públicos hacia la financiación privada. Debe reflexionarse sobre los precios públicos y su financiación.

Varias preguntas surgieron en el desarrollo de las exposiciones de esta mesa, que muestran que no existe aún una política clara para la mejora del actual sistema de educación superior en España: ¿Qué queremos financiar? ¿Qué recursos? ¿Cómo financiarlos? (eficiencia) ¿Quién debe financiar, los usuarios o la Administración Pública?

Existe una financiación suficiente pero varía entre los distintos territorios o Comunidades Autónomas. Es más importante el problema de eficiencia en el gasto de los recursos. Si analizáramos el rendimiento, es decir, sus resultados en relación con sus recursos, resulta que la Universidad española es francamente productiva, sin olvidarnos de otros problemas:

-El gasto en 2010 fue del 1,2% del PIB, un 25% menos que la media de la OCDE, y ahora –como hemos mencionado más arriba- su financiación pública disminuye claramente (Education at a Glance, 2014. OCDE).

-No hay exceso de universidades, tenemos una universidad cada 582.000 habitantes, mientras que en Reino Unido hay una universidad cada 283.000 habitantes y una por cada 94.000 habitantes en Estados Unidos;

-Estamos a la cabeza de tasa de titulación de nuestros estudiantes de los países europeos (Education at a Glance, 2014. OCDE);

-Los universitarios tienen una tasa de paro del 14% (Education at a Glance, 2014. OCDE);

-La Universidad española produjo el 3,3% (SCIMAGO, 2012) de la producción científica mundial y el 4% de las citas científicas, cuando el tamaño de nuestra economía es el 2,2% de la mundial y nuestro comercio exterior el 1,9% del mundial (IVIE, 2012).

-Las universidades públicas proporcionan formación superior por un curso completo a sus estudiantes con el 76% de los recursos totales que cobran a sus alumnos las universidades privadas.

Sin embargo, la crisis y las políticas de consolidación fiscal nos han retrotraído a los años noventa en recursos. Los modelos de financiación han sido borrados del mapa, las universidades -y los gobiernos- han perdido la objetividad que proporcionaban y han vuelto a la “dependencia” del criterio discrecional. Si era necesario el

La crisis y las políticas de consolidación fiscal nos han retrotraído a los años noventa en recursos.

ajuste era posible recortar de otra manera. No es este el camino que requiere la mejora de la excelencia, ni la imprescindible contribución de la universidad a la economía del conocimiento y a la competitividad de nuestro país.

El debate, de nuevo, fue intenso y de gran altura por parte tanto de los asistentes como de los ponentes. Se preguntó, por ejemplo:

- ¿Han introducido las universidades españolas la contabilidad analítica como instrumento de gestión?
- ¿Son partidarios de aumentar las segundas matrículas?
- ¿Contribuyen las becas a la equidad?
- ¿Cómo se podrían ajustar la oferta y la demanda?
- ¿Cómo se podría solucionar la precariedad de los docentes universitarios?
- ¿Cómo se podría gestionar mejor la actividad investigadora?
- ¿Cómo se puede promover la internacionalización de las universidades españolas?
- ¿Solamente se miden los impactos desde el punto de vista económico?
- Si se incrementara la financiación, ¿debería ser esta privada o pública? ¿A través del incremento de tasas? ¿Cuál sería el mix?
- ¿Qué impacto tendría en el sistema de financiación universitario la fusión de universidades?
- ¿Por qué no darle al estudiante el poder de elegir universidad?

### **Bloque III: La selección del profesorado**

El Bloque III comenzó con un repaso histórico de la universidad: medieval, liberal, democrático y de la excelencia. La *Universitas* nace como una comunidad orientada hacia una meta común, compartiendo el conocimiento para seguir generándolo. Cada etapa necesitará un profesorado diferente, que será resultado del modelo de enseñanza y aprendizaje.

Una de las conclusiones que se muestran es que el profesorado de educación superior en España evolucionó de manera divergente con el alumnado en la década 2001-2011. Esta evolución es singular en el contexto de los países avanzados europeos: entre 2001 y 2007 crecieron los profesores a tasas anuales acumulativas superiores al 3%, mientras los alumnos descendían. Entre 2007 y 2011, en cambio, los profesores aumentaron menos (1,2%) que los alumnos (más del 2% anual acumulativo).

Las Universidades deben renovarse. El ingreso de profesorado joven es imprescindible. Se deben resituar las funciones del profesorado e ir de la transmisión del conocimiento al aprendizaje.

Por otro lado, en la década 2001-2011, en el contexto de los principales países de la UE, España destacó por ser el país donde más retrocedió el peso relativo del profesorado joven (menor de 45 años) en el total del personal académico en enseñanza superior (más de 10 puntos porcentuales - Informe Fundación CYD 2013).

Las encuestas apuntan que lo que más valoran los estudiantes universitarios del profesorado es su método – didáctica; el conocimiento/dominio que tiene de la materia y su personalidad – trato con el alumnado.

Un buen profesor necesita motivación: vocación; esfuerzo: dispuesto a renovarse, actualizarse. Un pie en la tradición, otro en lo que está llegando; y sólida formación moral-ética ya que trabaja con personas.

Pero, ¿cuál es el valor actual del profesor universitario? En España, la profesión de profesor universitario está en el número 16, siendo las cinco primeras: médico, cirujano, arquitecto, jugador de fútbol, piloto de aerolíneas; y del 6 a 10: actor, ingeniero aeronáutico, juez, astronauta y dentista.

Y se pregunta la mesa, ¿qué es una buena Universidad? La respuesta es clara, sin duda la que tiene mejor personal docente e investigador, porque tendrá también los mejores alumnos. Y en este punto, cobran importancia los criterios de evaluación.

En la actualidad, en España, el debate de políticas públicas de educación superior gira alrededor del Informe de la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español: “Propuestas para la reforma y la mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español”, entregado al Ministro de Educación, Cultura y Deportes, José Ignacio Wert (la Comisión de Expertos fue nombrada por Acuerdo del Consejo de Ministros del 13 de abril de 2012).

En relación al profesorado, las conclusiones son claras: no se selecciona siempre a los mejores. El proceso vigente por el que los profesores e investigadores adquieren una plaza en nuestro país es la clave del fracaso. Las propuestas ante este fracaso son diversas. Parece claro que, en cualquier caso, el sistema de selección del profesorado debe ser transparente.

No se selecciona siempre a los mejores.

El sistema de selección del profesorado debe ser transparente.

Por último, destacamos las principales propuestas del Informe de la Comisión de Expertos mencionada:

- Existen serias dudas sobre si se está poniendo en peligro la autonomía universitaria y la libertad de cátedra de los docentes. Se pregunta: ¿sería inconstitucional una ley que en la práctica otorgase el gobierno de las universidades públicas a las comunidades autónomas? Como consecuencia, cree el ponente, existiría un riesgo para la plena independencia investigadora de los profesores contratados, pues las figuras de profesores funcionarios son la garantía constitucional que comporta la libertad de cátedra (adenda al Informe mediante voto particular).



- *Titulares y catedráticos contratados*. El informe propone que haya profesores titulares y catedráticos de universidad funcionarios o contratados. Los primeros seguirán accediendo con un proceso de concurso parecido al actual (primero se acredita y luego concursa por una plaza que convoca la universidad) y los segundos serán contratados directamente por la universidad entre los doctores que se presenten mediante un proceso que decidirá cada campus. Recomiendan una especie de vía de formación de contrato por cinco años que puede convertirse, si todo funciona, en ese contrato indefinido, una especie de vía de formación y contratación como la que existe en EEUU (*tenure track*).

- “*Desfuncionarización*”. Esa nueva doble vía podría “proporcionar una transición hacia una “desfuncionarización” del profesorado universitario, dice el texto, sin pasarse del 49% que marca la ley. Ya hay un 49% de profesorado no funcionario en las universidades públicas (como permite la ley), pero la inmensa mayoría con contratos temporales y dentro de figuras concretas como asociados (la inmensa mayoría) o ayudantes. La idea es que la presencia de estas figuras fuera dando paso a los titulares y catedráticos contratados y que se dejara de usar la vía falsa de los asociados para hacer contrataciones: en realidad esa vía es para profesionales de prestigio que compaginan docencia y trabajo.

- *Acceso al funcionariado*. Ahora los profesores deben pasar un proceso de acreditación por el cual la Agencia de calidad de las Universidades (ANECA) pone un sello previo de que alguien tiene los méritos suficientes para ser titular o catedrático de universidad. El nuevo informe propone volver a un sistema muy parecido al anterior, que se abandonó por ser muy caro y porque no evitaba la endogamia: se convocará un número limitado de plazas de acreditación de acuerdo con las necesidades de profesores de las universidades: y si se presentan muchos más aspirantes, se resolverá con distintos procesos de exámenes.

- *Lucha contra la endogamia*. Se recomienda que una universidad no pueda contratar a un doctor formado dentro de sus muros (a no ser que se haya formado también en otras instituciones) y que haya complementos salariales ligados a la productividad conjunta de todo un grupo o de todo un departamento.

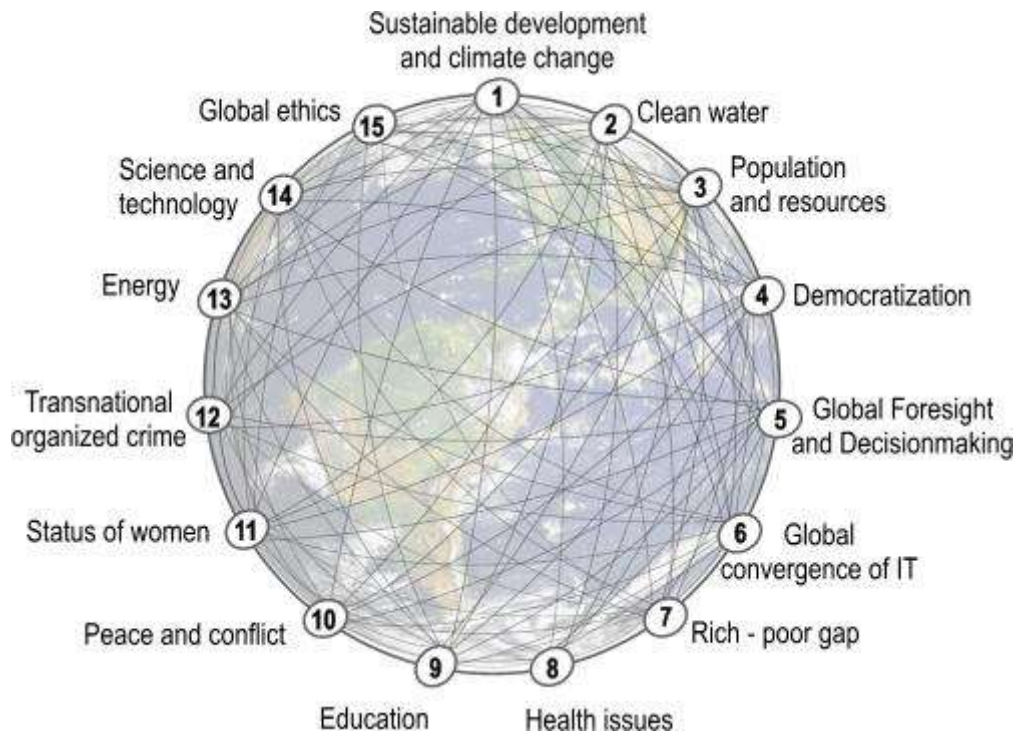
A la mesa redonda le siguió una conferencia que expuso los retos a los que se enfrentan las universidades europeas en relación a la profesión universitaria. Los ecosistemas son más fuertes cuando son diversos. El caso de la Unión Europea es el ecosistema más fuerte precisamente por su diversidad pero no nos damos cuenta. Debemos construir sobre las diferencias. Europa está perdiendo una oportunidad histórica.

Los ecosistemas son más fuertes cuando son diversos. El caso de la Unión Europea es el ecosistema más fuerte precisamente por su diversidad pero no nos damos cuenta. Debemos construir sobre las diferencias. Europa está perdiendo una oportunidad histórica.

Las universidades se enfrentan a quince grandes retos globales (*Millennium Project*<sup>7</sup>):

<sup>7</sup> Más información en: [www.millennium-project.org](http://www.millennium-project.org).





La pregunta es: ¿estarán las universidades preparadas para responder a estos retos? Los ministros no suelen tener una visión del mundo actual en relación al capital humano. En este sentido, destaca la idea de que las universidades se involucrarán cada vez más en la idea de Responsabilidad Social Académica (RSA): una nueva forma de hacer las cosas teniendo en cuenta el entorno social en el que operan.

Necesitamos ser mejores para responder a los nuevos retos y debemos tener en cuenta el banco de recursos global de mentes formadas. Necesitamos mirar más allá de la crisis, competir por el talento: UE, Estados Unidos, Canadá... existe una diversificación de la población estudiantil. Existen disfuncionalidades en la gestión de los gastos de la Unión Europea (ejemplo de buenas prácticas: el MIT en Estados Unidos).

Se muestra el caso de Dinamarca, en concreto de la Universidad de Aarhus como ejemplo de incorporación de las tendencias de la Unión Europea y sus propias reformas. La propuesta es la de realizar estudios de 3 (grado) + 2 (master) + 3 (doctorado) y la integración de universidades. Además, el caso de Aarhus es ejemplo de atracción de talento y de apuesta por la internacionalización con institutos en Canadá o China.

En cuanto a la profesión académica, el papel de las universidades está cambiando rápidamente debido a que las demandas sobre la educación superior europea son cada vez más complejas y se están convirtiendo en un gran reto. El principal recurso de Europa es su capital cultural y humano y las universidades europeas juegan un papel esencial en el mantenimiento y construcción de este recurso. Las tendencias hacia una consolidación de las actividades de investigación y de infraestructura europeas son necesarias. Sin embargo, ¿están las universidades europeas preparadas para sistemas de financiación competitivos y

diversos? ¿Está Europa preparada para utilizar su capital humano y para unas políticas basadas en la evidencia empírica?

La universidad debe cambiar hacia la interdisciplinariedad para poder enfrentarse a los retos globales, crear estructuras institucionales flexibles, repensar los sistemas de incentivos, involucrar a los decisores públicos, mantener la integridad en la investigación y diseminar la evidencia científica entre los ciudadanos.

La respuesta para responder a los retos y, por tanto, adaptarse a la nueva realidad no está en el modelo clásico (*humboldtiano*) de investigación universitaria, se necesitan universidades amplias para acomodar y cambiar una población estudiantil cambiante. Se desarrollarán nuevas formas de abordar las demandas y las naciones que gestionen estos cambios de la mejor forma serán más atractivas al talento y a las oportunidades en investigación.

Concluyó la conferencia con las siguientes propuestas:

- Es necesario apoyar la nueva generación de investigadores.
- Cultivar el talento en todos los niveles del desarrollo de la carrera universitaria.
- Atraer y mantener los mejores talentos en toda su diversidad.
- Utilizar el poder del potencial educacional de la investigación.
- Desarrollar investigación interdisciplinar.
- Proporcionar un entorno de alta calidad profesional.
- Facilitar la movilidad.
- Compartir las buenas prácticas.

En el debate se mencionó que antes de imponer un modelo único, se debe intentar mirar al tamaño de la disciplina (por ejemplo, la biología), con un planificación a cinco años y una evaluación continua de los resultados. Al principio es difícil porque existen resistencias al cambio, pero más tarde produce grandes resultados.

En cuanto a las fusiones, se preguntó qué requisitos se necesitan para que la fusión sea exitosa. Por otro lado, dado que el ejemplo es Dinamarca, se mencionó que hay que relativizar las propuestas ofrecidas por el tamaño de su población.

Otra de las preguntas fue sobre el comportamiento de los agentes sociales en el caso de Dinamarca.

En cuanto a las respuestas, destaca que el cambio de modelo danés es consecuencia de su anterior modelo financiero, lo que resultó en la creación de estructuras mayores similares al MIT de Estados Unidos. Además, tanto el Gobierno como el Parlamento danés aprovecharon la ventana de oportunidad que se abrió para el cambio.

## Bloque IV: La investigación de la Universidad

Comienza el Bloque con una exposición sobre la *European University Association* (EUA)<sup>8</sup>, organización independiente para la defensa de los intereses de las universidades europeas.

El papel de la EUA es doble. Por un lado, es un foro de debate y de aprendizaje mutuo a través de conferencias, talleres, proyectos y servicios específicos. Por otro, reúne evidencia empírica de las universidades para tratar de influir en los procesos de elaboración de las políticas públicas que afecten a la Universidad.

Las universidades son actores clave en la construcción del Área de Investigación Europeo (ERA): aportan investigadores formados; tienen diversos objetivos (investigación básica y colaborativa); fomentan experiencias y habilidades de investigación interdisciplinar; forman parte esencial de las regiones y ciudades; son puntos determinantes para el diálogo con la sociedad y cooperan internacionalmente.

La EUA es un actor pan-europeo implicado en la promoción de los objetivos de ERA y anima a sus miembros a trabajar en ello. En el año 2012/13, EUA produjo, junto con la Comisión Europea, diversas declaraciones e informes sobre el progreso de la investigación en Europa.

Las prioridades que tiene la EUA son cinco:

- 1) Sistemas nacionales de investigación más efectivos;
- 2) Competencia y cooperación transnacional óptima;
- 3) Mercado abierto para los investigadores;
- 4) Igualdad de género y construcción de corrientes principales de igualdad en investigación;
- 5) Circulación óptima, acceso y transferencia de conocimiento científico incluyendo a ERA en la vía digital.

La EUA ha contribuido al desarrollo de ERA en multitud de acciones que se enmarcan en cuatro áreas<sup>9</sup>:

1. Formación doctoral, carreras en investigación y movilidad;
2. Colaboración entre Universidad e industria y transferencia de conocimiento;
3. Estrategias en investigación e innovación para una especialización inteligente y cooperación entre fronteras; y,
4. Acceso abierto para publicaciones y datos.

---

<sup>8</sup> Más información en: <http://www.eua.be>.

<sup>9</sup> Las iniciativas y proyectos de EUA para el progreso del Área de Investigación Europeo son enormes. Para más detalle sobre los mismos, consultar: [http://ec.europa.eu/research/era/eraprogress\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/era/eraprogress_en.htm).

Una de las conclusiones, tema de intenso debate del Foro, es que no hay otra forma de financiación mejor que la pública, aunque se deben simplificar los mecanismos de acceso. Por otro lado, se recomienda un diálogo constante entre parlamentarios e instituciones universitarias.

Además, la mesa redonda comienza ofreciendo una afirmación provocadora: “la ciencia en España es un cuerpo preciso, pero sin cabeza”. A la que le sigue la siguiente descripción del progreso científico: caminamos hacia una sociedad en la que los órganos naturales del ser humano serán sustituidos por órganos biónicos, con una sensibilidad cercana a lo natural.

Seguidamente, se exponen cuatro ideas clave:

#### 1) *Complejidad:*

La humanidad ha dado un paso de gigante en el Siglo XX: proyecto del genoma humano, descubrimiento del ADN, etc.; la esperanza de vida se humana se ha duplicado en tan solo un siglo.

La investigación es una necesidad en un mundo incierto. Pero hay problemas: la crisis alimentaria, la crisis energética, la crisis medioambiental, la crisis de la población: salud y envejecimiento Los problemas actuales con producto del pensamiento actual. Si haces siempre lo mismo, conseguirás lo mismo. Y lo dijo Albert Einstein: “la humanidad debe cambiar su forma de pensar para sobrevivir”.

#### 2) *Cambios en el paradigma:*

El Siglo XXI verá una cohesión de distintas disciplinas científicas y la separación de fronteras. La transdisciplinariedad será lo que las una (salud, genomics, medicina computacional y biomedicina, etc.).

#### 3) *Big Data:*

En un día se obtiene más información que en todos los siglos anteriores: información es igual a conocimiento. Pero, ¿cómo la manejamos?

Sigue la exposición refiriéndose a la expresión ‘Es la economía, estúpido’ – célebre expresión que ideó James Carville, estratega electoral de Bill Clinton durante la campaña de 1992 contra George H. W. Bush – para afirmar que Investigación y Desarrollo no es un gasto, es una inversión para el futuro. La inversión en I+D+i incrementa la productividad y genera crecimiento a largo plazo y las universidades son fuente esencial de ese conocimiento. Se necesita paciencia.

Investigación y Desarrollo no es un  
gasto, es una inversión para el  
futuro

La inversión en I+D+i incrementa  
la productividad y genera  
crecimiento a largo plazo

Se necesita paciencia

#### 4) *Transparencia e I+D+i:*

Es necesaria una mayor transparencia en los procesos y los recursos para la investigación.

Concluyen estas ideas de la mesa con una frase significativa: “Quizás – se dice –no sea la economía, sino la política, ¡estúpido!”.

Finaliza con tres ideas:

- un extracto de la carta “El momento de la verdad para América” dirigida al Congreso de los Estados Unidos por los responsables de quince de las compañías de más fuerte base tecnológica del país (13 de marzo de 1995):

“...Nuestro mensaje es simple. Nuestro sistema educativo y sus programas de investigación juegan un papel crítico y central en el avance de nuestro conocimiento. Sin el apoyo federal adecuado el nivel de la investigación universitaria se deterioraría. La industria americana dejaría de tener acceso a tecnologías básicas y a científicos e ingenieros bien educados que han servido tan bien a los intereses de América. Por lo tanto, respetuosamente, solicitamos que mantengan el apoyo a un vibrante programa de investigación universitaria con visión de futuro.”

- Las palabras son insuficientes, los charlatanes son perjudiciales:

“Después de los esfuerzos gigantescos que hemos hecho para llegar a donde hemos llegado es imposible retroceder. Está en juego el futuro de Alemania, el destino de Europa y la misma civilización occidental, un retroceso incluso menor, sería una catástrofe. Una oportunidad como ésta no volverá a dársele a Europa en muchos decenios. Yo por mi parte declaro que mi destino político está irrevocablemente ligado a esta causa” (Adolf Hitler).

- La ciencia consiste en tomar riesgos. El gran riesgo en ciencia es parar de tomar riesgos.

Sigue la mesa expresando la idea de que haciendo cosas por la universidad, hacemos cosas por la sociedad. Seremos más libres cuanto más investigación innovadora realicemos.

El problema de España es la innovación. España está en el número 36 del mundo en competitividad. Entonces, si no somos competitivos por falta de innovación, ¿cuál es la razón?, se pregunta la mesa: ¿Falta de nuevo conocimiento?, ¿Falta de transferencia del conocimiento creado?, ¿Falta de cultura emprendedora?, ¿Falta de capacidad creativa?

Las conclusiones es que no hay una falta de nuevo conocimiento en la producción científica española. Sí, sin embargo, hay una carencia importante en relación a la transferencia del conocimiento creado. Por otro lado, existe una falta de cultura

empresadora. Y, finalmente, no hay una falta de capacidad creativa. Se necesita planificar para mejorar.

Finalmente, ¿qué Universidad queremos?: la que mejor satisfaga las necesidades sociales en función de la inversión que decidamos hacer para las funciones que debe realizar. Debe existir una asociación entre Sociedad, Empresas Innovadoras y Emprendedores. Debemos crecer desde donde estamos hasta donde podamos llegar por inversión (primer paso), y planificar con un modelo de referencia.

No hay una falta de nuevo conocimiento en la producción científica española. Sí, sin embargo, hay una carencia importante en relación a la transferencia del conocimiento creado. Por otro lado, existe una falta de cultura emprendedora. Y, finalmente, no hay una falta de capacidad creativa. Se necesita planificar para mejorar

Pero, ¿dónde estamos?, ¿Conocemos la funcionalidad, eficiencia, fortalezas y debilidades del SUE? Estamos con un SUE formado por universidades investigadoras (públicas sobre todo) y capaces de crecer en el camino adecuado pero son frágiles, sensibles a falta de apoyo de financiación. A pesar de ello, seguimos en el sentido opuesto al correcto. La inversión en I+D+i bajó en España al 1,24 % del PIB.

Estamos con un SUE formado por universidades investigadoras (públicas sobre todo) y capaces de crecer en el camino adecuado pero son frágiles, sensibles a falta de apoyo de financiación

La universidad es el motor de la gestión del conocimiento. Debemos alimentar la función investigadora y generar nuevo conocimiento y esto es una tarea de toda la sociedad.

En el debate de este último Bloque se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Creen que Bolonia produce talento?
- ¿Qué papel juega el Parlamento Europeo en el apoyo a la investigación?
- ¿Qué papel juegan los sexenios en la evaluación del profesor investigador? ¿No creen que es una evaluación obsoleta?
- ¿Son útiles los *rankings*?
- ¿Qué opinión tienen en relación a la difusión del conocimiento en lengua inglesa? ¿Es necesario?

Intervienen los ponentes. Una de las reflexiones que se realizan es que la visión que hay en la Universidad del norte de Europa es distinta, es holística. Se ve su sistema de innovación como uno que sirve para resolver problemas sociales. Existe un problema de diseño.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que los fondos del Programa de la Unión Europea Horizonte 2020 son importantes así como los de otras instituciones. Debemos trabajar con la misma voz. Por otro lado, hay discrepancias sobre la importancia de los fondos de H2020, el mejor modelo es del *European Research Council* para el trabajo conjunto en investigación en Europa.

En cuanto a los *rankings*, se está, en general, de acuerdo en su utilidad. Otra cosa es que se vayan perfeccionando y adaptando a las realidades contextuales de cada territorio.

El papel del Parlamento Europeo es muy importante, es necesaria su participación porque representa al ciudadano.

En cuanto a la diseminación de los conocimientos en lengua inglesa, se hace referencia al poder de los editores que son, en su mayoría, en lengua inglesa.

Sobre los sexenios, estos son adecuados. Finalmente, se hace referencia a Bolonia como una estructura, ni buena ni mala. Los cambios son un desastre. La estructura no condiciona. Condiciona el contexto nacional de cada uno de los países.

El Foro lo clausura el Director del Foro y Rector de la Universidad de Alcalá Dr. D. Fernando Galván, quien agradece a los ponentes y asistentes su gran aportación a la mejora de la Universidad.