



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Sobre el gobierno de las universidades

J.J. Moreso

Alcalá de Henares, marzo 2015

Contenidos

- 1. Tres modelos
- 2. El modelo burocrático-funcionarial
- 3. El modelo empresario-gerencial
- 4. El modelo colegial
- 5. Valores que subyacen al modelo colegial
- 6. Reformas necesarias

Tres modelos

- B.R. Clark, *The Higher Education System*, (Berkeley: University of California Press, 1983)
- *Informe Universidad 2000* (Madrid: CRUE, 2000).
Para un informe que ya toma en cuenta las consecuencias de la adaptación al espacio europeo de educación superior (aunque sólo para Cataluña) puede verse *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña. Estrategias y proyectos para la universidad catalana* (Barcelona: ACUP, 2008).

2. Modelo burocrático-funcionarial

- Las universidades dependen completamente del Estado que fija las titulaciones que se pueden alcanzar, los planes de estudio de dichas titulaciones, establece los mecanismos de acceso a las categorías de profesorado-funcionario, financia las universidades con dinero público.
- Antes de considerar las críticas a dicho modelo, pensemos también en su atractivo: se respetan las condiciones de igualdad, mérito y capacidad. Cuando funciona bien realmente produce resultados tan admirables como son las *Grand Écoles* francesas.

3. Modelo empresario-gerencial

- El segundo es el modelo *empresario-gerencial*. Financiación privada, orientado al mercado y a los resultados. Un consejo de administración lo gobierna y nombra un presidente o consejero delegado (un *CEO*) que selecciona a los estudiantes, al profesorado y a los trabajadores de la administración con criterios de eficiencia económica. Las grandes universidades del mundo, aún privadas (Harvard, Yale, Chicago, Princeton, Stanford, por ejemplo,) no siguen este modelo. Pero tal vez sea el modelo de muchas y prestigiosas *Business Schools* del mundo. Son claramente más flexibles que las demás, más capaces de adaptarse a las necesidades del entorno económico y profesional.

Scylla y Caribdis

- Pero no son buenos modelos. Son una especie de Escila y Caribdis que hemos de sortear. 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 que hay que explicar e investigar en la materia, como lo es el de literatura medieval o el de física teórica en la suya.
- El modelo *burocrático-funcionarial* 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. Todos hemos vivido en este sistema y sabemos que nunca se comprobó a posteriori la adecuación de un plan de estudios, y cuando alguien era nombrado catedrático nunca más se le exigió que rindiera cuentas de nada (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).

-

4. El modelo colegial

- El modelo *colegial* se funda en lo contrario que el modelo *burocrático-funcionarial*. 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, lo que en inglés denominan *accountability*.
- Este modelo se funda, como es obvio, en las instituciones universitarias creadas en al 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 (John Hopkins y Harvard entre las primeras).
- Puede releerse su famoso informe para el rey de Prusia, Wilhelm von Humboldt, 'Antrag auf Errichtung der Universität Berlin', *Werke in fünf Bänden*, IV, (Stuttgart, 1964), 29-38.

5. Valores que subyacen al modelo colegial

- Libertad académica
- Colegialidad y subsidiariedad
- La unidad del saber: diversidad y equidad disciplinar (*parity of esteem*)
- . Compromiso con la ciudad, el país y el mundo (*Town and Gown*)

6. Reformas necesarias

- De forma recurrente la falta de un modelo suficiente de financiación y las deficiencias de gobernanza han sido señaladas como los grandes males de las universidades europeas en la actualidad (comparadas con las estadounidenses, por ejemplo).
- Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell, André Sapir, 'Why Reform Europe's Universities?' *Bruegel Policy Brief 2007/04, September 2007.*

-

6. Reformas necesarias

- Casi todos los países europeos han cambiado el modelo de gobierno de sus universidades.
- Podemos aprender de dos de las últimas experiencias:
- 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.

6. Reformas necesarias

- 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 y los miembros externos, se trata de una cuestión más difícil dada la práctica de nuestros Parlamentos a nombrar a personas fieles políticamente y como consecuencia 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 no veo por qué no se puede seguir un modelo análogo en el caso de las privadas (aunque, tal vez, sin ratificación del Parlamento).

6. Reformas necesarias

- 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.

6. Reformas necesarias

- La *vexata quaestio* de la elección del rector (una solución posible):
- Este Senado académico 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.

6. Reformas necesarias

- 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.

6. Reformas necesarias

- 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.



6. Reformas necesarias

- En Portugal se ha permitido (pero no obligado) a las Universidades (Ley 62/2007) a convertirse en Fundaciones.
- Esta es una idea que podríamos seguir. Nadie ha de verse obligado, pero las instituciones que lo deseen pueden pasar a ser Fundaciones
- Lo que les otorga 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.

Muchas gracias

- Il buon governo, Lorenzetti

