

## CAPÍTULO 21

# ¿ES NECESARIO DESPERTAR CONCIENCIAS EN NUESTRA UNIVERSIDAD PÚBLICA?

Carmen Galve Górriz

### 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

Con este trabajo se pretende reflexionar sobre la importancia de retomar por parte de la comunidad académica los aspectos esenciales de la misión de las universidades, que justifican su existencia y que corren el riesgo de ser olvidados en la práctica. Para ello el trabajo revisa, en primer lugar, el concepto de servicio de educación superior y se reflexiona sobre la naturaleza y los fines de la Universidad. En segundo lugar, el trabajo expone brevemente los cambios culturales experimentados por la Universidad del siglo XXI, señalando las ventajas e inconvenientes que ello puede entrañar. En tercer lugar, el trabajo propone la implementación de prácticas de buen gobierno en la Universidad que permitan compatibilizar su razón de ser con los cambios experimentados a lo largo de las últimas décadas.

### 2. PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El servicio público de educación superior puede definirse como el servicio público que la Universidad presta a la sociedad mediante la investigación, la docencia y el estudio. La Universidad presta este servicio mediante el desempeño de las siguientes funciones: creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura; la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exija la aplicación de conocimientos y métodos científicos; la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico; y la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida (artículo 1 de la LOU, Ley Orgánica 2001 modificada en 2007 y revisada en 2020).

Las misiones esenciales de la Universidad no se limitan a la docencia, la investigación y al estudio. La Universidad debe proporcionar la formación integral del

estudiante y asumir su papel como referente en la transmisión de valores esenciales; la Universidad ha de ser humanista, generosa, comprometida con la calidad y profundidad del saber y con la ciudadanía, García (2012). Las universidades públicas son instituciones creadas por Ley de la Asamblea Legislativa de la correspondiente comunidad autónoma o de las Cortes Generales a las que se asigna las funciones de servicio a la sociedad. Ortega y Gasset (1930) señala que la Universidad debe ser en primer lugar cultura, en segundo lugar formación profesional y además ciencia (la cual debería generarse alrededor de la universidad; a la ciencia no se la puede institucionalizar).

El receptor último del servicio público de educación superior es la sociedad en general. El Informe de la Comisión de Expertos para la reforma del Sistema Universitario Español (SUE) señala que el público prioritario al que se deben las universidades está constituido por los estudiantes y por el conjunto de la sociedad que las financia, a cuyo progreso intelectual y bienestar económico y social deben contribuir. El resto de grupos de interés como el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios ocupan un lugar secundario; la Universidad debe estar al servicio de la sociedad y no al servicio de sí misma o de quienes están vinculados a la misma.

La Universidad goza de una autonomía (art. 2 de la LOU), al más alto nivel normativo, la cual no es ilimitada puesto que la Universidad está vinculada a la Administración y a las comunidades autónomas (CC. AA.), quienes a su vez están vinculadas al Sistema Nacional Universitario que exige la previsión y puesta en marcha de los mecanismos de coordinación interadministrativa. El ente territorial (CC. AA.) crea a otro ente dotado de personalidad jurídica para la gestión descentralizada del servicio público de educación superior. El artículo 2 de la LOU reconoce la autonomía universitaria y la fundamenta en la libertad académica y en su triple dimensión (libertad de cátedra, de investigación y de estudio) y la pone en conexión directamente con el principio de rendición de cuentas (sobre el uso de recursos y sobre sus actividades) tanto a la comunidad autónoma a la que pertenece, quien a su vez rendirá cuentas al Estado y éste último a la sociedad.

Bajo la perspectiva de la Teoría de Agencia, cuyo origen se encuentra en los trabajos seminales de Jensen y Meckling (1976) y Fama (1980), en la administración de las organizaciones el principal delega el gobierno institucional a un agente en un contexto de incertidumbre caracterizado por información asimétrica y funciones de utilidad dispares entre el principal y el agente. La delegación de la tarea de gobierno institucional a un agente puede implicar incurrir en el riesgo de que el agente desempeñe la tarea que se le ha delegado en interés propio, buscando maximizar su propia función de utilidad (riesgo moral) y/o en el riesgo de que el agente no disponga de las competencias necesarias para desempeñar las tareas encomendadas

(selección adversa, Fama y Jensen [1983]). El problema fundamental del gobierno organizacional será la confección de mecanismos alineadores (normas, incentivos, contratos explícitos o tácitos) que permitan asegurar un comportamiento del agente coherente con las expectativas del principal.

Aplicando la Teoría de Agencia al caso de la prestación del servicio público de educación existe una relación múltiple de agencia, donde el principal es la ciudadanía ya que es ésta quien financia una parte importante del servicio público vía impuestos (aproximadamente el 80 por 100); estos ciudadanos delegan la prestación del servicio en el Gobierno Nacional (mediante el derecho de voto) quien a su vez delega este servicio por transferencia en la gestión en las comunidades autónomas y éstas delegan en la universidades. El informe de la Comisión de expertos evidencia la realidad de que el actual gobierno de las universidades, ejercido por una selección de personas dentro del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios, favorece a que los colectivos que la integran, parte interesada y decisoria a la vez, pugnen por sus intereses inmediatos y no por la excelencia académica.

La ciudadanía como principal, de la relación múltiple de agencia, busca en este servicio un proceso de mejora de la sociedad, en términos de progreso no solo económico y tecnológico sino también integral, antropológico, cultural y ético. En definitiva, la sociedad demanda a la Universidad la prestación de un servicio público de educación que contribuya a la creación de una sociedad justa, lo que precisa una escala de valores que ponga en primer lugar la ética y se fomente el pensamiento crítico de la cultura de la libertad, la solidaridad, la igualdad, el pluralismo y la transmisión de valores cívicos y sociales; cualquier decisión sobre tipo de formación y aprendizaje, a impartir en la universidad, debe llevar intrínsecamente una decisión ética que no olvida la justicia y el verdadero bien de la persona. Este mensaje es especialmente relevante en la rama de las ciencias sociales donde no se debe de apoyar una ideología/teoría que exalte la libertad individual sustrayéndola de toda limitación, estimulando la búsqueda exclusiva del interés y del poder y considerando las solidaridades sociales como consecuencias más o menos automáticas de iniciativas individuales y, no como fin y motivo primario del valor de la organización social<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El informe Mundial sobre las Ciencias Sociales (2016) señala que es de vital importancia que los Gobiernos, instituciones, empresas, dirigentes de la sociedad civil y los propios ciudadanos tengamos presente que la reducción de la desigualdad (y la erradicación de la pobreza) es ante todo una cuestión de equidad y de justicia social. Este informe señala que la reducción de la desigualdad es esencial para conseguir éxitos en otros ámbitos prioritarios globales como la sostenibilidad medioambiental, la solución de conflictos y migraciones. Este objetivo de reducción de desigualdad debe dirigirse a todas sus dimensiones y no sólo en la económica, sino también en la política, social, cultural, ambiental, territorial y cognitiva. La urgente tarea de reducir la desigualdad exige nuevos tipos de investigaciones y conocimientos, así como un vigoroso papel de las Ciencias Sociales, a través de las universidades, en la identificación y construcción de vías transformativas conducentes a una mayor igualdad

Los problemas económicos más recientes (desempleo, precariedad en el mercado laboral, elevado nivel de endeudamiento a nivel país, ..) derivados de la crisis de 2008 y agravados con la pandemia del virus COVID-19 en 2020 junto con los problemas más apremiantes a nivel mundial (la pobreza, la desigualdad, la degradación del medio ambiente, la seguridad del suministro de alimentos y agua en relación con el crecimiento demográfico) han puesto de relieve la importancia de esa formación universitaria integral y la importancia de un compromiso social en el ejercicio profesional. De ahí la reflexión actual en torno al papel de la Universidad en la contribución a un desarrollo más sostenible a través de lo que viene a denominarse Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Gilpin-Faust, presidenta de la Universidad de Harvard durante el periodo 2007-2017, señalaba que el problema más profundo de las universidades es la falta de acuerdo acerca de qué deben ser y hacer, es decir existe una falta de acuerdo unánime sobre cuál debe ser la naturaleza y fines de la universidad.

Calderón (2011) afirma que las universidades son organizaciones que deben formar a los futuros profesionales que trabajarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común del mundo globalizado.

Gil (2007) menciona que las peticiones de la sociedad a las universidades se concentran en cuatro temas: ciudadanía (la universidad es un lugar donde se forma a estudiantes que a la vez son ciudadanos, por lo que es necesario que éstos a través de su formación en la universidad adquieran las capacidades y valores necesarios para elegir entre distintas opciones, para aprender a ser consumidores responsables y a responsabilizarse de las consecuencias e impactos que se derivan de sus acciones), conciencia social (la universidad debe permitir ser un espacio donde se constituya una conciencia crítica respecto a los problemas sociales que nos afectan a todos y a nivel global, como son la desigualdad y la injusticia), conciencia ambiental (la universidad debe formar a sus estudiantes con una clara conciencia medioambiental) y transparencia (la universidad debe ser transparente en su propio modo de funcionar, y acorde a los principios de responsabilidad social).

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) pretende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética y de buen gobierno y compromiso social. El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa (CERSE), adscrito al Ministerio de Trabajo y Economía Social, recomienda promover en las materias universitarias relacionadas con el estudio de las organizaciones, la economía, la comunicación, y la administración y gestión de empresas, la incorporación de formación en materia de responsabilidad social.

El Estado tiene la competencia de regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales. El Estado también tiene la competencia de fomentar y coordinar la investigación científica y técnica. Las comunidades autónomas tienen la competencia de fomento a la investigación, además de promocionar la educación en valores como parte integral del proceso global de aprendizaje y formación y las universidades el estímulo y el apoyo a las iniciativas complementarias de la enseñanza oficial que comparten la transmisión de valores de libertad, responsabilidad, convivencia, solidaridad y participación entre otros.

### 3. LA UNIVERSIDAD HOY: HACIA DONDE SE DIRIGE Y SUS PRINCIPALES PREOCUPACIONES

Las universidades del siglo XXI se están orientando a nuevos enfoques destinados a mejorar la gestión y para este fin se están apoyando en los modelos del sector privado. Lambert (2003) señala que la incorporación de principios corporativos al sector de educación superior proporciona herramientas eficaces para que las instituciones de educación superior implanten mecanismos de control, rindan cuentas, planifiquen, aprueben la misión y visión estratégica de la institución, construyan indicadores claves de rendimiento, establezcan sus presupuestos anuales y cumplan con los intereses de los diversos grupos de interés (*stakeholders*)<sup>2</sup>. A nivel internacional Florez-Parra (2013) repasa brevemente los distintos estilos de gobierno existente en la administración pública que han sido clasificados en tres clases de culturas administrativas, atendiendo a ciertos valores culturales similares entre países: Anglosajona, Europa Continental y Países Escandinavos y los Países Bajos.

Desde finales del siglo XX muchas universidades de los países desarrollados han experimentado cambios en su entorno, estructuras, estrategias y procesos. Las universidades han estado operando en un entorno donde el gobierno y la burocracia del Sector Público se han reinventado dirigiéndose hacia la denominada Nueva Gestión Pública. Las universidades ante este entorno han exhibido conductas isomorfas coercitivas ya que su comportamiento responde a las directrices del

<sup>2</sup> La Universidad española ha tenido una gran evolución. Su cambio de normativa data de la década de los ochenta con la puesta en marcha de la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983, seguida por la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001 y Ley Orgánica de Modificación de la LOU (LOMU) de 2007 revisada en 2021. Por otro lado, la incorporación de España al espacio europeo ha generado que el sistema universitario español (SUE) se transforme mediante una serie de resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003) donde se establece la finalidad de adaptarse al proceso Bolonia con el objeto de que la educación superior aumente su competitividad y comparabilidad en el contexto europeo. Por su parte, la Conferencia de Rectores de las Universidades Públicas Españolas (CRUE, 2011) promovieron que las universidades públicas españolas iniciasen la convergencia hacia el espacio europeo de educación superior. Además, el SUE ha implementado e incorporado la Estrategia Universidad 2015 (EU 2015) consistente en modernizar la Universidad española para mejorar su eficacia y eficiencia en la gestión e incrementar su contribución socioeconómica.

Gobierno de la nación, a su financiación, a los indicadores clave de su rendimiento elaborados a partir de sus obligaciones de información en su rendición de cuentas. Pero las universidades, a su vez, también han exhibido conductas miméticas isomorfas en su replicación de misiones, objetivos, estrategias de las demás. Aunque se preocupan por competir entre ellas, las universidades muestran claros signos de creciente convergencia en estructuras organizativas y de programas, procesos de investigación y enseñanza, imagen y comercialización (Parker, 2002).

El sector de educación superior refleja diversas maneras de mercantilización a través de la reducción de la financiación directa del Gobierno y de una mayor confianza en la captación de ingresos generados en el mercado. Las universidades de todo el mundo se encuentran ahora en un entorno en el que existen presiones importantes que las induce a emular los modelos educativos y de investigación, a reducir la participación de los gobiernos en su financiación, favoreciéndose la financiación universitaria impulsando la educación como servicio comercializable. Entre las estrategias comerciales universitarias se encuentran: la investigación y la docencia que se traducen en resultados en función de los ingresos que generan; la búsqueda de financiación a través de relaciones-vínculos-convenios con empresas e instituciones; el establecimiento de alianzas con la industria; la expansión en los mercados internacionales. Las universidades se enfrentan a una intensa competencia en la captación de estudiantes y de recursos. Los gobiernos centrales y regionales han desencadenado, a través de sus políticas, un entorno empresarial en las universidades, manteniendo, a su vez, un elevado grado de control indirecto a través de la proliferación de sistemas de información sobre el rendimiento y la rendición de cuentas. Desde la perspectiva de la Sociología Neoinstitucional, esta tendencia evidencia el riesgo de que las universidades se enfrenten con la gestión de valores y prácticas que aparecen cada vez más en conflicto entre sí. Muchos gobiernos impulsan a las universidades hacia la comercialización en busca de financiación suficiente y, al mismo tiempo, quieren que las universidades mantengan la expectativa de servicio y capacidad de respuesta a la comunidad.

La cultura de la Universidad se dirige hacia una cultura de empresa impulsada por el mercado, donde las universidades deben competir por la captación de estudiantes, de financiación y de búsqueda de patrocinadores y similares. Las universidades están sufriendo cambios importantes en su cultura, de ser vehículos de búsqueda de conocimiento y redes de pensamiento independiente y crítica se están convirtiendo en organizaciones comerciales a merced de las demandas de la educación y de la investigación aplicada a corto plazo. Los objetivos universitarios reflejan una filosofía del sector privado, persiguen la maximización del prestigio; la imagen y la marca son elementos principales en la búsqueda de incrementar los ingresos. El rol de servir al interés público corre el riesgo de ser sustituido por el servicio

a las necesidades de la industria y del comercio del sector privado. Las misiones que publican las universidades son cada vez más convergentes y homogéneas y reflejan la obsesión de los gestores de la universidad por los *rankings*<sup>3</sup> publicados que incluyen: auditorías de calidad de la enseñanza y de aprendizaje, *ranking* sobre escuelas de negocios y programas MBA publicados en prensa y otros medios de comunicación, las clasificaciones de éxito de los fondos de investigación y *rankings* sobre publicaciones académicas de profesorado asociados a las revistas científicas clasificadas según donde estén indexadas y el impacto en todas las disciplinas. Estas fuerzas conducen a los líderes universitarios hacia la maximización de los *rankings* como parte de la estrategia de la mejora de marca. El problema asociado aparece cuando todas las universidades se dirigen hacia la búsqueda de ocupar los mejores puestos en el *ranking* con metodologías similares, tendiendo a utilizar estrategias conservadoras a costa de la imaginación, la innovación y la crítica. Bermejo (2017) señala que en la investigación ya no se busca ni el conocimiento ni el descubrimiento por su propio valor sino la producción de artículos cortados por el mismo patrón, el que exigen las revistas que dictan lo que son el prestigio, la verdad y la ciencia. El autor también señala que el valor de la docencia se está subordinando al de la investigación, lo que produce una competencia elevada entre profesores y grupos de investigación e induce a los profesores a pensar que lo fundamental es su promoción personal (vía investigación) aunque ello suponga dedicar un menor esfuerzo a la impartición de la docencia.

Las conductas corporativas del sector universitario han abrazado el patrocinio empresarial de las cátedras universitarias, la publicidad corporativa y la promoción del campus universitario, las inversiones en empresas de nueva creación, los parques tecnológicos y la comercialización de la investigación. Estas estrategias corporativas universitarias dan lugar a una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas cabe mencionar: el incremento en la proporción de estudiantes matriculados, la internacionalización de los programas de educación, mejoras en las relacio-

<sup>3</sup> El Informe que la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español (SUE) entregó al Ministerio de Educación señala que el SUE requiere una profunda reforma y justifica ésta atendiendo a los puestos ocupados por las universidades españolas en los principales rankings; señala como ejemplo que el *ranking* de Shangai no incluye a ninguna universidad española entre las 200 primeras. Otro de los problemas que justificaría la necesidad de reforma, según este informe, es el hecho de que la formación universitaria no facilita a los estudiantes españoles alcanzar puestos de trabajo acorde con su título; de los 27 países de la UE-27, España es el país de Europa con menor tasa de empleo adecuada al nivel de estudios para titulados con educación terciaria. La solución que da la Comisión de Expertos es que las universidades españolas deben conseguir una mayor diferenciación y especialización entre ellas, diferenciando entre universidades de excelencia (ciencia) y universidades de formación. Además señala que la financiación de la universidad debe estar vinculada a la investigación más que a consideraciones docentes y, donde el apoyo a la investigación se centre en la calidad de la producción científica, su impacto y aprovechamiento. Esta nota nos deja constancia del papel primordial que la Comisión otorga a la investigación, dejando un papel mucho más secundario a la formación y olvidándose por completo del rol principal que Ortega y Gasset otorgaba a la cultura como misión principal de la Universidad.

nes con la industria y el comercio, mejor acceso a sitios de investigación, programas de enseñanza más próximos al trabajo. Por el lado de los inconvenientes<sup>4</sup> cabe mencionar: reducción de los niveles de calidad de los estudiantes reclutados y de los programas de enseñanza (impartición de una educación demasiado especializada y los modelos pedagógicos utilizados infantilizan la universidad); la multiplicación de departamentos hace de la universidad un emporio que fragmenta el conocimiento (y no el lugar donde se reflexione y se adquiera pensamiento propio); la reducción, y en algunos casos desaparición, de programas de educación poco rentables (como por ejemplo el Arte, la Historia, la Filosofía, la Literatura) que provoca un importante perjuicio en la libertad académica.

Lo comentado hace que los académicos estén experimentando un conflicto en valores y funciones entre la investigación académica tradicional (autonomía en la investigación académica impulsada por la curiosidad y un espíritu crítico, contribución a largo plazo con la investigación para el conocimiento de la sociedad y de la cultura, y el servicio al interés público) y la emergente búsqueda personal de indicadores estratégicos claros de rendimiento corporativo a través de la investigación aplicada a la industria y capitalizada a corto plazo (Fanghanel, 2012; Fernández-Savater, 2016; García, 2012; Parker, 2011). Las universidades y sus académicos están cada día más inmersos en una política de investigación aplicada y comercializable a corto plazo que ha traído como consecuencia el aumento de la priorización de los intereses particulares sobre el interés público. El formato actual de rendición de cuentas por parte de las universidades está socavando la capacidad para informar sobre la contribución de las universidades a la sociedad y a la comunidad. Las normas sociales y académicas, así como las expectativas prácticas y culturales están siendo suplantadas por informes contables y financieros como base para la valoración de la educación superior.

Carr (2009) señala que es necesario que la universidad recupere su misión como institución de educación superior en un sentido más amplio (y tradicional) que el que se está usando actualmente en los círculos políticos y económicos. Aunque la universidad se encuentra sometida a presiones coercitivas y miméticas que la conducen hacia objetivos más utilitaristas, algunos académicos están ofreciendo algún tipo de resistencia en favor de perseguir una universidad comprometida no sólo con

---

<sup>4</sup> La Facultad Invisible, que reúne a los alumnos más brillantes del país, señala que las continuas reformas educativas y el modo en el que se organiza la propia Universidad son problemas que ponen en peligro la calidad de la investigación y de la docencia, el acceso universal a la misma y su competitividad a nivel internacional. En el *Tercer Encuentro Internacional de Rectores Universia*, celebrado en Rio Janeiro, Brasil en el mes de julio de 2014, se reflexionó sobre el perfil de la universidad en el siglo XXI, llegando a mostrar diez claves estratégicas que deben de vigilar este tipo de universidades, de donde la cuatro sostiene la necesidad de la atención a las expectativas de los estudiantes y la seis indica la garantía de calidad de las enseñanzas en la adecuación a las ciencias sociales.

la investigación y la formación profesional de los estudiantes sino también con la promoción de la virtud cívica-ética que permita un perfeccionamiento integral de estos estudiantes mediante la adquisición de valores esenciales.

García (2012) concluye que las sociedades democráticas necesitan proteger los ideales tradicionales que han caracterizado a las universidades (pasión por la verdad, autonomía académica, libertad para investigar, espíritu crítico) y velar por una formación estudiantil que vaya más allá de la estricta adquisición de conocimientos y habilidades que permita contribuir de forma importante al bienestar social.

#### **4. PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO: MECANISMO DE APROXIMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ACTUAL A SU RAZÓN DE SER**

Desde un punto de vista exclusivamente teórico parece que las universidades actuales en su carta de presentación no desean renunciar de forma explícita a su misión y funciones tradicionales. Sin embargo, sus deseos se alejan cada día más de la realidad empírica. En este apartado vamos a tratar de presentar algunas vías que ayudarían a reconciliar los principios y valores tradicionales a las circunstancias actuales de la universidad, lo cual requerirá cambios en el gobierno corporativo de las Universidades<sup>5</sup>.

La Universidad puede cubrir un papel importante en la transformación de los valores socioculturales mediante un proceso que ponga en tela de juicio determinadas costumbres y percepciones arraigadas. Para que la universidad se comprometa con las necesidades y demandas de nuestra sociedad y con las expectativas del estudiante, es preciso un compromiso institucional claro, por parte de todos los miembros que integran la comunidad universitaria (personal académico y de la administración) y primordialmente de su Rectorado, desarrollando acciones de sensibilización y diálogo necesario con los diferentes grupos de interés. También resulta fundamental priorizar, desde Rectorado e Instituciones (Estado y CC. AA.), la investigación y la docencia especializada en aspectos que tengan que ver con el desempeño laboral responsable.

Por supuesto la universidad necesita el apoyo de las instituciones políticas y gubernamentales a través de cambios en las normas y reglamentaciones, siendo

<sup>5</sup> No es objetivo de este trabajo hacer un análisis de la estructura de gobierno de la Universidad, la cual se compone de consejo de Gobierno, rector, equipo de vicerrectores y representantes de personal, profesores, decanos, directores de departamento y de una representación de estudiantes. Tampoco es objetivo el análisis del Consejo Social, órgano encargado colegiado encargado de la participación de la sociedad en la universidad, al que se le encomienda la supervisión de las actividades económicas de la universidad, el rendimiento de sus servicios y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad. No obstante, el lector puede revisar la LOU donde encontrará información sobre el funcionamiento de la estructura de gobierno.

fundamentales las alianzas y negociaciones entre protagonistas y representantes del sector público y de la sociedad civil para trazar las vías de cambio.

El gobierno corporativo tiene por objetivo reducir los costes de agencia o conflictos de interés que se producen entre quienes aportan los recursos y quienes los gestionan. El gobierno corporativo tiene como finalidad suministrar instrumentos de salvaguardia y supervisión capaces de alinear los incentivos de los que gestionan con los planes de los que aportan; lo que permitirá incrementar la confianza de los contribuyentes, quienes verán que los recursos aportados están gestionados con la máxima eficiencia y, a la vez, con la máxima fidelidad a la misión. El sistema universitario tiene el reto de abordar importantes tareas relacionadas con la transparencia y con el buen gobierno con el objeto de garantizar no sólo la eficiencia y eficacia en su gestión sino de garantizarse su legitimidad, el ser aceptada por la sociedad<sup>6</sup>.

El buen gobierno en la Universidad significa saber qué eres y por qué existes, significa aplicar normas, valores internos y hábitos que impliquen a toda la organización en prácticas de transparencia y colaboración. Desde un punto de vista práctico, el buen gobierno permite aplicar un sistema adecuado que asegure el cumplimiento de la normativa y que la gestión se realiza en un marco de responsabilidad transparente, lo que provocará un incremento de la confianza de la sociedad en su conjunto en el sistema de educación superior; el buen gobierno solicita al público confianza y participación para la mejora de los servicios públicos.

Un sistema de Gobierno Corporativo eficaz debe articularse en torno a tres principios: i) Principio de Autorregulación (que se traduce en reglas o recomendaciones que garanticen la buena gestión de la organización en la consecución de sus propósitos. Deben definirse los protocolos o procedimientos para la toma de decisiones y ejecución de las mismas, identificar las actividades susceptibles de comunicación pública y también aquellas que pueden relacionarse con la comisión de delitos que deben ser prevenidos); ii) Principio de Transparencia (publicidad en relación al funcionamiento y resultados de la organización) y iii) Principio de Lealtad (responsabilidad de las personas a las que se encomienda el gobierno de la organización).

El principio de autorregulación (autonomía) del que gozan las universidades hace muy oportuno promover la publicación de un código de buen gobierno que goce de un amplio respaldo institucional y social. La existencia del código de buen

<sup>6</sup> La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) viene manifestando su compromiso con la rendición de cuentas a la Sociedad española. A nivel institucional, son cada vez más las universidades públicas que muestran una transparencia informativa que excede de la estrictamente contable, a través de la aprobación, materialización y evaluación de sus respectivos planes estratégicos. Por su parte, entre los parámetros de transparencia que utilizan algunas universidades públicas de Reino Unido y Australia destaca la información de carácter institucional sobre la gobernanza, la información de carácter financiero y la información de transparencia y liderazgo.

gobierno facilita la consecución de varios objetivos cruciales para el éxito de la institución como por ejemplo: la toma de conciencia por parte de los agentes-gestores y de los agentes que contribuyen a su financiación (vía impuestos, donaciones, convenios con empresas) y de la sociedad, en general, de las cuestiones centrales de gobierno corporativo y de su importancia para el desarrollo y credibilidad de la actividad; y la creación de una cultura corporativa mediante la promoción de valores por toda la organización y la demostración de puesta en práctica de éstos valores de buen gobierno a través del comportamiento.

Buen Gobierno significa enfocarse en los propósitos de la institución y en los resultados para los ciudadanos y para los usuarios del servicio de educación superior. Las decisiones tomadas deben contribuir al propósito y a los resultados esperados por los ciudadanos y usuarios del servicio público. El buen gobierno, con objeto de alcanzar sus propósitos, significa que debe darse un desempeño eficaz de las funciones, tareas y roles claramente definidos tanto para el personal ejecutivo como no ejecutivo respetando una ética y cultura compartida. Los principios del Informe Nolan (INAP, 1996) recogen los valores que deben ser observados en el comportamiento de los trabajadores de instituciones que suministran servicios públicos en el desempeño de sus funciones: desinterés, integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, honestidad, liderazgo, igualdad de oportunidades, no discriminación. El órgano de gobierno debe tomar la iniciativa en el establecimiento y promoción de valores de la institución y de su personal.

El personal ejecutivo (personal administrativo y académico implicado en labores de gestión) a título individual debe comportarse de acuerdo a los principios y valores de la institución, de forma que ejemplifiquen un gobierno eficaz. La confianza del público (sociedad en general) se puede dañar si la institución no implementa procedimientos claros para lidiar con los conflictos que puedan surgir entre los intereses de la institución y los correspondientes a los gestores, a título personal; los gestores deben trabajar pensando en el interés público haciendo caso omiso del interés personal.

El buen gobierno requiere tomar decisiones estando bien informado, ser transparente y gestionar el riesgo. Para cumplir con este requisito será necesario contar con personas con habilidades y capacidades para dirigir y controlar de forma efectiva, eficaz y eficiente. Además los gestores deben ser elegidos de distintas partes de la sociedad.

Por último, el órgano de gobierno debe permitir la participación de los grupos de interés (*stakeholders*) así como dejar claro a su personal y a él mismo a quién debe de rendir cuentas y por qué, así como valorar el grado de contribución al propósito de la organización.

El principio de transparencia trata de estructurar obligaciones a cargo de la universidad de informar de manera exacta y completa no solo acerca de sus magnitudes cuantitativas (activos, pasivos, gastos, ingresos, actividades y resultados de las operaciones) sino también acerca de aspectos cualitativos y de sus estructuras de gobierno y de control. La publicidad de la información facilita la exigencia de responsabilidad y el ejercicio de acciones legales, otorga a los miembros de la institución la información para el ejercicio de su derecho de voto y favorece el compromiso de la institución con el seguimiento de determinadas reglas de buen gobierno.

El buen gobierno en la universidad requiere un principio de claridad y publicidad de su misión y de los fines sociales perseguidos, que deberán quedar reflejados en las actividades que ésta realiza, debiendo perseguir fines de interés social.

El tercer eje de una política de buen gobierno hace referencia al régimen de responsabilidad de los administradores-gestores y al principio de lealtad. Es importante disponer de los recursos adecuados para que el sistema sea viable, establecer sistemas de información de posibles incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento del modelo y definir un sistema disciplinario con sanciones adecuadas siempre que se detecte incumplimiento de las medidas definidas.

Con este eje se pretende enfatizar la importancia de los deberes de diligencia y de lealtad por parte de los gestores de la institución. Se trata de implementar un régimen más severo y eficaz de responsabilidad civil de los gestores desleales. Ello requiere la implementación de medidas legales que exijan una tipificación de los deberes de lealtad y de los procedimientos a seguir en caso de conflicto de intereses; ello permitirá mejorar la observación y verificación de las conductas indebidas facilitando el trabajo a todos los implicados en el control y especialmente a los jueces. Por otro lado, también sería conveniente orientar debidamente el proceder de los administradores-gestores y suministrarles amparo para resistir a las presiones y prácticas indebidas. Con el objeto de facilitar la litigación objeto de la responsabilidad de los gestores por infracción se debería legitimar a los beneficiarios del servicio público, contribuyentes o donantes para el ejercicio de responsabilidad por deslealtad, sin perjuicio de establecer los mecanismos oportunos que reduzcan el riesgo de la litigación oportunista.

## **5. CONCLUSIONES**

Es de vital importancia que los gobiernos, instituciones, empresas, dirigentes y la sociedad en general reflexionemos y nos pongamos de acuerdo sobre la razón de ser y misión de la universidad. No podemos incurrir en el riesgo de olvidarnos del papel que deben jugar las universidades en el mundo, como motores de desarrollo

económico, tecnológico (a través de sus actividades de formación e investigación) y sobre todo como trasmisoras de valores socioculturales. La Universidad debe de ser humanista, generosa, comprometida con la calidad y profundidad del saber y con la búsqueda de una sociedad justa.

Las universidades son organizaciones que deben dar una formación a sus estudiantes que les permita alcanzar un puesto de trabajo, acorde al título y formación recibida, a la vez que les permita adquirir unos valores y capacidades necesarias para elegir entre distintas opciones, para aprender a ser consumidores responsables y para responsabilizarse de las consecuencias que se derivan de sus actos. La mejor forma de conseguir estos resultados depende de las capacidades (en términos de formación, investigación, experiencia profesional) y valores esenciales de los académicos encargados de desempeñar esta función; los valores que deben ser observados en el comportamiento de los académicos en el desempeño de sus funciones son: desinterés, integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, honestidad, liderazgo, igualdad de oportunidades y no discriminación.

Una forma de aproximar a la Universidad actual a su misión y propósitos, que garanticen su razón de existir, es a través de la implementación de prácticas de buen gobierno que garanticen un sistema de gobierno corporativo eficaz articulado en el principio de autorregulación, principio de transparencia y principio responsabilidad y de lealtad de los administradores-gestores.

## BIBLIOGRAFÍA

BERMEJO, J. C. (2017). *Rectores y privilegiados. Crónica de una Universidad*. Ediciones Akal, S.A España.

CALDERON, S. M. (2011). *La responsabilidad social: Conceptos, experiencias, antecedentes y fundamentos*. Disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/137784pdf>

CARR, D. (2009). Revisiting the liberal and vocational dimensions of university education. *British Journal of Educational Studies*, 57(1), pp. 1-17.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE RECTORES UNIVERSIA RIO (2014). La universidad del Siglo XXI: Una reflexión desde Iberoamérica.

FAMA, E. y JENSEN, M. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26.

FAMA, E. (1980). Agency problem and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FANGHANEL, J. (2012). *Being an academic*. Londres: Routledge.

¿Es necesario despertar conciencias en nuestra universidad pública?

FERNÁNDEZ-SAVATER, A. (2016). Docencia: cuando la universidad se vuelve empresa. Entrevista al colectivo de profesores y estudiantes Indocentia sobre la transformación neoliberal de la Universidad (*El Diario*, 19 de febrero).

FLÓREZ-PARRA, J. M. (2013). El Gobierno corporativo en el sector público; un estudio de las universidades públicas españolas. *Cuadernos de Administración*, 29(50). Universidad del Valle.

GARCIA, M. (2012). Algo más que educación superior. La universidad necesaria. *Bordon*, 64(3), pp.65-75.

GIL, M. (2007). Responsabilidad social y universidades chilenas. *Centro de Investigación Social: un Techo. (para Chile)*, número 10, segundo semestre.

INAP (1996). *Normas de Conducta de la Vida Pública (Informe de Nolan)*. Documentos INAP, 9. Madrid: INAP.

INFORME MUNDIAL SOBRE LAS CIENCIAS SOCIALES (2016). <http://es.unesco.org/wss/2016>; preparado por el Consejo Internacional de Ciencias Sociales y el Instituto de Estudios para el desarrollo.

JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency Costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, 3, pp. 305-360.

LAMBERT (2003). Lambert Review of Business University Colaboration. Final Report.

ORTEGA Y GASSET, J. (1930). *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente de Madrid.

PARKER L. D. (2002). It is a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, 13, pp. 603-619.

PARKER L. D. (2011). University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, pp. 434-450.

SWANSSON J. A, MOW K. E. y BARTOS, S. (2005). *Good university governance in Australia*. Refereed Proceedings of Forum of the Australian Association for Institutional Research.