

Resumen

El objetivo de este documento es presentar un conjunto de reflexiones sobre algunos de los retos que afrontan en la actualidad las universidades públicas. La educación superior se está transformando en un mercado cada vez más competitivo debido a un mayor dinamismo de las universidades privadas y, también, a la potencial emergencia de nuevos actores que pueden tener una influencia decisiva en este ámbito. El texto se focaliza en dos dimensiones críticas de cara al futuro del sistema universitario público: por una parte, su regulación, modelo de gobernanza y de gestión y, por otra parte, la necesidad de reinventar la función docente de las universidades públicas de carácter presencial como una de las fuentes más relevantes de legitimación social. El nuevo perfil de los alumnos que ingresan en la universidad y la transformación tecnológica exigen un nuevo paradigma que modifique las tradicionales dinámicas docentes que es, en la actualidad, uno de los eslabones más débiles de los centros de educación superior.

Palabras clave: universidad, educación superior, docencia universitaria, gobernanza, gestión, competitividad.

Abstract

The objective of this document is to present a set of reflections on some of the challenges that public universities currently face. Higher education is becoming an increasingly competitive market due to the greater dynamism of private universities and, also, the potential emergence of new actors that can have a decisive influence in this area. The text focuses on two critical dimensions for the future of the public university system: on the one hand, its regulation, governance and management model and, on the other hand, the need to reinvent the teaching function of face-to-face public universities. as one of the most relevant sources of social legitimation. The new profile of students entering the University and the technological transformation demand a new paradigm that modifies the traditional teaching dynamics, which is currently one of the weakest links in higher education centers.

Keywords: university, higher education, university teaching, governance, management, competitiveness.

JEL classification: I20, I23.

LOS RETOS QUE AFRONTAN LAS UNIVERSIDADES: MODELOS DE GOBERNANZA Y REINVENCIÓN DE LA FUNCIÓN DOCENTE

Carles RAMIÓ

Universitat Pompeu Fabra

I. LAS UNIVERSIDADES SE ESTÁN JUGANDO SU SUPERVIVENCIA

Las universidades (se calcula que en el mundo hay unas 25.000) viven tranquilas con la solvencia que les otorga poseer el monopolio de la educación superior y la fuerza de ser las instituciones más antiguas del mundo junto con la Iglesia católica. La universidad más antigua del mundo nació en Marruecos (Fez), la Universidad de Al Qarawiyyini, y su fundación data del año 859. Algunos puristas consideran que la universidad más antigua es una universidad china fundada en el año 259 (Nankin), pero que no se la puede considerar como tal formalmente ya que no otorgaba un título oficial y su función era la de preparar a los estudiantes para las oposiciones de acceso a la función pública china de la época. La universidad más antigua de Europa es la de Bolonia (1088) y le siguen Oxford (1167) y Cambridge (1209). La más antigua de España es la Universidad de Salamanca (1218) aunque la primera fue la Universidad de Palencia (1212). Cualquier universidad, aunque sea de fundación muy reciente, se siente amparada por estos antecedentes históricos. Es obvio que las universidades privadas son mortales ya que pueden desaparecer en cualquier momento como cualquier empresa privada que no logra posicionarse bien

en el mercado. Pero las universidades públicas suelen sentirse invulnerables e inmortales al formar parte del entramado institucional público aparentemente inalterable e invulnerable.

En el mundo contemporáneo esta sensación de perennidad es muy poco realista. Las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales y políticas están generando un marco de inestabilidad general en el que también deberían sentirse aludidas las universidades (privadas y públicas). La novedad es que a partir de ahora el entorno de las universidades públicas va a ser turbulento y van a tener que afrontar problemas y retos sobreenvidados y totalmente inéditos y no es evidente que con sus actuales capacidades institucionales puedan hacer frente a estos nuevos escenarios inciertos. Algunos especialistas en análisis de prospectiva se han atrevido a afirmar que durante los próximos veinte años pueden desaparecer el 90 por 100 de las universidades que ahora hay en el mundo. Sin duda es una exageración, pero ante este descalabro en forma de pronóstico deberíamos hacer algún tipo de reflexión. Pongamos algunos ejemplos de las contingencias que pueden poner en aprietos la supervivencia de las universidades clásicas:

- Las tecnologías emergentes están transformando los

modelos docentes en educación superior por la vía de la formación virtual. Recordemos que la universidad con más alumnos en España es la UNED (unos 145.000). También hay que destacar que una universidad a distancia de carácter regional y formalmente privada como es la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) posee 31.000 alumnos. La formación a distancia antes era residual y complementaria a las universidades presenciales, pero con los cambios tecnológicos se están convirtiendo en universidades muy competitivas e internacionalizadas. Un buen ejemplo de ello es la South New Hampshire University (EE. UU.), una universidad a distancia que durante los últimos dieciocho años ha pasado de tener aproximadamente 2.000 alumnos a 180.000 y sus previsiones es llegar a 300.000 en los próximos tres años (solo durante el período de la pandemia incrementó el número en 40.000 alumnos y en 1.000 empleados). Su éxito no solo reside en que es una universidad a distancia, sino en un método novedoso de formación personalizada que crea rutas formativas amoldadas a cada alumno tras una entrevista personal con uno de sus más de 300 asesores y con las respuestas a un cuestionario desarrollado junto a Google. Algunos estudios recientes consideran que las universidades que no apuesten por un modelo de docencia híbrido (presencial y virtual) tienen escasas expectativas de supervivencia.

- Las empresas, en especial las más punteras y emergentes (ahora destacan las de la in-

foeconomía y en el futuro próximo las vinculadas al desarrollo de la inteligencia artificial), cada vez son menos cautivas de los títulos universitarios oficiales. A estas empresas solo les interesa las competencias reales que atesoren sus futuros empleados y estas competencias se pueden adquirir también en formación no reglada que, en muchos casos, proporcionan algunas universidades, pero también muchas instituciones no universitarias.

- Están apareciendo universidades acreditadoras que no imparten directamente ninguna titulación, sino que se limitan a oficializar formación no reglada que han ido adquiriendo los ciudadanos por su cuenta (vía cursos *online* masivos y abiertos –MOOCs– o vía cursos en organizaciones fuera del sistema universitario). Algunos empresarios consideran estas titulaciones tanto o más competitivas que los títulos proporcionados por universidades regladas, presenciales e institucionalizadas.
- Las grandes empresas vinculadas a la infoeconomía (destacan Google y Amazon) están ampliando sus estrategias empresariales penetrando en nuevos sectores que antes eran considerados como blindados gracias a lógicas proteccionistas (por ejemplo, la venta de medicamentos). Este tipo de empresas han manifestado que uno de sus campos de mayor interés comercial es la educación y, en especial, la educación superior. Con la incorporación de estas empresas globales en el mundo de la educación superior el cambio de paradigma puede ser es-

pectacular y las universidades clásicas pueden quedar en una posición marginal.

- Hay grandes corporaciones empresariales que no están nada satisfechas con las contribuciones que realizan las universidades al nivel de aportar profesionales con las competencias que reclama el mercado. Es un divorcio clásico entre una buena formación de base y una formación meramente de carácter instrumental. Estamos de acuerdo en que las universidades no solo deben formar a buenos profesionales, sino que su función esencial es formar a buenos ciudadanos. Por tanto, que exista un cierto divorcio entre los deseos de las empresas y lo que ofrecen las universidades es lógico o incluso sano. Pero durante los últimos años este desencuentro se ha agudizado y las distancias entre el mercado y el mercado universitario (especialmente el público) es enorme. El poder del mercado se podría imponer a corto plazo. Ya hay muchas corporaciones industriales que están creando sus propias universidades e incluso en países conservadores y altamente regulados, como es el caso de España, pueden experimentar estas iniciativas. Por ejemplo, SEAT se está planteando crear su propia universidad. En este caso SEAT no va a conversar y negociar con las autoridades universitarias, sino directamente con las autoridades educativas responsables de la educación secundaria que podrían optar por oficializar unos estudios superiores ajenos al sistema universitario tradicional tal como se argumenta en la siguiente reflexión. Si se produce un

enfrentamiento serio entre las autoridades educativas y las autoridades universitarias no hay ninguna duda sobre quién va a ganar la batalla: las autoridades educativas. Cada vez existe la percepción más generalizada de que las universidades y sus autoridades viven un mundo idealizado, endogámico y corporativo que sintoniza mal con el mundo real. Cuidado que no solo el mercado puede arrebatar a las universidades públicas su vulnerable monopolio, sino que también lo pueden hacer nuestros Gobiernos.

- Vinculado con el punto anterior se detecta un interés creciente de los Gobiernos con la formación profesional de carácter superior. Es evidente que un país avanzado requiere de personal capacitado tanto a nivel universitario como a nivel profesional elevado y de carácter instrumental. La formación profesional de carácter superior cada vez atrae a más estudiantes y logra una positiva vinculación entre la educación y el mercado laboral mediante sistemas de formación dual compartiendo la formación tradicional con las prácticas en empresas. En este sentido, se detecta una necesidad de profundizar y extender esta formación profesional superior y que pueda alcanzar una titulación igual o similar a la universitaria. Los Ciclos Formativos de Grado Superior van a ser cada vez más solventes y van a reclamar un espacio de nivel superior en paralelo al universitario. Hasta ahora las universidades públicas han cerrado las puertas a esta opción por anticuadas lógicas clasistas y elitistas.

Pero la disyuntiva en un futuro próximo es evidente: o las universidades públicas abrazan la formación profesional de carácter superior (podríamos decir superior plus) o van a aparecer títulos oficiales públicos y privados equivalentes a un grado universitario extramuros del sistema universitario (ya está ocurriendo de manera incipiente en el ámbito artístico y de diseño por la desatención universitaria a este tipo de perfiles).

- Otra nueva política que promueven los Gobiernos es apostar por la formación a lo largo de la vida mediante una potente oferta de cursos concretos y limitados en el tiempo para actualizar y reciclar a los profesionales en activo (algunos los denominan microcredenciales). Es evidente que una parte relevante de esta formación la deberían impartir las universidades públicas, pero no todas van a tener la flexibilidad suficiente para poder ofrecer esta nueva formación ni la capacidad de entender las necesidades del mercado laboral real y ofrecer cursos realmente atractivos y oportunos. En este nuevo ámbito, las universidades públicas pueden competir con desventaja con las universidades privadas o con academias privadas orientadas en exclusiva a ofrecer este tipo de formación.
- Recordemos que las universidades tradicionales son altamente competitivas, pero que esta competencia suele residir en actividades y resultados de investigación y que la externalidad negativa de esta tendencia es descuidar la docencia. La docencia, que es

la fuente de legitimidad social y de financiación pública de las universidades, es cada vez una actividad más residual en un momento en el que están apareciendo serias amenazas de competencia. No es un hecho casual que durante los últimos años hayan aparecido en el paisaje universitario un volumen importante de nuevas universidades privadas nacionales e internacionales que las universidades públicas observamos con recelo, también con displicencia y superioridad, ya que son centros que no investigan. Esto es cierto, pero quizá son centros que cuidan mucho más la docencia y con una orientación instrumental de carácter profesionalizador que cada vez es más atractiva para las familias de renta media-alta. En España, por ejemplo, hace veinticinco años había solo 16 universidades privadas autorizadas y hoy en día hay 43 (frente las 50 universidades públicas, la más reciente de ellas creada en el lejano 1988). Durante los últimos veinte años se ha triplicado el número de alumnos matriculados en las universidades privadas y en las públicas se ha reducido un 14 por 100. Hoy en día el 30 por 100 de los alumnos que estudian en la universidad en España lo hacen en las privadas. Llama la atención que el sistema universitario público esté perdiendo posiciones con relación al privado. No es un tema menor ya que esto supone que hay una parte significativa de la clase media-alta de la sociedad que prefiere la universidad privada a la pública a pesar de que las diferencias en los costes familiares pueden multiplicarse hasta por seis. ¿Por qué tantas familias hacen

este sobreesfuerzo económico y descartan a las universidades públicas? Hay dos hipótesis que pueden explicar este fenómeno: por una parte, consideran que la docencia tiene más calidad y es más rigurosa en las universidades privadas que en las públicas. Es curioso ya que la producción investigadora de las públicas es arrolladoramente superior a la de las privadas o quizá este sea el motivo y hay una parte de la sociedad que percibe al profesorado universitario público con alta implicación en la investigación y con escaso esfuerzo en su actividad docente. Por otra parte, puede que consideren, de manera acertada o no, a las universidades privadas como mucho más cercanas y focalizadas en proveer profesionales al tejido empresarial. En cambio, consideran que las universidades públicas no poseen este enfoque y priorizan la formación de ciudadanos cultos y críticos. En este sentido, no deja de ser una paradoja que los estudios sobre el empleo del futuro anuncien que las competencias más competitivas en el mercado laboral del presente y del futuro serán la capacidad de análisis crítico y una formación que combine diferentes disciplinas en las que las humanidades deberían tener una relevante presencia.

- Todo parece indicar que la única tabla de salvación de las universidades públicas reside en la investigación de excelencia. Pero este salvavidas también es muy endeble ya que compiten en un mercado de investigación muy dinámico y cambiante. Por una parte, las propias Administraciones públicas han propiciado durante

los últimos años la emergencia de grandes centros de investigación ajenos a las universidades y, por otra parte, cada vez hay más inversión privada en investigación y suele desarrollarse extramuros de los sistemas universitarios. La supuesta fortaleza en investigación de las universidades públicas puede diluirse rápidamente en los próximos años.

Como corolario, hay que expresar que a partir de ahora los cambios en el entorno de las universidades van a ser sobrevenidos, imprevisibles e inéditos hasta el momento y van a exigir nuevas capacidades institucionales y organizativas. La combinación del cambio climático, las crisis medioambientales, la mayor desigualdad social, las nuevas exigencias sociales (igualdad, sostenibilidad), los nuevos retos en salud pública, los rápidos avances en la inteligencia artificial, las transformaciones demográficas, etc., van a fomentar en el futuro inmediato múltiples crisis inéditas para unas universidades acostumbradas a la estabilidad y a las rutinas. Las actuales capacidades institucionales y organizativas son claramente insuficientes para abordar con una cierta robustez estos retos de futuro inmediato, a medio y a largo plazo.

Es probable que los especialistas en historia de la Universidad hayan detectado diferentes momentos en que estas instituciones se han encontrado con encrucijadas difíciles de superar y que de ellas han salido airosas e incluso reforzadas sin necesidad de introducir ningún cambio. Muchos pueden pensar que la actual situación de crisis será una etapa más que se va a superar sin mayores dificultades.

Las universidades suelen poseer una cultura conservadora casi vaticana que surge de una sensación de invulnerabilidad de unas instituciones centenarias y casi milenarias que apenas han tenido la necesidad de introducir ninguna transformación para poder sobrevivir en el tiempo. Pero es probable que ahora se equivoquen. Los cambios actuales y los que están por llegar de manera rápida van a generar una disrupción que va a alumbrar una nueva manera de gestionar el conocimiento, nuevas fórmulas de formación básica, media y superior, etc. Las tecnologías emergentes, la sociedad de la información y la futura sociedad de la inteligencia artificial y de la robótica ponen en duda muchos actores económicos y sociales que han ejercido, hasta ahora, la función de intermediarios. La sociedad empoderada gracias a la tecnología puede alcanzar determinados servicios de manera directa sin necesidad de intermediación. Hay instituciones y organizaciones que van a desaparecer y van a surgir otras nuevas con mayores dimensiones y con un alcance más global. Las universidades son meros intermediarios entre los alumnos y el conocimiento, entre los jóvenes y unos determinados mercados laborales. Esta posición privilegiada de las universidades está ahora en duda y en el futuro lo puede estar mucho más.

Carecemos todavía de la visión necesaria para poder saber qué textura institucional y organizativa van a necesitar las universidades para que puedan sobrevivir a todos estos cambios tan profundos y radicales. Es probable que hoy en día nadie pueda vislumbrarlo. En todo caso de lo que sí podemos estar

seguros es que el actual modelo de gobernanza, de organización y de prestar servicios de la mayoría de las universidades es caduco. Es un modelo que, sin duda, nos aboca al fracaso y nos postula como unos finados muy prometedores. Unos sistemas de transmisión del conocimiento casi inalterables durante los últimos mil años (quizá los tímidos cambios que hemos experimentado recientemente, de la mano del modelo de competencias del Espacio Europeo de Educación Superior y de la pandemia del COVID-19, han sido los más significativos en un milenio), con un sistema de gobierno y de organización barroco, fragmentado, complejo y capturado corporativamente. Una autosatisfacción con una supuesta democracia interna que es poco operativa, impermeable a las demandas sociales y que sigue designios gremiales y ocurrencias demagógicas. Por tanto, todos los esfuerzos que podamos hacer en estos años, previos al gran cambio que se avecina, en simplificar nuestros modelos organizativos, en ejercitarnos con las transformaciones para ser contingentes y adaptables, en ser más comprensibles en nuestro funcionamiento para la sociedad y la economía, etc., van a ser esfuerzos imprescindibles para poder optar en el futuro a esta supervivencia institucional. Esta persistencia no la tiene ninguna universidad asegurada, pero aquellas que muestren mayor capacidad de adaptación, transformación e innovación son las que tienen más posibilidades de éxito y el resto, probablemente, se las va a llevar por delante los nuevos tiempos.

Este texto no va a abordar todos los retos que afrontan las universidades contemporáneas y va a analizar solo dos ítems que

pueden considerarse como especialmente críticos: por una parte, el modelo de gobernanza de los sistemas universitarios y de las propias universidades y, por otra parte, la necesidad de reinventar la función docente que, en términos generales, es uno de los grandes déficits que manifiestan buena parte de las universidades en la actualidad.

II. MODELOS DE REGULACIÓN Y DE GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Las universidades privadas tienen la ventaja de poder organizarse de la forma que estimen más conveniente y tienen libertad para transformarse en función de las nuevas exigencias del entorno, de sus necesidades y nuevas prioridades. Es obvio que también deben atender a una regulación pública, más o menos estricta o laxa en función de cada país, que intenta garantizar unos estándares mínimos de calidad. Por tanto, las universidades privadas mediocres sufren con esta regulación pública, pero a las universidades privadas de calidad apenas les afecta esta regulación y gozan de una enorme autonomía real para poder definir sus estrategias, sus sistemas de financiación, los ámbitos de especialización y posicionamiento en el mercado y sus modelos de gestión.

En cambio, las universidades públicas suelen estar sujetas a una regulación pública mucho más estricta y minuciosa en consonancia con su estatus público y por estar financiadas por las Administraciones públicas. Esta regulación pública es muy distinta en cada país y los elementos clave son los siguientes presentados como dicotomías: a) la regulación tiende hacia la homo-

genización de todas las universidades públicas de un país o, en cambio, respeta e incluso fomenta la diversidad de estrategias y de modelos; b) la financiación pública es uniforme (todas las universidades reciben lo mismo en función de los alumnos matriculados) o es asimétrica mediante diversos incentivos para fomentar la excelencia mediante una ordenada competencia; c) la regulación pública es muy intrusiva en el funcionamiento y en los parámetros de gestión de las universidades o, en cambio, respeta la autonomía universitaria y, por tanto, la capacidad de autoorganización; y d) el modelo de gobernanza que impone el regulador tiene un carácter democrático o meritocrático en la elección de los cargos académicos de las universidades.

En el primer vector sobre uniformidad o diversidad suele haber transitado en la mayoría de los países más avanzados de modelos nacionales uniformes a modelos más abiertos a la diversidad. La regulación pública suele poseer una marcada tendencia a la homogeneización, pero, desde hace unos años y en bastantes países, esta orientación se ha ido relajando al toparse con una realidad que se ha vuelto mucho más compleja. Carece de sentido que unas únicas reglas del juego institucional puedan hacer frente a la diversidad que existe en la realidad: universidades con vocación internacional frente a universidades con vocación local, universidades ubicadas en grandes áreas metropolitanas versus universidades insertas en pequeñas localidades periféricas, universidades con vocación de investigación versus universidades con una orientación más docente y profesionalizada (*colleges*), universidades politécni-

cas frente a universidades generalistas, etc. La conclusión es que los países con una regulación que sigue anclada en primar los parámetros de homogeneización poseen unos sistemas universitarios de peor calidad que aquellos países que regulan en función de los distintos roles que asuma cada universidad.

El segundo tema clave es el modelo público de financiación. En este ámbito también suele existir la inercia natural hacia una financiación igualitaria entre todas las universidades de un sistema nacional mediante la recepción de la misma subvención en función de los alumnos matriculados. Se trata de la opción institucional y política que genera menos problemas y menores tensiones en los sistemas universitarios nacionales. Pero esta lógica igualitaria se ha dado de bruces con la diversidad relatada en el punto anterior ya que es evidente que la financiación debería tener en cuenta la posición, rol que tiene cada universidad y, en especial, tener en cuenta los resultados obtenidos ya que sus necesidades de financiación son muy distintas. Es obvio que las universidades más intensivas en investigación y/o más internacionalizadas requieren más recursos que las universidades con vocación local y profesionalizada. También es una evidencia que las universidades más técnicas requieren mayor financiación que las universidades generalistas. Por otra parte, los modelos igualitarios en materia de financiación no generan incentivos para que exista una sana competencia entre las universidades que es lo que fomenta la excelencia. Los modelos de financiación igualitarios no son estimulantes y promueven la mediocridad de los sistemas universitarios. También es cierto

que no suelen existir modelos puros de financiación totalmente igualitaria ya que suele haber distintos mecanismos de financiación en función de si los estudios son más o menos técnicos, si las universidades poseen campus extensos o con patrimonio histórico o si están ubicadas en territorios más complejos o deprimidos, etc. En todo caso, a pesar de estas diferencias en financiación, estos sistemas son conceptualmente igualitarios ya que no tienen en consideración los resultados y logros y, por tanto, siguen sin generar incentivos para que las universidades sean más competitivas y excelentes. Por tanto, el modelo más acorde al contexto actual es un sistema de financiación asimétrico basado en incentivos en función de los resultados que alcanzan las universidades tanto en docencia como en investigación y en transferencia del conocimiento. Hay países que han dado un paso más allá y han decidido sobrefinanciar a algunas universidades para que estas puedan ser más competitivas a nivel internacional y aparecer en posiciones destacadas en los *ranking* internacionales. En muchos países esta estrategia de privilegiar a algunas universidades se considera un anatema, pero sus sistemas universitarios nunca van a poseer universidades públicas de referencia a nivel mundial. Por tanto, es necesario establecer un sistema de financiación asimétrica basada en el logro de objetivos y en estrategias nacionales orientadas a la excelencia y, para evitar celos, el modelo debería ser totalmente transparente y basado en un constante proceso de rendición de cuentas mediante unos sólidos indicadores.

Otro ítem crítico es si una regulación nacional debe ser más o menos intrusiva en imponer

modelos de gobernanza y de gestión a las universidades. En algunos países la regulación es tan intensa y precisa que llega a atentar el principio clásico de autonomía universitaria. Aquí el tema crítico es si un sistema universitario es maduro o inmaduro. En los sistemas universitarios sólidos se parte del principio de la confianza entre el principal y los agentes universitarios. En estos casos la regulación sobre la gobernanza y gestión de las universidades es muy laxa o casi inexistente. La idea con más fuerza es que cada universidad gobierne y gestione como considere conveniente en función de sus necesidades y proyectos atendiendo a la autonomía universitaria. Como contrapeso a esta libertad, las universidades deben responder con transparencia y realizando rigurosos ejercicios de rendición de cuentas. En cambio, en los sistemas universitarios inmaduros se instala el principio de la desconfianza mutua entre el regulador y las universidades reguladas y el regulador suele ser intrusivo y determina como deben gobernarse y gestionar las universidades impidiendo que puedan ser dinámicas y contingentes. Un país con una excesiva regulación en esta materia va a poseer de manera inevitable universidades poco sólidas, anticuadas y escasamente adaptables a las contingencias del entorno. Un exceso de regulación fomenta la inmadurez de las universidades ya que estas se limitan a hacer los mínimos que les exige el principal sin capacidad de innovación de sus estrategias sea por la rigidez del marco regulatorio o por la sensación que no pueden hacer nada novedoso y así no salir de su zona de confort.

Derivado del punto anterior, aparece la última gran dicotomía sobre el modelo de gobernanza a nivel interno de las universidades: un modelo democrático o un modelo meritocrático. Una tercera opción sería un modelo híbrido que permitiera las dos opciones en un mismo sistema universitario (caso de Portugal). En muchos países es una tradición que la educación (primaria, media y superior) se asiente sobre principios democráticos que se canalizan por la vía que la comunidad (en algunos casos, como la enseñanza primaria y media, la comunidad son los profesores y, en las universidades la comunidad suelen ser el profesorado, el personal de administración y servicios y los alumnos) elija a sus cargos académicos (rectores, directores de departamento, decanos, etc.). El modelo de democracia (sea vía voto directo o mediante órganos colegiados) en la elección de los cargos académicos es muy seductor para los miembros de la comunidad universitaria tanto a nivel simbólico como a nivel operativo. Pero suele tratarse de una impostura ya que en la universidad las lógicas democráticas suelen degenerar de manera casi inevitable en dinámicas corporativas, demagógicas y desprofesionalizadas y, en consecuencia, en universidades totalmente incapaces de diseñar estrategias sólidas, innovadoras o disruptivas. Las universidades son organizaciones muy complejas (la literatura organizativa afirma que las organizaciones más complejas son los hospitales, los centros penitenciarios y las universidades) que para su buen gobierno requieren cargos académicos con competencias directivas y con un amplio margen de maniobra si desean ser contingentes y afrontar los nue-

vos retos. El modelo democrático suele fomentar el desgobierno institucional facilitando lógicas corporativas de corta mirada descontextualizadas de la función social de la universidad en un entorno cada vez más complejo y turbulento. El modelo alternativo es el de carácter meritocrático en el que los cargos académicos son elegidos en base a sus competencias directivas y a su proyecto de gobierno. Este es el camino que transitan las universidades y sistemas universitarios de países como Dinamarca, Finlandia, Austria, Holanda, Francia, Portugal, etc. Llama especialmente la atención Francia y Portugal ya que son países muy apegados a los modelos tradicionales, pero que están mostrando capacidad de evolución. España, en cambio, queda claramente descolgada de esta migración hacia la meritocracia en la gestión universitaria. La elección meritocrática de los cargos académicos, en especial la figura del rector, no debería escandalizar a nadie ya que existen diversos mecanismos para impulsar esta iniciativa en las universidades públicas sin que tenga que implicar un proceso de selección que la comunidad universitaria perciba como una imposición de actores externos a la universidad (sean estos políticos, institucionales y/o socioeconómicos). El sistema meritocrático solo exige que los candidatos a los cargos académicos no se presenten solo avalados por su categoría académica interna, sino que optan al puesto en base a un currículum en materia de gestión universitaria y una propuesta bien elaborada de proyecto de gobierno. Para el cargo de rector pueden postularse tanto profesores de la propia universidad como candidatos externos a la misma (es decir, no siempre hay

que exigir que el rector proceda extramuros de la universidad). El otro ingrediente es que la valoración de los candidatos la realice una comisión *ad hoc* específica para ello. La composición de esta comisión puede ser muy variada: notables o sénior de la universidad, personas elegidas por la comunidad universitaria, rectores o exrectores externos procedentes de universidades de prestigio, personas notables del entorno socioeconómico, etc. En todo caso, en este modelo es esencial que la comisión de selección del rector tenga una composición refinada y posea contrapesos internos: una parte de los miembros deberían serlo por elección interna, otra parte con los profesores de la propia universidad que atesoren más méritos y habría que ser muy cuidadosos con la elección de los miembros externos a la universidad. Estos deberían ser personas de reconocido prestigio en el ámbito transversal de la gestión del conocimiento (profesores potentes de otras universidades nacionales o internacionales, exrectores prestigiosos, miembros institucionales y empresariales que acrediten conocimientos y capacidades en la gestión del conocimiento, etc.). Una comisión con una composición mixta entre personalidades internas y externas a la universidad es una buena combinación ya que se logra legitimidad interna y también legitimidad externa de carácter académico y social. En este marco el nuevo rector está más empoderado y libre de capturas corporativas, académicas y sindicales.

Los países con sistemas universitarios menos avanzados suelen optar, en cambio, por el modelo democrático y están insertos en una paradoja y círculo

vicioso: el regulador fomenta con este sistema de elección el corporativismo y la endogamia en el Gobierno universitario y para luchar precisamente contra la endogamia diseña todo tipo de barreras en la capacidad de las universidades de definir de manera autónoma una estrategia y modelos alternativos de gestión para cada universidad (destacan las barreras y filtros que se imponen a los procesos de selección del profesorado). No parece que las universidades y sistemas universitarios más avanzados peregrinen por este camino, sino justo el contrario: elección del rector externo a la propia universidad para liberarlo de capturas internas y mayor autonomía en la capacidad de diseñar una estrategia y un modelo propio de gestión acompañada por una potente rendición de cuentas.

Hay que reconocer que el tránsito de un modelo supuestamente democrático a uno meritocrático es complejo ya que las comunidades universitarias suelen mostrarse entusiastas con su modelo democrático de elección de los cargos académicos. En este caso, como se ha dicho, el concepto democracia está claramente devaluado y es toda una impostura. Este sistema agrada a la comunidad universitaria ya que fomenta todo tipo de lógicas de carácter corporativo (profesorado), sindical (personal de administración y servicios) y demagógico (estudiantado). La tan cacareada fiesta de la democracia consiste básicamente en obligar *de facto* a que los candidatos a los cargos académicos (en especial el caso del rector) diseñen unas redes clientelares entre los profesores de las distintas disciplinas académicas para defender posiciones corporativas y endogámicas que poco tienen

que ver con el buen desempeño y valor social que debería tener la universidad pública en su frontispicio. Estas redes clientelares también aseguran que el rector no tenga poder real, sino que su función sea meramente transaccional entre los distintos intereses corporativos que impiden una toma de decisiones con criterio propio y visión estratégica. Para el personal de administración y servicios el juego democrático consiste en establecer una subasta entre los candidatos orientada a maximizar beneficios y minimizar obligaciones laborales del personal de gestión. Para los estudiantes el aquelarre democrático consiste en la excitación demagógica de unos pocos estudiantes muy movilizados ante la indiferencia de la gran mayoría. Las demandas de los estudiantes suelen abarcar un amplio abanico con propuestas razonables, propuestas extravagantes, aunque inocuas y propuestas perversas para el buen funcionamiento de la universidad. Ser rector en este modelo es relativamente fácil: atender a todas las demandas, aunque puedan parecer estafalarias, dejar claro que va a gobernar buscando consensos amplios, que es una forma de afirmar que no adoptará ninguna decisión estratégica y delicada, ser empático y tener muy claro que su función no consiste en gobernar la universidad, sino en intermediar entre distintos intereses intentando satisfacer a todos, aunque sea en detrimento de la calidad del sistema. Este es el modelo endogámico que solo abraza la meritocracia (elige a cargos académicos con el rector a la cabeza) de manera casual y excepcional. Lo normal es que se elija como rector al más conciliador con los distintos intereses internos, al más simpático y, en no pocas ocasiones,

al más demagogo. Los rectores eligen como vicerrectores a los representantes de las distintas fuentes de poder entre ámbitos y disciplinas. Las capacidades de visión estratégica y de buena gestión suelen quedar relegadas a una posición marginal. El modelo endogámico genera dinámicas radicalmente conservadoras y la función esencial de los cargos académicos electos es el mantenimiento de *statu quo* corporativo. El rector no está empoderado ni desea estarlo. Es evidente que esta regla general tiene sus excepciones y que hay universidades que han escapado de esta perversa lógica y logran que se presenten y se elijan rectores muy serios con equipos altamente profesionales. En estos casos los relevos de los equipos de gobierno no son traumáticos y hay una gran continuidad en sus estrategias. Estas excepciones suelen darse en universidades de pequeñas dimensiones y que disfrutaban de paz social. Pero incluso estas universidades están siempre con el miedo y la incertidumbre que este buen hacer se vea truncado en algún momento por algunos acontecimientos imprevistos y que algún candidato extemporáneo tenga éxito y rompa esta dinámica de estabilidad institucional, de razonables reformas incrementales y de una sólida visión estratégica.

Pongamos el ejemplo del sistema universitario español que sigue anclado en el modelo democrático: es todo un síntoma que la CRUE (Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas), que es el grupo de presión de todos los rectores del país, no luche por poseer más autonomía universitaria, sino, *de facto*, menos; exige, discretamente pero con vehemencia, a las autoridades estatales y au-

tonómicas una mayor regulación de carácter uniformadora para poder mantener un cierto orden interno en sus respectivas universidades. Los rectores declinan la posibilidad de tomar decisiones estratégicas y comprometedoras y esperan que sean los reguladores públicos los que hagan el trabajo complicado. Es evidente que este modelo de gobernanza endogámico, corporativo e impotente, no es el más adecuado para transformar y renovar las universidades.

III. REINVENTAR LA DOCENCIA UNIVERSITARIA

Atendemos a la necesidad de reinventar la docencia universitaria ya que es la dimensión en que una parte importante de las universidades públicas manifiestan una mayor debilidad y que las hacen especialmente vulnerables a una competencia cada vez más intensa y con gran variedad de actores, muchos de ellos emergentes, que participan o van a participar en la educación superior. Además, hay que recordar que la formación de los alumnos para que logren ser buenos profesionales y mejores ciudadanos es el vector que aporta mayor legitimidad social e institucional a las universidades.

Los profesores universitarios suelen manifestar una esquizofrenia profesional ante la exigencia institucional de atender tanto a la docencia como a la investigación con una intensidad, más o menos, equilibrada. Esta dualidad se complica si añadimos la necesidad de abarcar también la denominada transferencia del conocimiento y la obligación de alcanzar también, en determinados momentos profesionales, las tareas vinculadas

a la gestión académica. Manejarse profesionalmente haciendo malabarismos con cuatro esferas suele saldarse con situaciones de estrés profesional y, en función de la habilidad de cada uno, que le caiga una o dos bolas e, incluso, tres y atesorar con seguridad solo una (que suele ser la investigación).

En todo caso la dimensión crítica es la compleja convivencia entre la investigación y la docencia. En términos generales existe un conjunto de incentivos casi universales en el entorno universitario que priman la investigación por encima de la labor docente: los *ranking* ponderan la publicación en revistas indexadas, las evaluaciones al profesorado vinculadas a la permanencia o a la promoción suelen canalizarse casi en exclusiva en las capacidades en materia de investigación, las dinámicas internas de poder favorecen en la dimensión simbólica e instrumental la investigación, etc. El resultado de esta combinación es la insignificancia de la función docente en el portafolio de los profesores universitarios: la función principal de un profesor es la investigación, y la docencia se considera como una tarea añadida, como una carga molesta (el término «carga» docente es revelador) que se atiende con mayor o menor rigor en función de dinámicas personales voluntaristas o militantes con la docencia y la atención a los estudiantes. El impacto de todo ello es el esperable: escasa calidad de la función docente en la mayoría de las universidades públicas. Algo no funciona bien, por ejemplo, en el sistema universitario público español, cuando durante los últimos años no deja de incrementar el porcentaje de estudiantes que optan por las uni-

versidades privadas (actualmente un 18 por 100 y con tendencias incrementales). Las universidades privadas ya no ejercen solo de refugio para los estudiantes que no alcanzan suficiente nota en el sistema de acceso, sino que acceden a las mismas un notable volumen de estudiantes con elevadas calificaciones.

Por otra parte, la actividad docente durante los últimos años se ha convertido en mucho más compleja que antes. Los alumnos nacidos en el nuevo milenio nada tienen que ver con los alumnos de hace unas décadas. Los estudiantes han mudado conceptualmente de ordenados y disciplinados escolares, los más mediocres, y discípulos, los más brillantes, a infantiles colegiales y oyentes extraordinariamente exigentes con la docencia universitaria, aunque escasamente estrictos consigo mismos. Con esto no se quiere caer en el recurrente lamento que los estudiantes de ahora son peores que los que había antes, sino simplemente constatar que son radicalmente diferentes y que exigen mayores esfuerzos en la labor docente del profesorado universitario. Mantener la atención y la motivación de los estudiantes contemporáneos es una tarea compleja ya que ya no opera, como antes, sobre los tradicionales roles entre alumnado y profesorado que permitían unas metodologías docentes pasivas y convencionales, sino que ahora demandan unas metodologías docentes activas y diversas. Otra novedad relativamente reciente es el denominado modelo de aprendizaje Bolonia de inspiración anglosajona, implantada también y recientemente en las universidades más clásicas, que implica menor densidad teórica por la vía de las tradicionales clases magistrales y

mayores estrategias docentes de carácter práctico que permitan aflorar las denominadas competencias y habilidades transversales. Se trata de un nuevo modelo de aprendizaje muy criticado por el profesorado tradicional, pero que hay que celebrar ya que está siendo exitoso en aquellas universidades que lo han implantado de manera seria y robusta. Metafóricamente hemos pasado de un modelo clásico en que los alumnos eran como ocas o patos a los que se les embuchaba una cantidad ingente de nutrientes doctrinarios logrando unos graduados con profundos conocimientos teóricos, pero solo los más listos y autodidactas atesoraban unas competencias que los hacían atractivos para el mercado laboral. En cambio, el nuevo modelo de aprendizaje asume que los alumnos deben tener un rol activo en su educación y la mayoría logran egresar con competencias y habilidades notables en capacidades analíticas, expositivas y retóricas y, los más activos y autodidactas, también con una gran fortaleza en conocimientos y capacidades teóricas. El mercado laboral actual está inserto en dinámicas constantes de transformación derivadas de los cambios tecnológicos y de un entorno cada vez más turbulento. Se trata de un mercado laboral que prioriza a los profesionales con competencias para gestionar el conocimiento y adaptarse al cambio y minusvalora los conocimientos teóricos adquiridos en la formación reglada.

La conclusión de todas estas reflexiones es evidente: estamos en un momento de mayor exigencia en la dimensión docente de los profesores universitarios justo cuando estos tienden a un cierto abandono atendiendo a

los incentivos y obligaciones en su espacio de investigación que exige una dedicación de muy alta intensidad que, en ocasiones, se convierte en una dedicación casi a tiempo completo. Reinventar y potenciar la docencia en este contexto no es una tarea fácil y mucho más cuando hay que preservar una de las externalidades positivas del actual modelo profesional universitario como es la fortaleza de la investigación. Si deseamos seguir siendo competitivos o todavía más solventes en materia de investigación y, además, potenciar en paralelo la función docente esta aspiración se asemeja a la utopía de cuadrar el círculo. Pero consideramos que hay camino por recorrer en la mejora de la actividad docente mediante un conjunto de estrategias que se van a exponer y proponer a continuación:

- Establecer la obligación que para alcanzar la codiciada posición de profesor permanente o para ascender en el escalafón sea imprescindible no solo acreditar un buen desempeño a nivel de investigación, sino también a nivel de calidad docente. Si la exigencia es doble el profesorado va a ser perfectamente capaz de presentar un aseado portafolio profesional en ambas dimensiones.
- Empoderar la institución de los decanatos en su participación activa en los procesos selectivos y de promoción y, además, que tengan capacidad efectiva de mando sobre el profesorado en su actividad docente mediante evaluaciones anuales e incluso capacidad de veto hacia los pésimos docentes.
- Evitar que el profesorado sénior y con mayores compe-

tencias docentes huyan de las asignaturas obligatorias de los grados y se refugien exclusivamente en materias optativas o en las maestrías. Esta situación es una práctica bastante generalizada en las universidades ya que las materias obligatorias exigen una mayor dedicación por el elevado número de estudiantes matriculados y por las mayores dificultades en el aprendizaje de estas materias por parte de los alumnos. Es usual que los estudiantes en los primeros cursos y en la mayor parte de las materias obligatorias tengan profesorado inexperto en habilidades docentes (profesores que inician su carrera profesional o profesores externos a tiempo parcial –como es el caso de los asociados–). La alternativa sería obligar y/o incentivar a que los profesores más destacados tengan que impartir alguna materia obligatoria, especialmente en los primeros cursos. En efecto, puede establecerse como una obligación (algo bastante difícil en un sistema de dirección y organización corporativa bajo el que operan las universidades) o bien diseñar un sistema de incentivos para lograr un idéntico resultado: desde establecer que la docencia en materias obligatorias y masivas se pondera en la dedicación docente del profesorado hasta prestigiar profesionalmente la impartición de estas materias estableciendo unos requisitos meritocráticos (sexenios, quinquenios y buenas evaluaciones docentes) para poder impartirlas. Si la docencia en los primeros cursos y en materias obligatorias implica mayor prestigio profesional la mayoría del profesorado va a

aspirar a vincularse con estas asignaturas.

- El ejercicio de la docencia es una actividad compleja que posee atributos de carácter casi artístico (desde el teatro en la capacidad de seducción colectiva hasta habilidades de relación interpersonal en seminarios y tutorías personalizadas), pero también de naturaleza estrictamente técnica y profesional en el dominio de una determinada materia. Por esta razón tiene sentido plantearse la pregunta si un buen docente nace o se hace. Hay actividades profesionales que no pueden desarrollarse con éxito sin los ingredientes de la vocación y de unas competencias de carácter innato. Este suele ser el caso de los profesores como docentes y seguramente también como investigadores. Esto significa que siempre existirán profesores que sin ningún tipo de preparación previa ni actividad de formación en materia docente se convierten por generación espontánea vinculada a la práctica en magníficos profesores. También hay la posibilidad inversa: personas que aspiren a ser profesores y que intenten aprender técnicas y habilidades docentes y que no lo logren por falta de capacidades de comunicación oral, liderazgo o persuasión. Pero en la mayoría de los casos, en la campana de Gauss, la mejor estrategia es que las universidades propongan sistemas de capacitación en la función docente en el colectivo de profesorado más joven y de reciclaje en los docentes más experimentados. Formación tanto en las dimensiones clásicas (comunicación, voz y respi-

ración, teatralización) como en formulaciones innovadoras y alternativas de sistemas de aprendizaje. Hoy por hoy, estas dinámicas de capacitación están relativamente bien asentadas en las universidades e incentivadas, en muchas ocasiones, por nuevo marco normativo.

- Un buen sistema para superar los problemas en el déficit de dedicación y motivación en la docencia por parte del profesorado universitario podría consistir en superar la tradicional dicotomía entre investigación y docencia. Los estudios en ciencias sociales (y del resto de disciplinas) podríamos aprender de dinámicas de aprendizaje que implementan desde hace tiempo ámbitos técnicos como, por ejemplo, los estudios de arquitectura en los que las asignaturas se vinculan a proyectos extensos y profundos de investigación teórica y práctica protagonizados por el alumnado bajo la supervisión del profesorado. En estos casos la función docente consiste en impulsar la investigación y obtener como resultado documentos científicos generados de manera compartida entre el profesorado y el alumnado. Otra posibilidad consistiría en ampliar el conocimiento en el despliegue de técnicas de innovación docente protagonizadas por los distintos ámbitos disciplinarios extramuros de la pedagogía pura y dura. En una carrera profesional en la que la publicación de *papers* es una condición esencial tanto material como casi un fetiche, lograr vasos comunicantes entre la docencia y la investigación puede ser una

acertada estrategia para conseguir la retroalimentación entre estas dos funciones y dejar de lado la tradicional dinámica de suma-cero entre ambas actividades. Otra estrategia que podría potenciar una mayor complicidad entre la docencia y la investigación es que cada disciplina posea un espacio científico, por la vía de revistas especializadas o de otras vías de publicación, en que el que concurren estudios y análisis de innovación docente vinculados a las distintas áreas científicas. Estas aportaciones deberían ser valoradas institucionalmente en los incentivos de investigación, en los de docencia o en los de transferencia del conocimiento.

Una parte de los sistemas universitarios se han diseñado sobre el principio que un profesor debe mostrar y desarrollar una actividad equilibrada entre la función docente y la función investigadora. Es un buen axioma con carácter general, pero que en la práctica genera un desequilibrio a favor de la investigación y en detrimento de la calidad docente. Cada vez hay más y nuevas exigencias tanto en docencia como en investigación que tensionan el carácter anfibio del profesorado y muchos efectivos no pueden seguir un ritmo más o menos equilibrado entre estas dos obligaciones. Si a las exigencias en materia de investigación y docencia le sumamos las de transferencia del conocimiento y las servidumbres inevitables en gestión universitaria el manejo de tantas dimensiones puede ser muy difícil y complejo. Las rígidas costuras de nuestro sistema universitario suelen ser castrantes y, en ocasiones, se descosen, pero solo por la vía de estimular

una mayor dedicación en materia de investigación en el que los investigadores que acreditan un mayor éxito en esta actividad son liberados de exigencias («cargas») docentes, de gestión y de transferencia. Esta dinámica se va extendiendo en nuestro sistema universitario ya que se ve favorecida por incentivos en la carrera profesional y también por incentivos económicos. Esta excepcionalidad es corporativamente aceptada, pero, en cambio, no se toleran desviaciones que ponderen la función docente, la función de gestión o la de transferencia del conocimiento. Las vestiduras de nuestro sistema no solo están reventando en el plano de la investigación, sino también en las exigencias en materia de docencia (especialmente con esta función), pero también en gestión (la gestión universitaria es cada vez más compleja y requiere una mayor especialización y profesionalización) y en transferencia del conocimiento (la cara más débil del poliedro universitario). Por tanto, habría que tomar en consideración la posibilidad que una parte del profesorado se especialice más en las funciones docentes, de gestión o de transferencia del conocimiento y, por ello, no sean castigados por los sistemas de promoción e incentivos retributivos sino, justo lo contrario, que sean reconocidos por ello.

El sistema universitario es ahora tan complejo que es imposible equilibrar sus distintas líneas de producción con exigencias individuales uniformes hacia su profesorado, sino que la única manera de conseguir un cierto equilibrio como sistema es flexibilizarlo y que sea permeable, en determinados casos, a una cierta especialización del profesorado universitario en cada una de sus

cuatro grandes competencias. A los efectos de este ensayo la conclusión es que no debería ser un anatema que algunos profesores se decanten por la excelencia en sus actividades docentes y que puedan ser reconocidos y respetados a nivel profesional e institucional por esta dedicación especializada. Una universidad pública del futuro puede dibujarse como un organismo flexible y dinámico en el que la mayoría de su profesorado atienda a sus obligaciones en investigación y docencia, pero en el que haya un porcentaje más orientado a la investigación de alta intensidad (como ya está sucediendo en el presente), pero que también tenga las puertas abiertas a una mayor especialización en docencia, en transferencia del conocimiento o en las tareas de gestión. Solo los modelos mestizos van a ser competitivos en el futuro y, en cambio, los modelos uniformes van a entrar en crisis en un contexto cada vez más competitivo tanto dentro del sistema universitario público como fuera del mismo.

IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Este texto ha intentado evidenciar que las universidades están experimentando, durante los últimos años, la transformación exógena y endógena más importante de las últimas centurias. La universidad es una institución que se siente bien asentada y segura en el entorno social, económico e institucional. Esto ha sido así durante su larga historia, pero esta sensación de confort ya ha cambiado y va a transformarse mucho más durante los próximos años. Los teóricos de la gestión pública sostienen que desde la crisis del COVID-19 el entorno ya es

oficialmente turbulento y las instancias públicas tienen que enfrentarse a problemas sobrevenidos, sorprendentes e inéditos y, para ello, requieren nuevos modelos de gobernanza y de gestión que integren motores de estabilidad, pero también de cambio y de transformación (un nuevo modelo que denominan gobernanza robusta). Se trata de un oxímoron difícil de lograr, pero inapelable: por una parte, hay que poseer un modelo de gobernanza y de gestión estable para asegurar la seguridad jurídica e institucional y la gestión eficaz y eficiente de los servicios públicos estructurales. Por otra parte, es ineludible poseer ámbitos de gestión contingentes y variables que sean capaces de absorber los nuevos problemas y demandas asociadas a un contexto turbulento. Esta es la situación de encrucijada en la que se encuentran las universidades públicas en la actualidad. Hoy en día la universidad (tradicional y pública) se está jugando literalmente su supervivencia y no es, en términos generales, consciente de ello. La universidad es un gigante con pies de barro. El último gran cambio al que tuvo que enfrentarse la universidad pública fue la de migrar de una universidad elitista (5 por 100 de la sociedad) a una universidad de masas (30 por 100 de la sociedad). Este gran cambio se produjo en nuestro país a principios de los años setenta. Fue una transformación importante, pero conceptualmente poco relevante ya que solo tenía que atender a dimensiones cuantitativas: más alumnos, más profesores, más infraestructuras y, por tanto, mayor financiación. Con esta mutación la universidad se legitimó socialmente ya que ejercía una función de ascensor social (y, por tanto, dejó de ac-

tuar como un sistema de reforzamiento de las élites sociales). En efecto, durante la década de los ochenta poseer un título universitario casi aseguraba la empleabilidad con una cierta calidad en un país con un mercado laboral muy complejo y deficitario. Actualmente la universidad ya solo es capaz de garantizar que un 50 por 100 de sus graduados posean un trabajo de calidad en retribución y en una cierta estabilidad. La universidad pública como ascensor social anda actualmente bastante averiado. En cambio, la universidad privada asegura que las élites sociales, aunque engendren una prole mediocre y poco hacendosa, mantengan su posición de privilegio social. Muchos quieren subir en el ascensor social, pero no queda mucho espacio si no hay apenas ninguno que baje en el marco de un mercado laboral cada vez más restrictivo en ofrecer empleos de calidad.

Todo parece indicar que la educación superior en el futuro va a ser muy plural y fragmentada y va a abandonar la lógica monopolística, al menos en España, que pasa por las universidades públicas de carácter presencial. Por una parte, las universidades a distancia (privadas y públicas) van a tener mayor presencia en el mercado. Por otra parte, van a emerger nuevas universidades, difícilmente reconocibles como tales, pero que van a participar en la educación superior: universidades corporativas vinculadas a grandes empresas y universidades orientadas a determinados perfiles de alumnos (por ejemplo, la antes citada South New Hampshire University es un centro de educación superior que se ha especializado en formar a exmilitares que proceden de las guerras de

Afganistán e Irak). Por otra parte, la formación profesional (ciclos superiores de formación profesional) presiona para hacerse un hueco en la educación superior y le cuesta encontrar un encaje en el modelo universitario tradicional. En este sentido, no deja de ser impactante que haya un porcentaje cada vez más significativo de alumnos que una vez que han obtenido un grado universitario no opten por cursar una maestría, sino que elijan complementar sus estudios con un ciclo superior de formación profesional. Esta dinámica de diversidad y de cierto caos va a ser inevitable con independencia de que la regulación pública de la educación superior sea más restrictiva o más liberal ya que, en gran medida, el éxito de estos nuevos operadores en educación superior no depende de la regulación pública, sino de su nivel de aceptación por parte del mercado y de la sociedad. Un mercado y una sociedad en profunda transformación que busca nuevos perfiles profesionales y nuevos mecanismos para tener éxito en la inserción en un mercado laboral convulso y confuso asociado a la revolución tecnológica 4.0.

Ahora la universidad pública se enfrenta a una tormenta perfecta de profundos cambios que ponen en duda su posición central en el sistema de educación superior y en su transcendencia en el impacto en el mercado laboral. Se ha argumentado que los cambios exógenos son profundos y de potencial elevado impacto, pero, en cambio, las transformaciones endógenas son todavía tímidas y superficiales. Pero no hay que despreciar en absoluto estos indicios de cambio en el funcionamiento interno de las universidades públicas ya

que el elemento más relevante es que han iniciado de manera voluntaria un proceso de transformación. Hay que valorar positivamente que las universidades públicas vayan dejando de lado su somnolencia con relación a su modelo interno de gobernanza y que vayan iniciando procesos de transformación con modestos cambios, pero complejos a nivel corporativo. Esta es la senda en la que hay que profundizar y que el legislador en educación superior debería apoyar. Sería una buena idea que la legislación universitaria fuera plural y flexible y abandonara su tradicional marco conservador y uniformador. La uniformización implica apostar por un único modelo que seguramente abocará al fracaso a todo el sistema universitario público. En un momento de profunda transformación es insensato ubicar todos los huevos en la misma cesta. El marco regulatorio de la universidad pública debería abrirse para que cada universidad pública pudiera definir un perfil propio: universidades que desean mantenerse en el actual modelo versus universidades que apuesten por la investigación y por los posgrados y doctorados, universidades que se orienten a determinados perfiles de alumnos (universidades con una orientación netamente profesional versus universidades con una vocación más cultural e interdisciplinar, etc.). Hay que lograr que la universidad pública pueda ser diversa como diversa es la sociedad y el mercado. Hay que conseguir que la universidad pública pueda ser flexible y contingente y logre adaptarse rápidamente a las transformaciones de su entorno (dimensión que hoy por hoy parece que solo atesoran las universidades privadas). Solo mediante la diversidad y la flexibilidad la universidad pública

del futuro va a poder preservar su valor social acompañando a la sociedad (y especialmente a la parte más vulnerable de la misma) a navegar por un mar tecnológico, económico, laboral y social dinámico e imprevisible y, por tanto, proceloso. Para concluir esta exposición presentamos nueve propuestas, de manera sintética, de transformación de los distintos sistemas universitarios:

1. *Adaptarse a la nueva educación superior a lo largo de la vida.* Las estrategias impulsadas por la Unión Europea y por la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario en España (la última ley de universidades aprobada en un país relevante) transpiran la necesidad de reposicionar a las universidades y a conectar mejor con la sociedad. Un toque de atención a las posiciones elitistas y a las inercias continuistas propias del sector. Por ejemplo, una gran disyuntiva en un futuro próximo es evidente: o las universidades públicas abrazan la formación profesional de carácter superior (podríamos decir superior plus) o van a aparecer títulos oficiales públicos y privados equivalentes a un grado universitario extramuros del sistema universitario (ya está ocurriendo de manera incipiente en el ámbito artístico y de diseño por la desatención universitaria, en algunos países, a este tipo de perfiles).
2. *Incrementar la financiación de los sistemas universitarios y evitar el «café para todos» en los criterios de distribución.* Todas las universidades públicas exigen más recursos. Ahora bien, la mera adición de

más recursos y repartidos de manera homogénea sería una maniobra subóptima y hasta destructiva, si el objetivo es transformar a las universidades. La estrategia de los rectores universitarios debería ser la de proponer nuevas estrategias, transformaciones y mejoras en sus sistemas internos de organización y así convencer a los responsables políticos del buen uso que van a hacer las universidades de los recursos públicos y de su potencial impacto positivo en la sociedad. Luego es legítimo exigir una mayor financiación, seguramente a través de contratos programa individualizados para cada universidad, pero no antes. La idea es sencilla: primero estrategia, cambio y resultados y después mayor financiación.

3. *Simplificar el modelo de organización.* Hay que intentar huir de sistemas excesivamente complejos por las ansias de tener a la vez todos los instrumentos organizativos que están al alcance de las universidades: departamentos, facultades, campus, escuelas de doctorado e institutos universitarios de investigación a los que hay que añadir diversas fundaciones públicas y privadas, consorcios, etc. Los incentivos para elegir el modelo más complejo posible son evidentes: a más organismos más cargos y el mantenimiento de las dinámicas feudales y minifundistas a las que es tan aficionada la cultura universitaria. En todo caso, una arquitectura variable en modelos de gobernanza y de gestión es una oportunidad para que cada universidad se organice en función de su rol, su identidad y sus prefe-

rencias. Es una evidencia empírica que las universidades públicas, activas en la actualidad, son muy distintas y que, por tanto, reclaman especificidades en su gobernanza académica.

4. *Evitar la neoburocracia en la gestión.* Los sistemas universitarios son cada vez más complejos y se encuentran sometidos a regímenes nacionales e internacionales de acreditación y evaluación. De superar estos estándares de calidad depende la capacidad de las universidades de otorgar títulos oficiales y/o de lograr posiciones de visualización a nivel de prestigio que les permitan acceder a mercados de alumnos de carácter internacional. Estas agencias de evaluación suelen imponer unos procesos de gestión académica excesivamente detallistas que pueden degenerar en una perversa neoburocracia que hay que evitar al máximo ya que limita las capacidades de autonomía en la innovación rápida que puedan impulsar determinadas universidades.
5. *Ejercer la autonomía en la contratación de profesorado, y aceptar las consecuencias.* Cada universidad debe elegir autónomamente al perfil de profesorado que mejor se adecue a sus intereses y, de manera inexcusable, rendir cuentas en base a sus resultados mediante un sistema de incentivos positivos y negativos definidos por el modelo de financiación del sistema universitario, cuyos responsables son las Administraciones como coordinadoras y financiadoras de cada sistema territorial.

<p>6. <i>Diversificación del profesorado.</i> El profesorado debe estar compuesto por profesionales con competencias investigadoras y docentes, aunque luego puedan especializarse durante el desarrollo de sus carreras. Establecer la obligación que para alcanzar la codiciada situación de profesor permanente o que para ascender en el escalafón sea imprescindible no solo acreditar un buen desempeño a nivel de investigación, sino también a nivel de calidad docente.</p> <p>7. <i>Poner en valor la actividad docente.</i> Se deberían incor-</p>	<p>porar incentivos para el profesorado universitario vinculados a su calidad docente que realmente sean selectivos y competitivos. Es decir, que solo los alcancen aquellos profesores que realmente han realizado una labor docente extraordinaria (muy buena evaluación por parte de los alumnos, que demuestren su implicación especial en diferentes sistemas de aprendizaje e innovación en sus metodologías docentes, etc.).</p> <p>8. <i>Aprovechar el talento del profesorado de alto nivel.</i></p>	<p>Evitar que el profesorado sénior y con mayores competencias docentes huya de las asignaturas obligatorias de los grados y se refugie exclusivamente en materias optativas o en las maestrías.</p> <p>9. <i>Vincular docencia con investigación.</i> Lograr vasos comunicantes entre la docencia y la investigación puede ser una acertada estrategia para conseguir la retroalimentación entre estas dos funciones y dejar de lado la tradicional dinámica de suma-cero entre ambas actividades.</p>
---	---	---