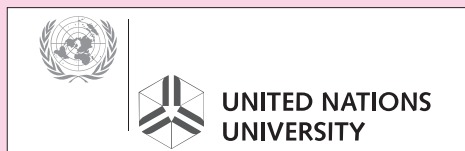


INTRODUCCIÓN



Fue en realidad hace 12 años (un ciclo) cuando se me invitó por primera vez a pensar y hablar sobre la universidad del siglo XXI. La invitación provenía de un comité/equipo de alto nivel del Reino Unido, que reunía al mundo académico con el de la industria. Mi conferencia formó parte de una serie de seis que se pronunciaron en la Sociedad Real de Londres. Se me invitó a tratar el tema desde la perspectiva de la Europa «continental».

Para curarme en salud, elegí como título «La Universidad de 2050: la Organización de la Creatividad y la Innovación».¹ Elegí un título ambiguo a propósito. Podría considerarse simplemente una pregunta: ¿Cómo se organizarán la creatividad y la innovación en el siglo XXI? Sin embargo, tiene otro significado: las universidades de este siglo XXI, ¿seguirán siendo las organizaciones de la creatividad y la innovación por excelencia?

Esta pregunta, por supuesto, implica que se da por sentado que las universidades son, efectivamente, en la actualidad, centros prestigiosos de creatividad e innovación, y que se basan en una combinación significativa de enseñanza e investigación y en un uso sabio de la libertad académica en todas sus actividades científicas. Esta pregunta también implica que su posición no viene dada, y que no se da por naturaleza. Hay que merecerla y proviene únicamente de un funcionamiento excelente. Por lo tanto, las universidades deben contar con una cultura de (alta) calidad en todas sus actividades.

Este concepto de calidad comporta la relevancia: la relevancia de las actividades de la universidad en la sociedad que la mantiene y que le concede su libertad académica, así como su autonomía institucional. Al fin y al cabo, la universidad cuenta con autonomía y libertad académica para poder contribuir de forma verdaderamente innovadora al futuro de la sociedad, en interés y beneficio de la sociedad. Las sociedades que han olvidado esta verdad capital sobre las universidades han terminado sufriendo la decadencia, y las universidades que han olvidado su parte del trato, también.

En 1994 centré mis observaciones en dos procesos íntimamente relacionados, que son el desarrollo de la sociedad por una parte y el desarrollo de la sociedad del conocimiento por la otra. Sigo creyendo que los efectos y las consecuencias de estos procesos intensos e intensificadores son vitales para el futuro de las universidades y de los sistemas universitarios. Hoy en día, sin embargo, seguramente cabría subsumir el desarrollo de la sociedad en el conjunto más amplio de la globalización, lo que precisa de algunas aclaraciones que haré más adelante. Hoy en día también se ha hecho muy evidente que la sociedad del conocimiento significa mucho más que la economía del conocimiento, a lo que para muchos se reduce demasiado a menudo el segundo proceso.

No obstante, la observación más importante que hay que hacer es que durante la última década, la importancia creciente de la ética y los valores, la responsabilidad y el compromiso se ha convertido de forma claramente visible en el tercer proceso que conformará el futuro de las universidades y de los sistemas universitarios. Los **conceptos centrales** del trabajo de las universidades más individualizadas y emprendedoras que se están modelando bajo la influencia de los tres procesos mencionados serán, muy probablemente, **la complejidad (y los matices), la diversidad y la sostenibilidad (y continuidad)**.

Nuestro mundo está cada vez más vinculado e interconectado, y es cada vez más complejo. Las personas se caracterizan por múltiples identidades cada vez más complejas. Estamos juntos en un camino insostenible, usamos tantos recursos naturales del planeta que el futuro de las generaciones venideras se ve afectado negativamente. Las universidades responsables tienen muy en cuenta este desarrollo e intentan dar respuestas y soluciones con sentido a las preguntas vitales de nuestro tiempo y prepararnos para nuestro futuro común. Esto conlleva consecuencias para las actividades, el gobierno y la financiación de las universidades.

RESPONSABILIDADES

Vivimos en una época de cambios profundos, en un mundo cada vez más interconectado. El rápido desarrollo de mejores sistemas de comunicación y transporte ha transformado el mundo,

RESPONSABILIDADES,
RETOS,
OPORTUNIDADES
Y GOBIERNO;
REPLANTEARSE LAS
UNIVERSIDADES
DEL SIGLO XXI

Hans Van Ginkel

que ha pasado de ser un grupo complejo y a veces caótico de territorios y fronteras a un sistema jerárquico de nodos y canales. La frecuencia y el volumen del intercambio de bienes y la movilidad de la gente, el dinero y las ideas han creado una situación en la que ya nadie puede permitirse vivir aislado.

Estos cambios son para mejor y para peor. Los puntos positivos pueden tener también su parte negativa, y viceversa. El terrorismo internacional puede actuar a gran distancia, pero también puede hacerse el bien a mucha distancia. Juntos podemos elegir contribuir a una vida mejor y a un mundo más seguro para todos, en la actualidad y para nuestros nietos y sus descendientes. Los que vivimos en una sociedad próspera no podemos olvidar la pobreza, ya sea dentro de nuestra propia sociedad o en los países que la sufren. No podemos seguir ignorando la relación entre la globalización, el comercio, la pobreza, el desarrollo y el medio ambiente, los cinco temas íntimamente relacionados en los que se centró, con razón, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo (2002). En eso consisten la complejidad, la diversidad y la sostenibilidad: en entender la realidad completa, diversa y compleja y actuar de forma adecuada y bien informada. Aquí es donde entra la educación; también en ser conscientes de nuestras responsabilidades individuales de contribuir, hacer elecciones responsables, respetar a los demás y respetar a la naturaleza y la diversidad.² La investigación, el desarrollo continuo de nuevos conocimientos, debe informar al proceso educativo transformador de que es crucial para la adecuada preparación para un futuro incierto, lleno de cambios y oportunidades.

Desde esta perspectiva, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (WSSD, Johannesburgo, 2002) ha recomendado declarar el año 2005 y la década 2005-2014 el Año y la Década de la Educación para un Desarrollo Sostenible. Con el apoyo de Japón y Suecia en especial, la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió hacerlo en su sesión de otoño de 2002. A su vez, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, ha pedido enérgicamente que se busquen formas para que «la globalización beneficie a todo el mundo», y la UNESCO nombró el año 2002 el *Año de la globalización con rostro humano*. Desde entonces, la UNESCO y la ONU se han comprometido en un programa a largo plazo sobre este tema. La OIT (Organización Internacional del Trabajo) también tomó la iniciativa, que ha desembocado en el Informe publicado recientemente «Una globalización justa: crear oportunidades para todos». Está claro que toda la educación, pero especialmente la educación superior, debe tener protagonismo en estos temas. La educación superior en concreto porque tiene un papel principal en la formación y la educación de los profesores y en el desarrollo y la actualización constante del currículum escolar. También por su papel en la formación y la educación de médicos y en la organización y el suministro de la atención médica, y por su papel en la provisión de expertos y asesoramiento al sistema legal, la administración, el mundo empresarial y la industria. Más allá de todo esto, la educación superior desempeña un papel vital en el

mantenimiento y el desarrollo adicional de la base intelectual y cultural de la sociedad, ayudando a conservar la identidad cultural e inspirando y haciendo que los ciudadanos se sientan justificadamente orgullosos de los logros que se van consiguiendo en su propia sociedad; ya sea en los países desarrollados o en los que están en vías de desarrollo (véase la Tabla A: Funciones de la educación superior).

TABLA A

Funciones de la educación superior

En general

- Desarrollar, transmitir y conservar el conocimiento.

En concreto

- Formar a los profesores/desarrollar planes de estudios.
- Formar médicos, etc./ofrecer asistencia médica.
- Formar a expertos/apoyar al sistema legal/a la administración, a las empresas, a la industria, etc.

Papel crucial

- Mantener y desarrollar la base cultural e intelectual de la sociedad.
- Promover el desarrollo humano y ayudar a conservar la identidad cultural.
- Inspirar y ofrecer motivos justificados de orgullo a los ciudadanos por los logros conseguidos por su sociedad a lo largo del tiempo.
- Promover el diálogo con el objeto de apreciar y respetar la diversidad cultural.

RETOS Y OPORTUNIDADES

Sin embargo, ¿Cómo se ve afectada la propia educación superior por la globalización? ¿Cómo puede optimizar la educación superior su rendimiento sirviendo a la sociedad en nuestra época de globalización? ¿Qué significa en realidad la globalización para la educación superior? ¿Qué estrategias puede seguir la educación superior para contribuir al desarrollo sostenible de toda la humanidad en nuestra época de globalización? En este punto, me gustaría clarificar primero algunos aspectos principales de la globalización antes de centrarme en las oportunidades y los retos de la educación superior que son consecuencia de la globalización y en algunas de las estrategias posibles para que la educación superior consiga con mayor facilidad sus objetivos bajo las condiciones de la globalización y la sociedad del conocimiento en desarrollo.

La globalización se ha convertido en un concepto cada vez más complejo. Sin embargo, es importante darse cuenta de que no es un proceso nuevo. A veces parece que muchas personas están totalmente sorprendidas, como si la

globalización llevara entre nosotros unos diez años, pero por supuesto no es así. En el cuadro de Vincent van Gogh conocido en francés como *La courtesane*, por ejemplo, está muy claro que representa a una geisha. *La courtesane* data de 1887, lo que indica que en aquella época ya había muchas influencias de todo el mundo haciéndose sentir en Europa. En efecto, no es difícil ilustrar también (incluso mucho antes) las influencias europeas en el resto del mundo. O, al revés, como consecuencia de la migración a gran escala de pueblos como los hunos que llegaron a Hungría, o a veces mediante el comercio, por ejemplo, a lo largo de la Ruta de la Seda.

A pesar de estas influencias tempranas, la cuestión es, sin embargo, si la globalización que experimentamos ahora representa algo distinto o no. Parecería que hay una gran diferencia tanto en la **escala** como en el **ritmo** del proceso de globalización. La diferencia principal sería que el impacto de la globalización se nota de forma simultánea en partes distintas de todo el planeta. Es esta simultaneidad (conjuntamente con la velocidad) lo que diferencia la globalización que conocemos de las influencias extranjeras de periodos anteriores. Las tecnologías modernas de información y comunicación son la clave del estado actual de cambios rápidos y profundos. En el pasado, el intercambio de ideas requería nuestro desplazamiento físico, y esto podía conseguirse únicamente en un solo lugar y en un solo momento. Ahora, sin embargo, podemos interactuar con varias personas de distintos lugares de todo el mundo a la vez. Evidentemente, esto tiene un impacto directo tanto a la hora de generar el conocimiento como al compartirlo y transmitirlo y, por lo tanto, en el funcionamiento de todas las universidades. La proximidad y la distancia adquieren un significado muy distinto en estas condiciones.

El elemento principal de la dimensión geográfica de la globalización es, de hecho, **la reducción de las distancias**. Todo el concepto de distancia ha cambiado de sentido a lo largo de la historia, como ha explicado claramente F. Braudel, uno de los máximos exponentes de la escuela francesa de historiadores y científicos sociales y económicos, los *Annales*. En su magnífico libro sobre el mundo del Mediterráneo en los tiempos de Felipe II, se centró en **el ritmo y la escala** de esa época. Demostró que, a lo largo del tiempo, los conceptos de espacio han cambiado de valor, comparando el tiempo que precisaba una carta mandada desde Venecia en llegar a Londres: un mínimo de dos semanas en aquella época, frente a las pocas horas que precisa actualmente un servicio urgente. Mediante el correo electrónico hoy en día mandamos mensajes **de forma simultánea e instantánea a muchos lugares** de todo el mundo. Gracias a la tecnología moderna mantenemos un contacto continuo y simultáneo con varios lugares y personas y, como consecuencia de esta reducción de las distancias, **la frecuencia** y el **volumen** de nuestros contactos ha aumentado enormemente en muchos aspectos, al igual que la frecuencia y el volumen del comercio. El funcionamiento de todo esto en términos concretos depende en gran medida, sin embargo, de las normativas y regulaciones del sector de la sociedad que se

tenga en consideración: el comercio, el desarrollo, la educación, la salud, etc.

Uno de los efectos más importantes de la reducción de la distancia es que **funcionamos cada vez más a varios niveles de escala geográfica simultáneamente**. Uno de los primeros líderes científicos de los *Annales*, el fundador de la Escuela Francesa de Geografía Humana, P. Vidal de la Blanche, ya introdujo en 1870 los conceptos duales de la *vie régionale* y la *vie nationale*. En aquel entonces, la vida a esos dos niveles a la vez estaba, de hecho, totalmente separada. No obstante, hoy en día, el número de escalas geográficas ha aumentado exponencialmente y muchas personas viven a distintos niveles a la vez. Actualmente podemos vivir y actuar a nivel local, provincial, regional, nacional, internacional o mundial en un mismo día. Hay redes en todos estos niveles y, al contrario que en otros periodos históricos, ahora la gente salta a diario de una escala a otra regularmente.

Esto nos lleva a un tercer elemento de la dimensión geográfica, que es nuestra forma de **percibir el mundo**. De hecho, nuestra percepción del mundo ha pasado de abarcar zonas, territorios y regiones, a comprender redes interconectadas a varios niveles de escala geográfica; de nodos y canales, colocados en varias jerarquías como si fueran muñecas rusas. Esto se ve claramente en las **fotografías hechas desde el espacio** de la tierra de noche. La densidad de la luz artificial de noche da una indicación clara de la distribución de la población mundial, además de sus distintos niveles de vida. Evidentemente, no se ven las fronteras. La fotografía realizada desde el espacio está más bien **dominada por las personas y sus actividades** indicadas por la intensidad de la luz generada; **nodos y canales de varios tamaños e intensidades** que ignoran las fronteras políticas.

Para este tipo de mundo estamos educando a nuestros hijos y a nuestros estudiantes. Esto requiere una reflexión profunda, ya que debemos preparar a las generaciones futuras **para un mundo distinto, mayormente sin fronteras**, o por lo menos un mundo en el que muchas fronteras han perdido gran parte de su significado. Un mundo en el que **la integración regional** de los países se está incrementando, como quedó claramente demostrado el 1 de mayo de 2004, cuando la Unión Europea dio la bienvenida a diez nuevos países miembros. Además, los gobiernos nacionales están descentralizando cada vez más el poder, y transfiriendo obligaciones y responsabilidades en ocasiones importantes a los niveles administrativos inferiores en sus respectivos países. Éste es un proceso que se conoce como la *glocalización*, ya que el fortalecimiento de los niveles global y local parece ir de la mano. La idea de las fronteras nacionales como las entendíamos hasta ahora ya no es válida. El concepto tradicional de estado-nación debe reconsiderarse, ya que muchos Estados (se hace evidente dentro de la Unión Europea) se han vuelto en gran medida menos importantes para nuestra vida cotidiana o han adoptado un papel distinto. Esto no significa, sin embargo, que haya llegado el fin del estado-nación, sino únicamente que ha sufrido una **transformación**. Muchas decisiones tienden a to-

marse hoy en día a otros niveles, tanto superiores como inferiores, en un complicado sistema basado en el principio de **subsidiariedad**.

Esto es especialmente importante cuando se enfoca el debate hacia la modificación de la educación superior. Dado el papel vital que desempeña la educación superior a la hora de reforzar y desarrollar las identidades culturales y, por ejemplo, promover un buen gobierno y la democracia, es igual de importante ver cómo pueden ayudarse entre sí las universidades mediante la colaboración internacional. Al fin y al cabo, **las universidades también tienen que funcionar de forma efectiva y simultánea en redes a varios niveles geográficos**: local, regional, nacional, internacional y, en última instancia, global. Los marcos nacionales se han vuelto cada vez menos importantes para el funcionamiento de las universidades. Asimismo, los marcos y las redes macrorregionales (por ejemplo, de Europa, del Sureste Asiático o de África) e incluso mundiales han cobrado más importancia que nunca.³

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El segundo proceso dominante a largo plazo en la conformación de nuestra sociedad y sus universidades es la importancia cada vez mayor del conocimiento en nuestra sociedad y nuestra ciencia. Esta afirmación no requiere grandes explicaciones. En términos generales, se basa en tres suposiciones básicas:

1. Que cada vez se producirá **más conocimiento**: se estima que el volumen de conocimiento se dobla actualmente en menos de cinco años.
2. Que **la media de edad del conocimiento está bajando rápidamente**: es indicativo que las publicaciones estadounidenses citadas en los registros de patentes de 1975 tenían una media de ocho años, pero al cabo de diez años, la media era de solamente seis años y medio. Este proceso se ha acelerado cada vez más desde entonces.
3. Que **los niveles medios de educación están subiendo**. Todo el concepto de educación está cambiando como resultado de esta intensificación del conocimiento. Esto tendrá una influencia fundamental en las universidades. Tener **varias carreras** y la formación continuada a lo largo de toda la vida laboral tendrán un papel importante. En consecuencia, el perfil de la población de estudiantes, así como los estilos de aprendizaje y los programas de estudio de las universidades deben cambiar de forma fundamental. La organización interna y la presentación externa, también.

La **economía del conocimiento** está sustituyendo a la economía del trabajo, y a la economía capitalista. El gobierno de los Países Bajos fue uno de los que, de forma muy temprana, ya habían recalado la importancia creciente del mundo académico para el futuro de nuestra sociedad: «Hoy estamos presenciando olas de descubri-

mientos importantes. Son tan trascendentes que hay quien los compara incluso con los de la primera revolución industrial». La ciencia y la tecnología, de hecho, no tienen un impacto profundo únicamente en la economía. En realidad, contribuyen continuamente al surgimiento de una sociedad del conocimiento con oportunidades sin precedentes.

Para las universidades es crucial también que la importancia del conocimiento afecte al dúo de la ciencia y el aprendizaje. La relevancia del conocimiento en el aprendizaje se extiende en todos los niveles de los procesos académicos. La gestión del conocimiento, el tratamiento de las investigaciones de otras personas y el hecho de mantenerse al corriente de los progresos conseguidos en otras partes se están haciendo cada vez más importantes. La profesión de **gestor de conocimientos** está esperando a que le llegue el momento. Infraestructuras enteras cambiarán. Las escuelas politécnicas y un número creciente de universidades se centrarán en sus regiones y países más en esta función que en desarrollar investigaciones fundamentales.

También empieza a debatirse cómo transformar una biblioteca universitaria para que pase de funcionar como un almacén de memoria o un banco de memoria a funcionar como un **socio interactivo en el proceso de aprendizaje**. De hecho, en varios lugares, este proceso ya se está llevando a cabo. La **ingeniería del conocimiento** está emergiendo rápidamente. El peso del conocimiento a escala mundial en la economía, así como en la sociedad en su conjunto, es enorme. En este aspecto podríamos comparar a las universidades con varios mercados de valores, en los que los comerciantes comercian con el mundo entero, utilizando muchos teléfonos a la vez. **La ciencia y aprendizaje también funcionan a nivel mundial**. El correo electrónico, la televisión, la radio, el fax y la aviación han hecho el mundo más pequeño. Como hemos dicho anteriormente, las semanas que se precisaban hace solamente 150 años para mandar un mensaje de Venecia a Londres ahora son milésimas de segundo, y el número de mensajes se ha multiplicado más allá de lo imaginable. Esto también ha cambiado fundamentalmente **el ritmo y el espacio del desarrollo científico y tecnológico**. Hay poco tiempo disponible y las innovaciones, efectivamente, pueden llegar de cualquier parte.

Los buenos teóricos siempre han **derribado fronteras**, no únicamente en el sentido de que los límites del conocimiento humano y su habilidad se han extendido, sino también en el sentido de que las fronteras políticas y geográficas se franquean continuamente. A medida que avanzan los aumentos de escala y la globalización, los institutos de investigación y las universidades trabajan conjuntamente en una serie cada vez más extensa de actividades. Esto lleva, naturalmente, a una mayor **perfección y definición** de las universidades particulares e individuales. Los altos costes de la investigación punta, que suben a un ritmo cada vez más rápido, evidentemente fomentan esta tendencia. **El trabajo en red, las alianzas estratégicas y la externalización** serán herramientas corrientes para mejorar el rendimiento de las universidades y de los sistemas universitarios en el siglo XXI⁴.

Está claro que con una sociedad basada en el **conocimiento**, éste es un campo cada vez más atractivo para **nuevos** proveedores que quieren abordarlo. No es necesario que entre aquí en detalle, dado que la lista ya es bastante larga. Pensando en el futuro, sin embargo, estoy totalmente convencido de que **ninguna sociedad puede permitirse perder el papel central y de coordinación de la investigación universitaria** en la organización y la promoción de la creatividad y la innovación. Esto se sostiene gracias a dos argumentos. **En primer lugar**, siempre será necesario un organismo matriz para guiar y combinar los flujos de conocimiento, un requisito que ningún programa de formación empresarial podría cumplir. **En segundo lugar**, es vital que el conocimiento mantenga su amplia base y que la generación teórica y la conservación del aprendizaje tengan un lugar permanente garantizado, sin los cuales es improbable que la ciencia y la erudición avancen mucho más. El conocimiento es tan vital para el futuro de las sociedades basadas en el conocimiento que no pueden permitirse dejar su desarrollo y su conservación a procesos improvisados supuestamente «de mercado».

Sin embargo, se darán grandes cambios. Los problemas que he tratado anteriormente lo hacen inevitable. Los rasgos más importantes de estos cambios son:

- Las labores de la universidad se concentrarán intensamente en guiar y combinar flujos de conocimiento;
- Por otra parte, en cambio, las universidades desarrollarán su propia investigación (fundamental/básica) en menor medida;
- Surgirá un nuevo concepto de educación: el contenido de la etapa inicial de formación será más general y el **aprendizaje** se llevará a cabo **durante toda la vida**, mayormente en relación con el seguimiento de una trayectoria de **varias carreras** y varios arreglos económicos.

Para las universidades, esto implica cambios en la gestión del área de investigación, la educación y el conocimiento. La importancia inferior de la investigación es un fenómeno mucho más antiguo de lo que pueda parecer. Los descubrimientos científicos y la investigación a menudo han florecido más allá de los límites de la universidad. Newton vivió su *annus mirabilis* antes de ser nombrado profesor de Cambridge en 1669. No fue hasta el siglo XIX cuando la filosofía de Von Humboldt dio pie a que se intentara llevar a la investigación dentro de la universidad. Es lo que Etzkowitz denomina **la primera revolución académica**. En Francia, por poner otro ejemplo, esto ocurrió de forma muy limitada, y gran parte del trabajo de investigación se llevaba a cabo fuera de las universidades.

Sin embargo, las universidades siempre han tenido y siempre desempeñarán un **papel crucial** en la organización del aprendizaje y en la formación de científicos y especialistas. Abarcan una amplia gama de desarrollos científicos independientes y forman a nuevas generaciones de especialistas y científicos para que consigan avances importantes en investigación dentro, pero a menudo también fuera, de las universidades. El papel clásico y el

papel futuro de la universidad es aportar **cohesión al aprendizaje** y **estimular la creación**, conservando el conocimiento existente y pasándolo dentro de una interpretación amplia del papel académico: probar y mejorar la calidad del conocimiento; desarrollar aún más el conocimiento; utilizar como herramientas la **combinación** y la **confrontación**.

UNA REVOLUCIÓN COPERNICANA

La globalización y el surgimiento de la sociedad del conocimiento suponen varios retos y oportunidades para las universidades.⁵ Tenemos que intentar ver cuáles son y qué estrategias pueden usar las universidades para afrontar estos problemas. Lo que sí podemos decir ahora mismo es que estos dos procesos se están dando de forma concomitante con el declive gradual de la importancia de las fronteras y el surgimiento de la **sociedad en red**, como ha analizado concretamente Manuel Castells.⁶ Esto ha llevado a un **cambio copernicano** en el posicionamiento de las universidades concretas. Las universidades ya no pueden verse a sí mismas únicamente como parte de un sistema nacional, protegidas por el estado que había impuesto las normativas (a menudo en el marco de sus leyes sobre educación superior) sobre los programas de estudios que hay que ofrecer y la investigación que hay que llevar a cabo. En Europa, el proceso de Bolonia ilustra muy bien esta nueva realidad.

Cada vez más, las universidades dependen de **su propio rendimiento** para asegurarse la financiación suficiente para ofrecer programas educativos y líneas de investigación de alta calidad. Cada vez más, se ven **desprotegidas** y **en un mundo altamente competitivo**. Incluso en los sistemas universitarios ampliamente financiados por el Estado, las universidades particulares deben **competir** cada vez más **por los estudiantes**, la **investigación** y una **financiación adecuada**. Tienen que fortalecer y diversificar sus relaciones externas con los actores implicados, así como con sus fuentes de financiación. En consecuencia, **las universidades han de replantearse** sus formas de **gobierno**, su **financiación**, sus **estructuras internas** y **relaciones externas**, así como su **manera de funcionar**. Su organización interna debe cambiar para permitirles funcionar de forma más **empresarial**.

Por supuesto, esta afirmación es especialmente descriptiva de los países que cuentan con un sistema universitario predominantemente público, en el que los gobiernos dictan el marco en el que las universidades **deben** operar. Esta afirmación también puede aplicarse a las universidades privadas, ya que, aunque se las ha dejado más o menos a su aire para que se encarguen de sus asuntos, operan en los marcos estatales y éstos no existirán tal como son ahora en el futuro. Por otra parte, sin embargo, ninguna sociedad puede permitirse perder totalmente el control de las actividades y el desarrollo de su educación superior. El rendimiento del sector de la educación superior es demasiado importante para el futuro del estado y de la sociedad como para permitir que suceda algo pare-

cido. Por lo tanto, la sociedad seguirá teniendo un gran interés en proporcionar **un buen nivel de calidad en la enseñanza y los programas de investigación** de las universidades, y en facilitar el **acceso**, ya que hay mucho en juego. Hay que encontrar alguna solución que permita garantizarlo.

Respecto a las oportunidades y los retos que crea la globalización, también es importante fijarse en cómo afectan a las universidades en su **funcionamiento real**. La internacionalización, por ejemplo, se vio durante mucho tiempo, tras la Segunda Guerra Mundial, como un punto vital de la paz y el progreso, y muchos creían que **estudiar en el extranjero** era básico. Hasta ahora, sin embargo, se ha hecho evidente que estudiar en el extranjero no es suficiente, ni mucho menos. Esto no significa que no sea importante, pero en sí mismo no constituye la internacionalización; simplemente forma parte de ella. Sin embargo, es por lo menos igual de importante que los **profesores** viajen y trabajen en el extranjero, y no estaría de más preguntarse hasta qué punto las **instituciones de acogida**, y no solamente los profesores visitantes, **se benefician** de la experiencia. Es excepcional que este punto se tenga en cuenta desde ambas perspectivas. **Ambas partes deben beneficiarse** de la experiencia para asegurarse de su sostenibilidad a largo plazo. Además, uno también puede preguntarse hasta qué punto esta experiencia en el extranjero tiene un impacto real en **la enseñanza y en los programas de investigación** de una institución. O en qué medida lleva realmente a una investigación y/o a **proyectos** de aprendizaje **conjuntos**. Todo debate sobre la internacionalización debe tener en cuenta los distintos aspectos de la cuestión.

Lo mismo puede decirse del **acceso**. Respecto al acceso, es muy importante que cualquier persona con talento para estudiar, independientemente de su situación socioeconómica, tenga la posibilidad de llegar a la universidad. Esto se ha conseguido, con el tiempo, en varios países, pero ni mucho menos está garantizado en todas partes. Sin embargo, el debate sobre el acceso a la educación superior cambia de tercio en el momento en que se añaden a la ecuación los niveles de entrada. Muy pocas personas se dan cuenta de que hay **entre uno y dos años de diferencia de edad** (y desarrollo y maduración) entre los estudiantes al entrar en la universidad en los distintos países del mundo. El salto cualitativo entre la educación secundaria y la superior no es el mismo en todas partes del mundo. ¿Qué sucede en esos dos años? O bien forman parte de la educación secundaria, o de la educación superior, y esto es decisivo. Por consiguiente, cuando un país expresa su deseo de que el 80% de sus jóvenes en edad de hacerlo estudien y accedan a la educación superior, debe formularse dos preguntas. La primera es si el sistema tendrá suficiente capacidad o no. Pero la más importante es si, efectivamente, el 80% de la población tiene suficiente talento y es capaz de asumir la **educación superior**; y qué niveles de calidad deben conseguirse en la educación superior.

Otro foco de debate gira en torno a la **relevancia** de los programas universitarios. La UNESCO, en su Conferencia

Mundial sobre Educación Superior (París, 1998) se centró en cuatro aspectos principales para preparar mejor a las universidades y a la educación superior en general para esta era de la globalización: (1) la relevancia de los programas (**pertinencia**), (2) el acceso para todo aquél que tenga la capacidad de finalizar con éxito el programa elegido, (3) la internacionalización y (4) la financiación. Entre otros temas, también se discutió el papel de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, el papel de la educación superior en un progreso humano sostenible, la preparación para el mundo del trabajo y las relaciones con otros niveles y tipos de educación. Todo esto, sin embargo, puede incluirse bajo la etiqueta de la **pertinencia** (relevancia). En un mundo globalizado, caracterizado por una competencia cada vez mayor por la financiación (en concreto en el sector público, pero también en el privado) surge la cuestión de en qué contribuyen realmente las universidades. Tan pronto como tomamos en consideración la calidad, y entra en juego la acreditación, surgen una serie de preguntas nuevas: ¿**Acreditación** de qué? ¿De qué cualidades? ¿Qué tipo de cualidades queremos realmente? ¿Quiénes serán los **guardianes** del sistema? ¿Qué **criterios** tendrán? Este tipo de preguntas deben especificarse y contestarse antes de poder tomar ningún tipo de decisión importante. Es en este tipo de cuestiones en el que pueden tener, y han tenido, un papel importante y de apoyo las organizaciones universitarias internacionales, como la Asociación de Universidades Europeas (CRE/EUA) y la Asociación Internacional de Universidades (IAU, París), en la preparación de sistemas creíbles de acreditación y en la preparación de las universidades concretas para recibir la acreditación.

A la hora de intentar afrontar todos estos retos y oportunidades, será de vital importancia tener en cuenta **qué cambios** en la dirección, la estructura interna y la organización y las formas de funcionamiento **son posibles y adecuados**. Por ejemplo, cuando durante la preparación de los presupuestos se les pide a los sistemas que dependen del Estado, las universidades principalmente públicas, que entreguen las listas de personal completas del año siguiente, y/o que soliciten los edificios nuevos con cinco años de antelación para asegurar su financiación, no se está **alentando a la dirección** de la universidad a que sea muy emprendedora. Cuanto más limitan los gobiernos la autonomía de la universidad y más se ocupan de las labores administrativas y de gestión, menos capacidades emprendedoras e innovadoras tiene la dirección de la universidad.

La realidad de las universidades se ha vuelto **demandado compleja** como para que el gobierno se implique en los detalles de la gestión y la administración habituales de estos organismos. De hecho, durante la última década, incluso en las universidades estatales, ha aparecido una tendencia muy marcada a ser más independientes y emprendedoras. La reciente experiencia de Japón, donde las universidades públicas han salido del sistema del Estado y en el futuro se financiarán por un sistema parecido al de subvenciones, indica que las estructuras internas tradicionales están bajo presión y que se está desarrollando la in-

tención de adaptarse, lo que incluye la fusión de actividades e incluso de instituciones. En muchos países europeos esto ya ha sucedido. Cuando una universidad concreta debe fijarse en el mundo que la rodea y aprender a sobrevivir, se da un cambio total en su forma de pensar, lo que conlleva cambios en las finanzas, la estructura y las formas de funcionamiento.

En tales circunstancias, cuando se intenta **abordar problemas del mundo real**, la estructura de facultades definidas sobre las líneas disciplinares no es la mejor solución, y utilizar simplemente un campo multidisciplinar como refuerzo del edificio tampoco es la solución. El reto, por lo tanto, es cómo crear una **organización matriz** que reúna las disciplinas y los distintos enfoques del problema. En esta situación, debe imponerse un **límite de tiempo** en la organización interna que una estos elementos únicamente durante periodos limitados, para evitar que las células de la organización matriz se conviertan en nuevos pilares. Tal **adaptabilidad** de la organización ayudará a las universidades a interactuar de manera más eficiente (en la época de la globalización) con otras instituciones, con el mundo del trabajo y con los principales implicados; en resumen, con la sociedad a la que quieren servir.

MEJORA DE LA DIRECCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Por lo tanto, al replantearse la universidad del siglo XXI, ¿qué pueden hacer las universidades y los líderes de las universidades para estar mejor preparados para los cambios fundamentales que se están produciendo? Dados el talento, la energía y el compromiso que se han concentrado en nuestras universidades, ¿cómo pueden aplicarse estos valiosos recursos humanos de forma óptima? En resumen: ¿Cómo pueden reforzar las universidades su propia capacidad creativa desde dentro? ¿Cuál es el objetivo final del GUNI? Las universidades han demostrado a lo largo de su larga historia que son capaces de cambiar y adaptarse para afrontar nuevas situaciones y nuevos retos. Las universidades siempre han sido capaces de aprovecharse de la disponibilidad de las personas, que tienen la capacidad de hacer funcionar casi cualquier sistema. La variedad de las estructuras, normativas, sistemas de financiación y sistemas de dirección de las universidades en todo el mundo es sorprendentemente amplia, y refleja las condiciones y desarrollos culturales y geográficos. Sin embargo, hay algunas diferencias que son de máxima importancia para el éxito de políticas y estrategias, así como para cualquier gestión efectiva de las universidades en esta nueva era.⁷ Por lo tanto, ¿qué es importante cuando queremos mejorar la dirección y las formas de funcionamiento de las universidades?

1. La decisión crítica es garantizar que las universidades tengan el estatus de entidades legales individuales autónomas y semi-independientes. Sólo en ese caso es posible otorgarles la responsabilidad total de sus compromisos en financiación, edificios, equipamiento y personal.

2. En relación con esto, es importante crear una distancia adecuada entre el ministerio y la universidad, por ejemplo introduciendo un consejo social con representantes altamente cualificados y dedicados de la sociedad que no tengan puestos políticos. Este consejo social, sin embargo, debería distanciarse de los asuntos internos de la universidad y centrarse, en cambio, en temas como una gestión, una calidad y un acceso acertados, y no debería estar politizado.
3. Las universidades compiten cada día más las unas con las otras, pero esto no debería hacer que olvidasen su complementariedad inherente y su responsabilidad conjunta de ofrecer a la sociedad un alto nivel en sus programas de estudios, investigación y servicios. No deberían olvidar su responsabilidad conjunta, en concreto, para con las generaciones más jóvenes. Para regular la competición y mejorar su actuación conjunta, es importante que trabajen juntas en una organización fuerte que sirva de intermediaria, que puede realizar labores importantes con responsabilidades conjuntas.
4. La responsabilidad refuerza la calidad de la dirección, así como de la gente dispuesta a desempeñar un papel en esa dirección, y viceversa. Para que la universidad opere de forma más madura y emprendedora, es necesario tener una idea clara del marco económico a medio plazo en el que debe funcionar. Tiene que estar muy claro en qué cuantía contribuirá el gobierno aproximadamente durante los años siguientes, y para qué funciones. También debe estar claro qué fuentes de ingresos adicionales puede explotar la universidad bajo su propia responsabilidad, en concreto en cooperación con el sector privado.
5. Esto implica el derecho a pasar fondos de un año al siguiente y a crear provisiones económicas con objetivos concretos a medio plazo, así como el derecho a usar el dinero libremente dentro del marco del presupuesto aprobado debidamente, sin verse limitada por las normas económicas del gobierno en relación con las variables de la fórmula en que se decide la contribución total a la universidad. Esto incluye también el derecho a desarrollar actividades lucrativas contratadas y a usar los ingresos libremente sin ninguna consecuencia en la suma global que se otorga a la universidad por sus actividades principales (investigación y docencia).
6. Es imposible que las universidades sean más emprendedoras en condiciones en que el cuadro de personal y los nombramientos más importantes deban ser aprobados por el ministerio, y las condiciones laborales se negocien entre el ministerio y los sindicatos. Las universidades necesitan una política de personal muy flexible, que promueva y recompense el compromiso y la calidad, no únicamente la antigüedad. Las normativas de personal estrictas del funcionariado tradicional no contribuyen a conseguir los mejores resultados posibles. Un factor que hay que tener en cuenta en la fórmula económica al decidir la suma global del presupuesto de una universidad también puede basarse en

la formación **tipo ideal** del personal en varias disciplinas.

7. Es evidente que en nombre de una gestión del personal tan moderna y flexible no puede verse amenazada la libertad académica. También debe quedar claro, sin embargo, que las malas interpretaciones de dicha libertad académica no deberían imposibilitar el correcto funcionamiento de la organización o universidad y de sus programas. El equilibrio preciso entre una gestión verdaderamente académica del personal, promover el compromiso y la calidad, así como la originalidad y la creatividad, necesita normativas a medida de las que deben responsabilizarse las propias universidades. Para conseguir sistemas de dirección más emprendedores y responsables, es absolutamente esencial que haya un mayor control de las condiciones laborales y de la gestión del personal.
8. Para poder introducir un uso más eficiente de los edificios y el equipamiento, la propia universidad debe responsabilizarse de la inversión, el mantenimiento y la renovación, y debe tener plena titularidad de sus instalaciones, como es el caso en Holanda desde 1995. La suma global suministrada por el gobierno a la universidad debe incluir, por lo tanto, una cantidad para inversión y mantenimiento. Esto implica el derecho de la universidad de comprar y vender edificios, así como de construir nuevos edificios y pedir hipotecas de acuerdo con el presupuesto aprobado y teniendo en cuenta las reservas de fondos que ya están disponibles.
9. Una de las tendencias principales va hacia la **diversificación**. Esto incluye el desarrollo de programas de educación superior no universitarios (o no académicos) vocacionales, como los que ofrecían antes los *polytechnics* en Inglaterra, y como los que siguen ofreciendo actualmente las *Fachhochschulen* en Alemania o las *hogescholen* en Holanda. Esto incluye también programas de aprendizaje abierto y a distancia, así como programas para estudiantes no convencionales de varios grupos de edad, que combinan los estudios con el trabajo. Las universidades deben cambiar de la enseñanza en clase a grupos consolidados de estudiantes, que se ha convertido en el tipo de enseñanza universitaria más común en una época de democratización en la que ha habido un rápido incremento del número de estudiantes. Por el contrario, las universidades deben crear un entorno de aprendizaje que desafíe y optimice las oportunidades de seguir itinerarios de estudios individualizados. Esto no implica únicamente que se añadan unos cuantos tutores para los estudiantes; es preciso un replanteamiento completo de la organización interna de la universidad. El viejo modelo de facultades y departamentos ya no es adecuado para afrontar estos nuevos retos. Es necesaria una estructura matriz clara de disciplinas por una parte y programas de estudios e investigación por la otra. Estos programas de estudios e investigación multidisciplinares, sin embargo, deben establecerse durante periodos de tiempo limitados, por ejemplo, de

cinco años. Cada cinco años deben volver a establecerse mediante una decisión explícita, y tienen que adaptarse a las condiciones que existan en ese momento.

10. Es importante, en concreto, reforzar la gestión de la investigación en las universidades. La estructura tradicional de facultades y departamentos ya no es adecuada en una época en que las inversiones en investigación punta han aumentado tanto, y la asociación con otros institutos investigadores y las alianzas con la industria son cruciales. Limitarse a separar la investigación de las universidades, sin embargo, no es la mejor solución: los grupos de investigación precisan un flujo constante de investigadores jóvenes y creativos, mientras que las facultades precisan el impulso motivador de los mejores investigadores en sus programas de estudios. La estructura matriz mencionada en el punto anterior parece una solución adecuada para contribuir tanto a la flexibilidad en el uso de los recursos humanos como para favorecer el cambio continuo de las estructuras internas.
11. Para el funcionamiento de cualquier sistema de dirección en las universidades es esencial la caza de talentos entre el personal docente. También es crucial que la preparación de personal joven para las tareas administrativas de la universidad se convierta en una parte habitual de los programas de desarrollo del personal. Esto debería incluir la internacionalización, en el sentido de aprender de los éxitos de otros países. La caza de talentos sistemática, el desarrollo del personal y la internacionalización pueden ser, a fin de cuentas, lo más importante a la hora de mejorar la dirección.

NOTAS

- 1 Ginkel, Hans van (1994). «University 2050: The Organization of Creativity and Innovation»; en *Universities in the Twenty-First Century – A Lecture Series*, pp. 65-86, National Commission on Education and The Council for Industry and Higher Education. Paul Hamlyn Foundation. Londres.
- 2 Véase también: Ginkel, Hans van (1995). «University 2050: The Organization of Creativity and Innovation»; en *Higher Education Policy*, vol. 8, n.º 4, pp. 14-18 (*The Quality Journal of the International Association of Universities*, publicado por Kofan Page).
- 3 Ginkel, Hans van (2003). «What does Globalization mean for Higher Education?»; en Gilles Breton y Michel Lambert: *Universities and Globalization – Private Linkages*, Public Trust, pp. 71-80. UNESCO Publishing, París (también disponible en francés).
- 4 Ginkel, Hans van (1996). «Networking and Strategic Alliances: Dynamic Patterns of Organization and Cooperation»; en *CRE-Action*, n.º 109, pp. 91-106.
- 5 Véase también: Ginkel, Hans van (1999). «Networks and Strategic Alliances within and between Universities and with the Private Sector»; en Werner Z. Hirsch y Luc E. Weber: *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*,

pp. 85-92. Publicado por The American Council on Education (ACE) y The Oryz Press y por Pergamon para la International Association of Universities (IAU) Press.

6 Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers; Oxford, RU y Malden, Massachusetts, EE.UU.

7 Ginkel, Hans van (2001). «Variety and Impact. Differences that matter. Some Thoughts on the Variety of University Governance Systems and their Impact on University Policies and Strategies»; en Werner Z. Hirsch y Luc E. Weber: *Governance in Higher Education – The University in a State of Flux*, pp. 155-166. Económica. Londres, París, Ginebra.