

## Presentación

# De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria

Francesc Solé Parellada

Xavier Llinàs-Audet

Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España.

La Revista de Educación dedica este número monográfico a *La gestión estratégica de la Educación Superior: retos y oportunidades*. Tanto desde el punto de vista teórico como operativo, la *gestión estratégica* de las universidades se trata de un tema crucial para España, para el resto de Europa y para la generalidad de los países. Las razones son diversas y están expuestas en los artículos que componen esta monografía.

En España, concretamente, la utilización de los instrumentos de la denominada *gestión estratégica* es relativamente reciente y podemos situarla en el período que va desde principios de los 90 hasta nuestros días. En este corto lapso de tiempo, y sin apenas un debate organizado, su difusión entre las instituciones de Educación Superior ha sido general. Hoy en día es difícil encontrar una universidad que, de una forma u otra, no disponga de instrumentos de gestión estratégica. Sin embargo, la dispersión, intensidad, aceptación, adecuación a los fines de la institución, y finalmente su permanencia en el tiempo, es tan variada, que aconseja una profunda reflexión académica tanto sobre sus fundamentos como de las modalidades e historia de su aplicación.

La primera razón de que la gestión estratégica de las universidades haya pasado a ser un tema importante, por no decir inevitable, es el aumento progresivo de la complejidad de sus organizaciones, fruto del cambio de la demanda tanto de conocimientos como de plazas, y con el consiguiente aumento de tamaño y efectivos así como

de la demanda interna de servicios. Lógicamente, la universidad como organización ha ido respondiendo en el tiempo a los requerimientos del entorno tanto científico y tecnológico, como económico y social. Para entender las razones de la creciente necesidad y la complejidad de la gestión estratégica en las universidades no será pues de gran utilidad analizar la evolución de la universidad en estos últimos años.

Hasta los años setenta del siglo pasado la universidad española respondía al modelo de *universidad vertical*. La *universidad vertical* fue una respuesta organizativa a las necesidades de producción y difusión del conocimiento de la época, que resistió, mal que bien, a las necesidades de conocimiento y profesionalización de un grupo significativo de sus recursos humanos. El *modelo vertical* supo adaptarse, sin demasiados cambios, a las necesidades del estado moderno e incluso a las exigencias de la revolución industrial. En la *universidad vertical* la unidad básica es la cátedra, por no decir el catedrático, y su agrupación temática, organizativamente hablando, es la facultad. En definitiva, la *universidad vertical* se correspondía con una suma de facultades y, es decir, con las diferentes agrupaciones temáticas de catedráticos. El objetivo de este modelo institucional era asegurar la existencia de una secuencia lineal de las asignaturas que configuraban un título, y su gestión se delegaba en las facultades. En este modelo, a cada facultad le correspondía un título. El instrumento de creación de conocimiento era la reflexión, el aula el lugar de su difusión más significativo y los libros el instrumento donde se almacena y desde donde se aprende.

Las necesidades de gestión y administración de las *universidades verticales* eran elementales y, consecuentemente, su organización sencilla. En ellas la gerencia profesional era innecesaria, y por tanto inexistente, y el personal de administración y servicios poco especializado. Esta *universidad vertical* está gobernada por académicos cuyo trabajo tiene más de representación y defensa de la institución que de alta dirección, y consecuentemente la gestión estratégica no existe o, en todo caso, es voluntarista y no formalizada. Dicho de otro modo, los servicios eran escasos y el rector y los vicerrectores disponían de poca estructura administrativa, no existiendo incentivos que llevaran a implantar un sistema de dirección y gestión estratégicas.

Para dar respuesta a los cambios derivados de la producción de conocimiento, la *universidad matricial* sucede a la *universidad vertical*. El conocimiento ha evolucionado y la cátedra, que hasta el momento era la unidad básica de la organización, no puede satisfacer las múltiples demandas de especialización que requiere cada área específica del saber. En esta situación surge un nuevo tipo de organización en la que se crean los departamentos con funciones específicas diferentes de las facultades. De forma simplificada podemos decir que las facultades aseguran el cumplimiento del plan de estudios, y los departamentos la actividad investigadora y todo lo relacionado con la producción del conocimiento.

La aparición de multiplicidad de materias conectadas al eje seminal representado por la materia que imparte el catedrático, y la necesidad de utilizar instrumentos y metodologías diversas y complejas para generar conocimiento, llevan de la reflexión y la lectura como fuente del saber y eje de la actividad académica a la «producción organizada» del conocimiento como pilar básico de una universidad. La generación del conocimiento comienza a necesitar organización y, paralelamente, también sus canales de distribución convencional, es decir, el mercado de publicaciones científicas, los congresos, etc. Los criterios y reglas del juego que ordenaban y evaluaban el rendimiento de los académicos empiezan a variar. Por otra parte, la aparición de una gran diversidad de disciplinas o materias en función de la creciente especialización y de la aparición de nuevas profesiones en el sistema productivo, se corresponde con una mayor exigencia en el número y especialización de las titulaciones. Se confirma la inevitable relación causa-efecto entre el aumento del nivel de renta y la aparición de nuevas profesiones; lo que también repercute en el número y especialización de las titulaciones. Resumiendo la correspondencia entre una facultad y un solo título, entendido como suma de asignaturas impartidas cada una ella por un catedrático, no responde ya a las demandas de la sociedad ya que no da respuesta a las exigencias del mercado laboral ni a la expansión del conocimiento.

Es conocido el hecho de que la universidad española, y en general las universidades europeas del área mediterránea, no han sido muy sensibles, ni rápidas, en adaptar los planes de estudios a las exigencias de las nuevas demandas sociales y de los ocupadores. Ha sido la propia evolución de los modos de generación y difusión del conocimiento lo que finalmente ha cambiado la oferta de titulaciones en las facultades para aproximarse, sin un propósito muy definido, a la demanda. A la primera misión de la universidad -la docencia- se añade una segunda misión: la investigación. En la universidad matricial la segunda misión es condición y, por lo tanto, previa a la primera.

La *universidad matricial* favorece la aparición de facultades que imparten varias titulaciones, la permeabilidad entre titulaciones dentro una misma facultad y entre facultades. La profesión de profesor universitario implica poseer competencias en docencia y en investigación, su aprendizaje no puede desempeñarse a tiempo parcial y requiere largos períodos de tiempo que también es preciso organizar. Se generaliza la aparición de grupos de investigación dentro y entre departamentos universitarios; el aula es todavía un espacio importante, pero se amplía con espacios virtuales de aprendizaje y comunicación, y cobran creciente protagonismo los laboratorios. Aparecen los primeros conflictos de intereses entre la docencia y la investigación -entre la dedicación a la ciencia versus la dedicación a la enseñanza-, y el libro pierde el

monopolio como recurso docente. En definitiva, profesores y estudiantes demandan nuevos servicios a la universidad por exigencias de su nueva labor docente, discente e investigadora. La *universidad matricial* requiere un cambio cultural en sus diferentes colectivos y requiere diferente organización y más gestión. Cuando el paso entre la *universidad vertical* y la *matricial* no se ha hecho con todas sus consecuencias, el conflicto se hace inevitable. Si el cambio cultural no se ha operado, los conflictos entre docentes a la antigua usanza, los nuevos docentes-investigadores y los gestores son comunes.

A mediados de los ochenta, en buena parte de las universidades españolas el modelo vertical va siendo sustituido por la lógica de la *universidad matricial*. La evolución natural de la *universidad matricial*, a la que hay que añadir el aumento de jóvenes que desean ir a la universidad y el consiguiente aumento de profesorado crecientemente profesionalizado, provoca una creciente exigencia de servicios. Los servicios que se van creando se añaden a los propios de la organización, es decir, los de personal o de economía. Así, por ejemplo, aparecen o se independizan los servicios de informática, mantenimiento, seguridad y limpieza; servicios de restauración, deportes, residencias, necesarios en una institución donde profesores y alumnos consideran su lugar natural de trabajo; servicios a la docencia y a la investigación como las bibliotecas, la unidad de doctorado, la de internacionales, becas, prácticas en la empresa, etc. Los servicios se van creando debajo de un paraguas de gestión cada vez más profesional. A estos servicios se le añadirán muy pronto los propios de la tercera misión, exigida por una sociedad donde el conocimiento pasa a ser el primer instrumento de la competitividad. El primero en aparecer es el relacionado con la transferencia y también el que gestiona la formación continuada, al que se le añaden sucesivamente el de soporte a la creación de empresas y patentes, para acabar con el parque científico. De hecho la *universidad matricial* evoluciona hacia la *universidad moderna* al añadir a las facultades, departamentos, institutos, y grupos de investigación servicios complejos vinculados a la tercera misión.

No es una casualidad que a la *universidad moderna* se le exija un diseño organizativo adaptado a una gestión profesional y a un sistema de información. Este nuevo modelo de universidad significa el ocaso definitivo del catedrático como pieza fundamental de la organización docente y el de un personal de administración y servicios compuesto en su gran mayoría de bedeles, conserjes, secretarías y contables. El diseño organizativo de la *universidad moderna* responde a un modelo de «burocracia profesional mixta» hablando en sentido «minsbergiano». Es decir, a la burocracia profesional propia de una institución que crea conocimiento, se le añaden unos servicios

profesionales que, dada su importancia, variedad y tamaño, encajan con un diseño que responde a una burocracia maquinal dirigida por un «gerente». La burocracia maquinal, dirigida por el «gerente» posee una «tecnnoestructura» profesional que garantiza la estandarización y eficacia de los abundantes servicios. Fruto de la aparición de una potente burocracia maquinal, propia de los servicios, crea conflictos en una universidad que conserva parte de la cultura de la vertical y de la matricial. Los conflictos entre servicios potentes y variados y los que en la organización gestionan conocimiento es propio de todas las burocracias profesionales y es el que se corresponde con él se produce entre la academia y los servicios universitarios, es decir, entre profesores y el aparato de la gerencia. Este conflicto se agudiza en las universidades españolas por su original sistema de gobernanza. Los rifirrafes entre la cúspide académica y la gerencia y los mandos intermedios académicos y los responsables de los servicios, a menudo terminan a veces con cambios organizativos nada ortodoxos en relación a las reconocidas buenas prácticas de la gestión con el resultado de notables perjuicios en el output de la universidad.

En este momento de la historia de la evolución organizativa en las universidades, el equipo rectoral percibe la academia como un magma inaprensible. Las cifras de que dispone, y que se las suministra el sistema de información que forma parte de los servicios, no le sirven más que para hacer diagnósticos imprecisos y elucubrar sobre índices e incentivos muchas veces imposibles de aplicar y de cumplimiento errático. La academia parece reticente a seguir las intuiciones del equipo rectoral, incluso aquellos grupos que aparentan mejor buena voluntad. No debería sorprendernos, pues sabemos que esta forma de actuar es propia de las burocracias profesionales y que la función de sus miembros no es ni obedecer, ni dedicarse a tareas repetitivas y por tanto programables. Por el contrario, los servicios de la universidad, aunque complejos son percibidos por el rector como una organización en la que se puede confiar. Cuando un rector o un vicerrector que proviene de los mandos intermedios, es decir, acaba de ser decano o director de departamento, y no tiene experiencia en la alta gestión de la universidad, queda en general sorprendido de la complejidad y a menudo de la notable eficiencia de la máquina burocrática y de la rapidez de respuesta ante sus sugerencias.

El modelo de universidad moderna crea pues, por necesidad, un diseño organizativo complejo, una gerencia potente, y un sistema de información y unas memorias donde se informa de «dónde estamos» y de «quién hace qué». Dicho de otra forma, la universidad moderna dispone de una manera natural de tres de los cuatro elementos imprescindibles de la alta gestión. La distribución de tareas, es decir el diseño

organizativo; la capacidad de gestionar, es decir el *management*; y de un sistema de información que nos indica cómo funcionan las cosas. Sin embargo, para disponer de los instrumentos clásicos de la alta gestión nos falta la cuarta pata, es decir, saber de una manera formalizada hacia dónde queremos ir en función de nuestros recursos y capacidades. Un dónde queremos ir más o menos abstracto, que una vez conocido y aceptado deberá ir acompañado de objetivos concretos más o menos cuantificados y de la asignación de recursos para conseguirlos.

A alguno de los lectores le sorprenderá que la estrategia, que así se llama al ejercicio de reflexionar sobre dónde queremos ir y de los medios necesarios para conseguirlo, aparezca posteriormente a las otras tres patas de la alta gestión que recordemos son: el diseño organizativo, el *management* y los sistemas de información. Efectivamente, en este sentido la universidad ha recorrido el camino de la gestión a partir de ir descubriendo su necesidad por imposición de las circunstancias. La estrategia se ha incorporado a los instrumentos de gestión universitaria no solo por la necesidad de responder a retos externos, sino por la necesidad de entender y controlar los diseños organizativos existentes, producir mejoras en la propia gestión y darle sentido a la información interna disponible y alinear los comportamientos de los diferentes colectivos universitarios. En resumen, la planificación estratégica se hace necesaria entre otras causas:

- Por la dificultad de gestionar una organización cada vez más compleja.
- Como instrumento para superar las barreras que la singular gobernanza de la universidad española propone a las soluciones obvias y naturales a la gestión habitual en organizaciones parecidas.
- Ante la dificultad de poner en marcha procedimientos de rendición de cuentas, naturales en otros sistemas universitarios.
- Para alinear algunos elementos de las tres misiones.
- Para entender mejor la organización que se está dirigiendo.
- Para dar respuesta a los requerimientos del gobierno autonómico o de alguna convocatoria para obtener distinciones o recursos suplementarios.

En cualquier caso, una universidad que, sean cual sean los motivos, haya iniciado y terminado el proceso de la planificación estratégica ha recorrido un camino sin retorno. Incluso aquellas universidades donde la planificación no era una prioridad o aquellas en que por los motivos que fueran el plan no obtuvo el resultado esperado, las ventajas del intento son evidentes. El solo ejercicio de considerar las fortalezas y

debilidades, las oportunidades y las amenazas ha sido de gran utilidad para las universidades.

Algunos de los motivos que han llevado a las universidades a entrar en la práctica de la gestión estratégica son comunes a otras organizaciones. En todo caso, considerar la importancia ponderada de los motivos expuestos ayudaría a mejorar la comprensión de algunas de las interpretaciones que se pueden hacer de los estudios empíricos realizados en los artículos publicados en este número especial y sus conclusiones.

Por otra parte, el mundo sigue su camino y con él la universidad y la universidad que hemos llamado *universidad moderna* no es el final del camino recorrido. Por razones internas y por razones externas los diseños de la universidad han ido evolucionando y actualmente algunas universidades se nos aparecen como un conglomerado donde el centro productivo de conocimientos o de difusión del conocimiento no es solo la facultad y el departamento. Las causas internas de transformación actual de los diseños organizativos las encontramos en el desarrollo de la segunda misión y en la consolidación de la tercera. Dos causas principales están en el origen del actual cambio organizativo: la primera, el aumento del profesorado dedicado a la investigación en conjunción con el aumento de los recursos puestos a su disposición que ha provocado una progresiva aparición de grupos de investigación con masas críticas suficientes y de tamaño, (a veces superior a algunas facultades); segunda, un cambio en el origen de las decisiones de los actores. El origen de las decisiones de los diferentes actores se ha ido desplazando progresivamente de la oferta hacia a la demanda en combinaciones diferentes.

Entre los motivos externos del cambio podemos mencionar: mayor presión sobre la calidad de los servicios públicos; estancamiento, e incluso de la financiación pública tradicional; en algunos casos, disminución del número de estudiantes; incorporación de las TIC's con el consiguiente replanteamiento del sistema pedagógico; globalización (competencia); la intensificación de la sociedad del conocimiento; transformación del mercado de trabajo (nuevas profesiones); una mayor demanda social sobre la contribución de la universidad al desarrollo económico y social de sus áreas geográficas de influencia.

Algunas universidades, especialmente en las áreas de tecnología y ciencia, han evolucionado hacia una forma que recuerda un conglomerado, o una tecnópolis. A la aparición de este nuevo diseño organizativo ha contribuido decisivamente la aparición de grupos de investigación surgidos de la propia universidad con personalidad jurídica, o simplemente ubicados físicamente fuera de la estructura matricial. La aparición de los grupos de investigación combinados con el parque científico han dado

lugar a una organización llamada «micro clúster», donde se pueden identificar grupos temáticos compuestos de grupos de investigación, doctorados de calidad, másteres oficiales de proyección internacional y laboratorios de empresas de tecnologías afines y *spin-off*. En algunas universidades, los grupos organizados, homologados por la administración o con personalidad jurídica disponen de tantos o más efectivos trabajando que los propios departamentos. Los servicios que dan soporte a la tercera misión están especialmente alimentados por los grupos de investigación que contribuyen a aumentar de forma creciente la cartera de patentes y licencias, las *spin-off* participadas y a su vez son los mayores demandantes del espacio de los parques.

La *universidad tecnópolis* no está exenta de peligros. Es una universidad que se arriesga, y arriesgarse quiere decir aumentar la probabilidad del fracaso. La universidad tecnópolis implica un aumento de la profesionalidad en sus gestores y la disposición de estos a atender las demandas y exigencia de las nuevas unidades. Implica también capacidad de pacto y de evaluación sensata de las propuestas de las unidades y del profesorado. Se trata, en suma, de gestionar una organización del conocimiento, de gestionar sus recursos y capacidades y de proporcionar continuamente pistas de despegue y aterrizaje a sus colectivos.

El tránsito de un modelo de universidad a otro modelo ha sido gradual. Acompañado al tránsito de modelo de universidad, tal y como hemos visto en apartados anteriores, nos encontramos con diversos cambios en los elementos de la organización y de la gestión y entre estos cambios, la aparición e implementación de la dirección estratégica. Un tercer elemento significativo en esta evolución, es el del grado de percepción del cambio por parte de los diferentes colectivos universitarios, de la comprensión de sus causas y de los elementos a tener en cuenta para adaptar los instrumentos de gestión a las exigencias de cada uno de los modelos. Sin embargo, hasta la aparición de la gestión estratégica la causa y naturaleza de los cambios habían pasado desapercibidos. La puesta en marcha de los planes estratégicos ha sido para las universidades el elemento que ha propiciado el descubrimiento de la naturaleza peculiar de su organización y de las diferentes fuerzas jerárquicas y de información que la mueven y de la bondad o improcedencia de los incentivos

Hasta aquí hemos visto cómo han evolucionado las universidades atravesando en muy poco tiempo cuatro modelos de naturaleza diferentes y que requieren organizaciones y tipos de gestión diferentes. Hemos comprobado cómo, a menudo, la dirección estratégica y la planificación no se han incorporado como un instrumento de mejora al servicio de una misión asumida, o frente a la competencia, sino una exigencia de los cambios y de los tiempos. De ser verdad, dispondríamos de otro instrumento de



análisis para entender algunos fracasos y algunos éxitos de la planificación estratégica aplicada a las universidades. Así pues hemos visto cómo se ha ido posicionando desde un punto de vista general la dirección estratégica a lo largo del tiempo y pensamos que también hemos dado cobertura a las diferentes interpretaciones que se exponen en la presente monografía. Es, pues, el momento de añadir algunas apreciaciones personales y de hablar del futuro.

En uno de los artículos, y citando a Rowley y Sherman (2001), se nos dice que, en muchas ocasiones, la llamada planificación estratégica no es más que una planificación a corto plazo de cara a la resolución de problemas. Cuando esto sucede se achaca a la planificación estratégica el fracaso en la resolución de problemas, a veces imposible, con el simple concurso de sus herramientas. El gobierno actual de las universidades puede poner en marcha un plan estratégico participativo que arrope la dirección estratégica, pero es dudoso que pueda llevarlo a cabo. Los beneficios del análisis y de la alineación e incluso de la distribución ordenada del presupuesto se harán notar pero no es seguro que los mandos intermedios, que citábamos y que en la práctica son los CIOs de sus unidades, quieran asumir sus consecuencias. El procedimiento de elección de los diferentes responsables, tampoco asegura la alineación en el tiempo, tanto de la cúpula del teórico poder como en cada una de las unidades. En resumen, la gestión estratégica en su versión más aplicada tiene ante sí fechas de caducidad establecidas que, por pura probabilidad, van a poner en discusión parcelas importantes de los objetivos. Sin embargo, las exigencias de la sociedad y el aumento de la complejidad de la organización económica juegan en favor del pensamiento estratégico en su acepción moderna. Por una parte, la descentralización de las competencias y la aceptación de que la universidad es un elemento central en el desarrollo de una región y el aumento de la movilidad, han convencido a los diferentes actores de que la universidad debe especializar su oferta y debe diferenciarse tanto en la investigación y valorización, como en la docencia y en los servicios. Lo que obviamente requiere del pensamiento estratégico.

Por otra parte, en aquellas comunidades de una mayor concentración de renta y población, las universidades se encuentran en la necesidad, no solo de especializarse en términos de contribución al desarrollo, sino de ámbitos de competencia y de rol. En este sentido las universidades se ven empujadas a pensar el modelo de negocio. El modelo de negocio es la superación de la planificación estratégica estática. Es decir, citando a Drücker (1954), si decimos que «Un modelo de negocio es el que responde correctamente a las siguientes dos preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? y ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?» o que, según Chesbrough y Rosenbloom (2002), «un

modelo de negocio deber articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, posicionar la empresa en la red de valor externo y formular la estrategia competitiva» nos daremos cuenta de que la gestión estratégica de las universidades debe corresponderse al modelo de negocio escogido y no a la inversa.

Del modelo de negocio de una universidad se deducirá su diseño organizativo y, lógicamente, este será diferente para cada universidad. Así por ejemplo, habrá universidades que por su tamaño entienden que su modelo de negocio no pasa por la *universidad tecnópolis*, o universidades focalizadas a la docencia en las que una estructura de *universidad vertical* modernizada y con servicios a los alumnos les permita una planificación jerárquica, universidades con diferentes equilibrios y pesos específicos entre la academia y los servicios y por lo tanto con aproximaciones más cercanas o menos a las burocracias profesionales o productivas. En resumen, la renta media, la demanda, la época, el modelo escogido voluntariamente, su evolución, la complejidad adquirida, los incentivos externos, el marco jurídico especialmente el que regula la gobernanza y la rendición de cuentas, la cultura interna, y finalmente las diferentes experiencias condicionarán la gestión estratégica y su esquema de planificación.

Concluyendo, este monográfico tiene el propósito de ofrecer una reflexión rigurosa sobre las consecuencias de los grandes cambios ocurridos y desafíos afrontados en el ámbito de la gestión estratégica en la universidad española en los últimos años.

## Contenido del monográfico

Los contenidos del monográfico han quedado articulados en tres núcleos temáticos. El primero de ellos -Herramientas de gestión para el cambio estratégico- pretende presentar una reflexión acerca del uso de las herramientas de soporte a la gestión estratégica de las universidades. El crecimiento del uso de las herramientas de gestión se ha producido de manera dispersa, tanto a nivel de contenidos, como de los procesos empleados que, a su vez, no han sido acompañados de estudios específicos, por lo que en este monográfico se pretende explorar en su eficacia real, particularmente, en el contexto español. En ese sentido, Xavier Llinàs-Audet, Michele Giroto y Francesc Solé Parellada introducen en su contribución un debate acerca de la relación entre dirección estratégica y la eficacia de las herramientas de gestión en el caso específico

de las universidades españolas. El debate parte de la contextualización de la situación de la dirección estratégica universitaria en España, identificando la planificación estratégica como la principal herramienta utilizada por las universidades. Mediante un análisis de los planes estratégicos y de una encuesta dirigida a los directivos de las universidades españolas, presentan reflexiones tanto de carácter metodológico y formal del proceso de planificación estratégica, como de carácter prospectivo a la hora de identificar los principales elementos que influyen en el uso eficaz de herramientas para la gestión estratégica.

El segundo núcleo temático articulador de este número monográfico lleva por título *Los nuevos desafíos estratégicos de las instituciones de Educación Superior*; que pretende dar relieve a los retos sustanciales a los que se enfrentan las universidades en el actual contexto cambiante y competitivo. Por tanto, el debate hace eco, entre una amplia gama de problemáticas existentes, como el tema de la financiación universitaria, la adaptación de las estructuras universitarias de gestión, investigación y enseñanza, el nuevo modelo del Espacio Europeo de Educación Superior, los nuevos enfoques de gestión de la investigación, desarrollo e innovación, así como un tema bastante actual y complejo, como el de la responsabilidad social universitaria como desafío estratégico.

Los profesores Albert Corominas Subias y Vera Sacristán Adinolfi analizan algunos de estos retos y lo hacen desde un punto de vista de la «universidad en la encrucijada», es decir, revisan y ponen en evidencia las encrucijadas estratégicas en el medio de las cuales se encuentra la universidad pública española. Su contribución, reflejada en un documento narrativo-discursivo, sintetiza los argumentos que evidencian los cambios sustanciales experimentados por la universidad española, que han impuesto una reflexión sobre la estrategia universitaria concerniente a los retos futuros con relación a la docencia, investigación y transferencia, financiación y gestión. De una manera prospectiva, introducen algunas reflexiones en base a la presentación de líneas directrices sobre las cuales las universidades públicas españolas deberían orientarse a la hora de direccionar sus prioridades estratégicas.

En un segundo tema de este bloque temático, Gonzalo León Serrano nos ofrece unas reflexiones sobre el contexto deseable para que las universidades puedan definir una estrategia integrada en el marco de la confluencia del Espacio Europeo de Educación Superior y del Espacio Europeo de Investigación y el proceso de modernización de las universidades europeas emprendido por la unión Europea. El autor argumenta que desarrollar una estrategia universitaria integrada es un requisito fundamental para disponer de universidades eficaces y comprometidas con su

múltiple función social. Concluye su exposición presentando la existencia de una estrategia y gobernanza integrada en el triángulo del conocimiento como factor clave para la modernización de las universidades preconizado desde la unión Europea.

El enfoque de la responsabilidad social universitaria se hace presente con el trabajo de Ricardo Gaete Quezada, que nos ofrece una perspectiva de la responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior, centrandó su reflexión en el contexto específico de las universidades españolas. El énfasis de su artículo se centra en ofrecernos algunos fundamentos teóricos para la construcción de un marco de análisis de los diferentes enfoques y perspectivas que analizan el concepto de responsabilidad social universitaria, para facilitar su comprensión como desafío estratégico para las universidades. A partir de la identificación de estos enfoques y perspectivas, el autor explora el actual desarrollo del concepto de responsabilidad social universitaria en España.

El tercer núcleo temático articulador de los contenidos del presente monográfico recoge *La problemática de la gobernanza universitaria*. La primera contribución de este bloque es de José Joaquín Brunner, quien nos ofrece una clasificación de los regímenes de gobernanza de las universidades a nivel internacional, al mismo tiempo que reflexiona acerca de sus dinámicas de cambio y tendencias evolutivas. En su esquema interpretativo, Brunner utiliza ejemplos tomados de los países desarrollados y la evolución de sus universidades modernas en la doble vertiente humboldtiana y napoleónica, a los cuales también aporta reflexiones acerca de las transformaciones experimentadas por las universidades públicas y privadas de otras regiones del mundo, particularmente en América Latina. A partir de este esquema, el autor nos ofrece una reflexión acerca de las tensiones que manifiesta la gobernanza universitaria de las universidades latinoamericanas y de la dicotómica relación entre los valores tradicionales del autogobierno institucional de amplia base electoral y los pertenecientes a una gestión de carácter emprendedor, con un debate entre los valores de lo público y lo privado en las instituciones de Educación Superior.

Finalmente, cierra este número el artículo de los profesores Diego Castro y Georgeta Ion con su perspectiva sobre los dilemas de gobierno de las universidades españolas. Los autores nos ofrecen una valoración acerca de los retos a los que se enfrenta el sistema de gobierno de las universidades públicas españolas. Para reflexionar acerca de los principales retos, mediante una metodología cualitativa, exploran cuatro importantes dilemas: la relación entre la democracia representativa y la eficacia organizacional, los modelos de estructuras integradas y matriciales, las influencias internas o externas en el proceso de toma de decisiones y la centralización y descentralización

en el contexto de la autonomía universitaria. Concluyen que el actual sistema de gobierno de las universidades españolas se encuentra en pleno proceso de cambio, a los cuales proponen una serie de consideraciones relativas a cada uno de los dilemas explorados.

Hecho este breve repaso por los contenidos de los bloques temáticos que componen este monográfico, queremos subrayar que nuestro interés principal como editores invitados de este número, ha sido exponer la gran complejidad de la problemática involucrada en la gestión de las instituciones de Educación Superior, actualmente enmarcadas en un contexto de crisis y cambios. Del mismo modo, intentamos resaltar el papel fundamental de la dirección estratégica integrada en los sistemas de gestión, como motor e instrumento de cambio hacia instituciones más eficaces, de mayor calidad y socialmente más responsables. Esperamos que los artículos presentados en este número hayan contribuido a poner de relieve los retos y oportunidades a los que las universidades se enfrentan.

Agradecemos a todos los colaboradores que han aportado sus reflexiones en las diversas temáticas abordadas en el presente número y a la *Revista de Educación* por dar a la *Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria* de la Universitat Politècnica de Catalunya la oportunidad de ejercer como editora invitada.

## Referencias Bibliográficas

- CHESBROUGH, H. Y ROSENBLOOM, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- DRUCKER, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- ROWLEY, D. J. Y SHERMAN, H. (2001). *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*, San Francisco. CA: Joessy-Bass Publishers.