

## Un motivo de debate en el medio y largo plazo: Transformar la universidad para adecuarla a los tiempos

Carlos Gentil González

Si tan sólo prestáramos atención a la valoración que hace el ciudadano medio de nuestras instituciones podríamos pensar que no es necesario cambiar nada en nuestra universidad, ya que es una de las instituciones mejor valorada por su desempeño. Sin embargo, si prestamos atención, a la voz de los expertos, al momento en que nos movemos y a la urgencia de regenerar nuestro modelo productivo; no nos queda más remedio que considerar que necesitamos una universidad que tenga más capacidad de adaptarse a un mundo tremendamente cambiante, que exige, un continuo en la generación de conocimientos, una gran capacidad de transformación de éstos en riqueza y de una continua y cambiante preparación de nuestros profesionales que les permita ser a su vez generadores de nuevas situaciones, de nuevas profesiones y en definitiva de nuevas formas de enfrentarse a los cambios generados.

Andalucía dispone en la actualidad de un Sistema que responde a un **modelo de proximidad en la provisión del servicio universitario**. Un modelo que si bien permite llegar a toda la ciudadanía y eso favorece la equidad y la eliminación de desigualdades por razones económicas o de ubicación, también divide y debilita la selección del profesorado, el sistema de I+D+i y por supuesto la financiación del sistema universitario y todo ello no la ha diferenciado ni la ha hecho mas relevante ante el panorama de nuestro sistema público de Universidades, todo lo contrario, en general nos hace mantenernos en puestos discretos en el panorama nacional.

No hay duda de que se puede hablar de un **Sistema Andaluz de Universidades**, con lo que ello representa de eliminación de barreras geográficas para el acceso, de equidad en el mismo y de apoyo del gobierno regional para lograr una coordinación, una incentivación y una orientación global para todas las universidades de nuestra Comunidad. Pero también es cierto que existe una **excesiva superposición y repetición de servicios académicos entre las universidades**, léase titulaciones, grupos de investigación, ... que incluso pudieramos considerar negativo, para el desarrollo competitivo de las universidades.

La universidad que tenemos ha sido organizada para consolidar los conocimientos, a través de la estructuración, desde mi punto de vista, **excesivamente rígida de sus títulos universitarios**. Unos títulos más preocupados por crear y consolidar un quore de conocimientos y un status profesional, que por ser capaces de dar respuestas a las nuevas situaciones que el mercado pueda estar reclamando a los profesionales. Hoy, no solo tienen que conocer y saber hacer, sino, a su vez, reinventarse y generar nuevas profesiones y nuevas respuestas a problemas existentes.

Tenemos una universidad estructurada desde la existencia de **centros y departamentos organizados para engrosar el cuerpo de conocimientos de sus disciplinas científicas**, pero poco estructurados para ser capaces de generar equipos multidisciplinares, nuevos

cuerpos de conocimientos que engloben a varias disciplinas o para que sean capaces de trabajar la resolución de problemas desde nuevas perspectivas no limitadas por la visión de las disciplinas tradicionales.

Tenemos una **universidad gobernada para mantener la aceptación de la situación** antes descrita y por lo tanto más preocupada por el mantenimiento de los status, de las estructuras existentes y defensora de un desarrollo de la actividad de gobierno, ocupada más en lo institucional que en lo organizacional. Tenemos una universidad que se ocupa de las formas sin darle importancia al fondo, más preocupada porque cada uno tenga su sitio y se encuentre cómodo en él, que por reclamar la supeditación de sus miembros a la organización y a los fines que para ella se planteen.

Sirva, en cualquier caso, en su descargo, que **es ésta la universidad que se ha estado reclamando que exista**. Ésta, que sólo cumple con las estructuras organizacionales que se les han ofrecido y que en el fondo satisface los objetivos y fines que se le plantearon cuando se decidió que nuestra universidad debería ser una universidad generalista, que elevara el nivel formativo de la población y que la investigación debería cumplir con solo consolidar un status científico de sus miembros y por ende del país que representan.

La realidad es que poseemos **una universidad que hoy queda corta para las necesidades que el país les reclama**.

*La universidad española necesita mayor flexibilidad que le permita adaptarse mejor a las situaciones cambiantes (Fundación CyD-CRUE, 2010).*

*Es necesaria una redefinición del cometido de la educación superior, disminuir la regularización del sistema, mejorar la equidad y el rendimiento, la conexión con el entorno, y el margen de maniobra para fijar políticas de personal y de internacionalización (Tarrach Rolf y otros, 2011).*

*Nuestra universidad no es excelente, no prepara a los universitarios para conseguir un trabajo acorde con su título y posee unas estructuras demasiado homogéneas (Miras-Portugal, M.T. y otros, 2013)*

*Para afrontar estos cambios, el sistema universitario español, tiene, junto con reconocidas fortalezas, algunos puntos débiles ante los que se debe actuar:*

- *Su estructura organizativa, con complejos órganos de gobierno e indefinición en la asunción de responsabilidades en cada nivel.*
- *Su rigidez en la gestión de los recursos humanos: incorporación, formación, adaptación a las nuevas demandas, movilidad, etc.*
- *Su escasa adaptación de los contenidos de la enseñanza al mercado laboral, sin una respuesta ágil ante las necesidades del mundo del trabajo y una insuficiente formación en capacidades vinculadas a la innovación. (Francisco Michavila 2001)*

En definitiva, son problemas que lastran la calidad de la universidad derivados de su forma de organizarse, que diluye y dificulta la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades.

Creo que es fácil concluir que se hace necesario tratar de buscar como adaptar nuestra realidad universitaria a la realidad que se nos reclama, y eso **pasa indudablemente por la gobernanza de nuestras universidades.**

Igual motivo de preocupación está en el como **transformar nuestras titulaciones**, en como hacer **mejorar la eficiencia de la oferta** de nuestras universidades, en defender lo **inacabado de la formación que se recibe** y por lo tanto la necesidad de "formación a lo largo de la vida" y en la necesidad de **cambiar los modos de enseñanza aprendizaje.**

La realidad es que las universidades para mejorar su eficiencia necesitan establecer un **Mapa de Titulaciones condicionado a una demanda social mínima**, pero intentar llevar dicha acción a la realidad nos presenta muchas aristas que deberemos concretar si no queremos fracasar en el intento.

La primera de todas es **delimitar el término Mapa de Titulaciones**, ya que siempre que se habla de ello parece que estamos hablando de cuales son las nuevas titulaciones que vamos a incorporar a nuestro ya, generalmente, extenso catálogo de titulaciones.

La otra cuestión que deberíamos tener en cuenta a la hora de "modificar el Mapa de Titulaciones" es la de analizar la coherencia de la organización, especialización y definición de los títulos que deben componer ese Mapa de Titulaciones, ya que damos por hecho que la definición y distinción de nuestros actuales títulos (y no estoy hablando de sus contenidos internos, sino de su estructura de existencia) es perfectamente actual y adecuada para lo que demanda nuestra sociedad ( y entiéndase por ella, la demanda de nuestros alumnos y la del entorno socioeconómico), cuando la realidad es que **su separación en títulos diferenciados proviene muchas veces de una distinción generada por los académicos, y no por una realidad social.** ¿O es de lógico que podamos hablar de 3, 4 o incluso más títulos diferenciados de Filologías pero no de otras áreas, como podríamos hablar de las Psicologías, que podríamos distinguir entre clínicas, educativas, sociales, laborales,... O de las Ciencias Físicas que también las podríamos separar en nuclear, de fisión, experimental, teórica, y otro largo etc ? La verdad es que nuestros títulos actuales pueden ser tan ficticios como los que quisiéramos proponer y por lo tanto deberían de ser susceptibles de corrección, transformación, sustitución o eliminación.

Lo cierto es que hablar de "modificar el Mapa de Titulaciones" también **debería significar la posibilidad de reunir, reorganizar, agrupar nuestros títulos de forma que la oferta fuera menos diferenciada** y por ello posiblemente más acorde a algo que viene anunciándose desde hace algún tiempo, y a lo que prestamos escasa atención: los trabajos del mañana están aún por definir y por lo tanto cuanto más polivalencia de contenidos y aprendizajes ofertemos a nuestros alumnos, más le estaremos facilitando su incorporación y permanencia al mundo laboral.

Modificar el Mapa de Titulaciones condicionado a una demanda social mínima" deberemos verlo como una oportunidad de analizar toda nuestra realidad disponible (recursos, instalaciones,...) y a partir de ello recomponer nuestro propio puzzle, desde principios que deben presidir toda la definición: **debemos ir olvidándonos de la rigidez actual de los títulos que ofrecemos y ser más flexibles y autónomos a la**

hora de fabricar títulos. Deberíamos ir aventurándonos a reinventar títulos que permitan fabricar profesiones a la carta, si bien a partir de un "quore" mínimo que le de envoltorio (Ingeniero de... finanzas, robótica, mantenimiento, ..., Gestor de ... empresas químicas, centros de salud, teatros,..., biólogo... ambientalista, marino, agroalimentario,... Especialista en ... lenguaje de empresas, geografía marina, excavaciones arqueológicas, textos literarios...). Y por otro lado capaces de flexibilizar el acceso y movimiento de nuestros recursos humanos de forma que facilitemos la concentración o expansión de recursos donde se requieran, la reubicación en ámbitos, dentro de titulaciones, para dar intensificaciones que creen marca en nuestras universidades, sin el lastre de que sean para toda la vida, y en definitiva estableciendo una concepción de nuestros recursos humanos, más acordes con nuestra realidad social, que fija que cualquier trabajador en activo cambia o reordena su profesión entre 5 y 6 veces en su vida laboral y por lo tanto con una capacidad de movimiento de nuestros activos mucho mayor que la que hoy poseemos.

Esto último nos lleva forzosamente a otra cuestión que tarde o temprano la universidad habrá de hacerse: ¿Deben tener caducidad los títulos universitarios? ¿Debe reclamarse a los titulados universitarios algún tipo de reciclaje periódico que les garantice la actualidad del título que ostentan? ¿Es acertado que los títulos universitarios se expidan de por vida, permitiendo desarrollar una actividad profesional todo tiempo que se desee, o, por el contrario, deberían tener fecha de caducidad? En definitiva es plantearnos si periódicamente los títulos universitarios deberían ser refrendados o revalidados mediante la incorporación a determinados cursos o asignaturas en la universidad, o bien a acreditar su actualización a través de las actividades realizadas en de forma cotidiana en su vida profesional, presentando pruebas de habilidad y conocimientos ante un grupo calificado que puede estar conformado por expertos universitarios y asociaciones profesionales.

Por último, un definitivo campo de transformación de nuestras universidades pasa obligatoriamente por la **Gobernanza** y ello desde ideas que creo son fundamentales: **eficacia, eficiencia, transparencia, necesidad de un plan de acción, internacionalización, sostenibilidad** y una última idea que ha empezado a desarrollarse y que creo que va a dar mucho juego: **fusión**.

Partamos de que vamos a entender por gobernanza la **"organización de la toma de decisiones y sus procesos"**, de forma que seamos capaces de fijar objetivos, definir el camino para alcanzarlos, establecer los procesos, y por último cuantificar los medios necesarios en forma de estructuras lo que indudablemente requiere tener la "autonomía" suficiente para ser capaces de desarrollar nuestro proyecto de una forma adecuada.

Autonomía que para Estermann, Nokkala y Steinell, (2011), es hablar de Organización, Financiación, Contratación y Planificación a través de los que se facilite el poder medir el grado de autonomía de la organización en función de su participación en sus distintos elementos e indicadores.

**Autonomía de organización**, como, la capacidad para **decidir el procedimiento de selección del mando ejecutivo**, en nuestro caso véase Rector, de poder elegir los criterios para la selección de ese jefe ejecutivo, su despido o la duración de su mandato. También nos habla de tener la capacidad de decisión para la inclusión o no de miembros externos en los órganos de gobierno, y, en su caso de sus modos de selección y remoción. Nos hablan de medir el grado de autonomía a través de la capacidad para decidir sobre la creación de estructuras académicas y de entes jurídicos.

En definitiva, nos hablan de tener la capacidad para definir los procedimientos para elegir al Rector, de si esa elección deberá ser validada por un organismo externo, si la elección deberá esta limitada a los académicos y dentro de estos si habrá alguna exigencia de nivel o formación, de si tendrá que ser miembro de la organización o, si podrá ser traído de fuera de ésta. De la misma manera, si se establece la posibilidad de su despido por la propia organización o ha de estar sometido a una autoridad externa, y si el despido puede ser realizado por la propia organización, si este debe ser refrendado o no por una autoridad externa. De la misma manera, si se establece por la organización el/los periodos de los mandatos o como y por quien se eligen los restantes cargos que se pueden requerir en la organización.

De igual manera en el tema de los **órganos de gobierno y su composición**, nos plantean que es necesario establecer el número de ellos, la distribución entre miembros externos e internos, la forma de elección, nombramiento, cese y en su caso retribuciones de los miembros externos. Y de todos ellos el perfil de tareas que han de acometer y la supeditación de unos a otros.

**Autonomía de financiación**, que nos refiere a la **capacidad para fijar la cantidad y el tipo de financiación con el que vamos a hacer frente a nuestras obligaciones**, la de tener la capacidad para hacer el presupuesto y establecer las fuentes para los ingresos requeridos, la de poder mantener superávit y remanentes, poseer abierta la posibilidad de pedir dinero prestado, la capacidad de poseer edificios propios y, por supuesto, la capacidad de establecer los precios para los servicios que vayan a desarrollarse dentro de nuestra organización.

Y ahondando en ello valorar la obligatoriedad o no de lograr un porcentaje mínimo de fondos privados, y si se ha de condicionar o no la financiación pública al logro de esos porcentajes; si la existencia de superávits y remanentes y su utilización han de ser autorizados por una entidad externa o deberá ser la propia entidad la que resuelva; y si la petición de préstamos han de estar sometidos a restricciones y quién controla las mismas y si estos han de estar avalados por propiedades o títulos que permitan la garantía de devolución de los mismos o van a ser autorizados por una entidad pública que avala los mismos.

También, en lo relativo a la prestación de servicios y el cobro de los mismos, si éstos han de estar condicionados a honorarios nacionales, autonómicos o libres y si estos han de ser definidos por una autoridad externa o interna de la organización.

**Autonomía de contratación**, que nos habla de la **capacidad de gobernar los recursos que se puedan necesitar**, indicándonos que representará la capacidad para poder

decidir sobre los procedimientos de contratación, ya sean personas, bienes materiales o de consumo. Y que, entrando en el detalle, nos significa la capacidad de decidir sobre los procedimientos y modos de contratación, sobre los salarios y sueldos, con o sin restricciones por parte de una autoridad externa. Si se tiene la capacidad de establecer procesos de desarrollo personal que establezcan bandas y niveles salariales, y si es posible el despido, y este es posible para cualquier tipo de personal o queda restringido a ciertos niveles y/o estamentos.

**Autonomía de planificación**, que habla de poseer la capacidad para decidir sobre el número de estudiantes la forma de seleccionarlos, la capacidad para establecer y eliminar los programas de estudios, para diseñar el contenido de los programas de estudios, para elegir las peculiaridades del modelo de aprendizaje (idioma, competencias, ...) y por supuesto para seleccionar los mecanismos de aseguramiento de la calidad y sus proveedores. A lo que hay que añadir la capacidad para decidir el número de plazas a ofertar, los modos de acceso y de selección del alumnado, así como los criterios de admisión y permanencia.

Y ello nos lleva a tener que establecer si la incorporación de nuevos títulos y niveles formativos se puede realizar con libertad total o deben estar restringidos a una programación externa y global a la que hay que supeditarse; si los contenidos han de uniformarse con otras universidades o simplemente establecer un sistema de homologación y reconocimiento de lo realizado y de los déficit que habrán de desarrollarse para la obtención de la certificación reconocida por la universidad; si los títulos emitidos deberán ser sometidos a una acreditación previa a su desarrollo o deberá ser el mercado laboral y las instituciones que han de recibirlos quienes establezcan los condicionantes y su utilidad.

Es decir, una autonomía que nos lleva a plantear la posibilidad de desregularizar y flexibilizar el marco legal vigente, que fomentaría la diferenciación y una visión radicalmente distinta de lo que podremos entender por Sistema Universitario.

Como conclusión y a modo de resumen mi propuesta pasa porque para alcanzar una universidad de futuro habremos de trabajar en:

- Como transformar los Mapas de nuestras titulaciones
- La conveniencia de la “caducidad” de los títulos universitarios
- La Modificación de la Gobernanza mediante una mayor:
  - Autonomía de organización
  - Autonomía de financiación
  - Autonomía de contratación
  - Autonomía de planificación

Lo que a su vez nos va a reclamar una desregularización y flexibilización del marco legal sin perder de vista la necesidad de conjuntar todo el Sistema Universitario.

Cádiz a 30 de octubre de 2019