

UNA NUEVA ENCRUCIJADA PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: LA UNIVERSIDAD COMO INVERSIÓN O LA UNIVERSIDAD COMO INVERSORA

Emilio Álvarez Arregui
Alejandro Rodríguez Martín
José Luis San Fabián Maroto
Maria Violeta Álvarez Fernández
Universidad de Oviedo
alvarezemilio@uniovi.es

Resumen: Las relaciones entre Sociedad y Universidad se van reinterpretando en cada momento histórico por lo que se hace necesario realizar ajustes continuados para sincronizar las políticas educativas e institucionales. En esta comunicación planteamos como las clases sociopolíticas tamizan las demandas de los ciudadanos a través de políticas educativas para responder a las demandas del mercado, sin tener en cuenta que la capacidad de respuesta de las universidades y su orientación queda constreñida o favorecida según cómo se articule y gestione el marco normativo. A este respecto se hace un recorrido por las directrices que orientan las políticas educativas europeas y españolas en Educación Superior, deteniéndonos en la política institucional de la Universidad de Oviedo desde la Estrategia AdFuturum atendiendo a algunas de las problemáticas que está generando su implementación. Por último, planteamos la necesidad de aprender a cambiar si actualizamos los nuevos diseños curriculares a través de proyectos ecosistémicos transdisciplinares, ecoformadores, interculturales e inclusivos que vayan más allá de las propuestas académicas e investigadores que se quieren presentar como la única opción posible.

Palabras clave: políticas educativas; cambio y ecosistemas de formación.

CONTEXTO AMPLIO

Las relaciones entre Sociedad y Universidad se van reinterpretando en cada momento histórico por los condicionantes económicos, sociales, estructurales, tecnológicos, políticos y funcionales que se entrelazan situacionalmente por lo que se hace necesario realizar ajustes continuados en función del estadio de desarrollo en que se encuentren cada una de ellas para sincronizar las políticas educativas e institucionales con la capacidad de respuesta de los docentes universitarios.

Una primera aproximación a la sociedad actual nos muestra una realidad con múltiples caras donde se producen paradojas y contradicciones al concurrir simultáneamente guerra y pacifismo; libertad y manipulación; explosión de la comunicación y soledad personal; educación y analfabetismo; promoción urbanística y chabolismo; desarrollo económico y pobreza; participación abierta y xenofobia; pactos internacionales y auge del nacionalismo; laicismo y fundamentalismo religioso; patriarcado y feminismo; deterioro ambiental y movimientos ecologistas; trabajo regulado y explotación laboral; ritmos laborales vertiginosos

y múltiples oportunidades para el ocio; economía legal y blanqueo de dinero; inversiones productivas y especulación financiera, el listado sería interminable. Lo queremos reseñar ante estas polaridades es la situación de incertidumbre que genera lo que hace que las personas, los grupos, las instituciones, las administraciones y los gobiernos busquen referentes que les sirvan de punto de anclaje para actuar en este entorno incierto de ahí que la Universidad tendrá que construir una nueva cultura organizativa y funcional desde la que se den respuestas a la sociedad emergente (Álvarez Arregui, 2002).

La situación ha cambiado y ello debe hacernos reflexionar sobre el pasado ya que la Universidad se viene conformando históricamente como una realidad social que responde a las interés y necesidades de cada momento sociopolítico, cultural y económico concreto donde se toman decisiones que no son ni ideológica ni políticamente neutras pero acaban determinando unas culturas institucionales ligadas a los sistemas de poder que resultan válidas cuando son socialmente aceptadas pero que deben criticarse si están viciadas en sus intenciones finales. Es muy ilustrativa, a este respecto, la evolución de las misiones de las universidades. Así, en la Baja Edad Media una élite académica especializada era la encargada de decidir sobre que era importante enseñar y con qué propósito, posteriormente, en el Renacimiento la experiencia se convertirá en el referente de la verdad y universidades como Bolonia o París se cuestionará el conocimiento vigente. La misión de estas “torres de marfil” quedó así asociada con la transmisión y la producción de conocimiento (Alvarez Arregui, 2010c).

La segunda misión de las universidades aparece asociada a la eficacia ya que a finales del siglo XVIII se demandará mayor aplicabilidad del conocimiento generado en estas instituciones de ahí que emergiese la investigación como referente bajo las directrices Humboldt en Berlín (Alvarez Arregui, 2010c). La posguerra de 1945 abrirá nuevas posibilidades de intervención por el alto desarrollo tecnológico y por la progresiva apertura, democratización y orientación al mercado de las instituciones de Enseñanza Superior (ES), lo que se traducirá en la práctica en la Universidad Tecnológica (OCDE, 1999) que hará evolucionar la noción de “triángulo” que explicaba las interconexiones entre UNIVERSIDAD-GOBIERNO-INDUSTRIA hacia la noción de la “triple hélice” donde cada “hélice” asume roles integrando funciones de los diferentes ámbitos (Etzkowitx y Leydersdoff, 1997).

Actualmente son constatables cuatro macro-tendencias, el neoliberalismo (Bell, 1991; Gimeno Sacristán, 2001), el desarrollo tecnológico (Dosi, Freeman, Richard, Silverberg and Soete, 1990), la globalización (Castells, 1999) y la Sociedad del Conocimiento (Drucker, 1969; Böhme y Stehr, 1986) lo que supone la consolidación de unas situaciones que no pueden ser desconsiderada en ningún análisis que se haga de la Universidad actual porque ha determinado una “tercera misión” de la Universidad que tiene como ejes vertebradores el Emprendimiento, la Innovación y el Compromiso Social (Bricall, 2000; Bueno Campos, 2007; Álvarez Arregui, 2010b).

La tercera misión plantea una Universidad Empresarial, a la que se le pide que sea una organización excelente que contribuya al desarrollo económico y social de la zona en las

que se ubica compitiendo, colaborando, y asociándose con empresas, instituciones y centros tecnológicos en los ámbitos autonómicos, nacionales e internacionales, pero también que expandan valores cívicos y humanos el problema es que cuando se priman sistemáticamente los primeros sobre los segundos se generan desequilibrios y problemáticas de distinta consideración (Álvarez Arregui, 2010a).

En este contexto los discursos se solapan, los que defienden los postulados neoliberales lo presentarán como una oportunidad de crecimiento pero cuando se reflexiona sobre los problemas derivados del sentido y valor del conocimiento que genera, sobre los efectos perversos de la desconsideración de las diversidades culturales, de las nuevas formas de ocio, de los cambios en las relaciones sociales, de las modificaciones de las actividades laborales y de la gestión de la educación en múltiples ámbitos, los grupos de oposición se incrementan.

Desde esta perspectiva el gran reto será capacitar a las organizaciones y a las personas para sobrevivir en una realidad supranacional de fronteras difusas reequilibrando constantemente lo global con lo estatal, lo local y lo personal lo que hace necesario realizar diagnósticos precisos que permitan establecer acuerdos, vías de colaboración y compromisos explícitos entre todas las partes (Álvarez Arregui, 2008) de ahí que se haga necesario recordar algunas cuestiones sobre lo que se está haciendo para obrar en consecuencia.

ENTORNO SOCIOPOLÍTICO Y NORMATIVO

Actualmente las clases sociopolíticas elegidas democráticamente, siguen tamizando las demandas de los ciudadanos a través de políticas educativas universitarias que respondan a las demandas del mercado.

La capacidad de respuesta de las universidades y su orientación queda constreñida o favorecida en base a como se articule el marco normativo por lo que los gobiernos tienen su cuota de responsabilidad sobre los compromisos asumidos públicamente y las decisiones adoptadas. Las reformas en la enseñanza universitaria en las últimas décadas tienen como referencia el mercado como quedó patente en España ante las exigencias de Maastricht para articular la Unión Económica y Monetaria Europea y más tarde será Europa en su conjunto la que ha tenido que reaccionar ante la emergencia de la denominada UNIVERSIDAD GLOBAL al dejar en evidencia la baja capacidad de respuesta de unas instituciones de enseñanza superior que no estaban pensadas como franquicias donde se abren las puertas a estudiantes y profesores de cualquier parte del mundo y donde se establecen redes de centros de formación que ofertan cursos en cualquier parte del mundo con la marca de calidad, NIVEL DE EXCELENCIA, de la universidad de referencia.

Ante esta situación, Europa ha tenido que revisar su modelo y ha tenido que actuarse en clave política como se visualizó en la reunión de Lisboa (1997) a la que siguió la denominada declaración de “La Sorbona” (1998) desde la que se abrió una nueva etapa que se materializó en Bolonia (1999). Posteriormente ha habido actualizaciones periódicas acordadas cada dos años -Praga (2001), Berlín (2003), Bergen (2005), Londres (2007) y Lovaina (2009).

Desde una perspectiva comparativa en cuanto al proceso de implementación del cambio en la Educación Superior, España arroja unos resultados que cabría calificar como de luces y sombras (ranking Shangai, 2010) quedando patente que Estados Unidos domina la clasificación al copar 17 de los 19 primeros puestos y situando a 154 universidades entre las quinientas primeras del mundo siendo Harvard (1ª), Berkeley (2ª) y Stanford (3ª) las más destacadas. En nuestro entorno Alemania sitúa 39 universidades, Gran Bretaña 38, Japón 25, Francia 22 y España 10 lo que nos informa de nuestra debilidad en Educación Superior bajo estos criterios.

En España, el gobierno se ha sumado al juego de la Universidad Global y viene impulsando la Estrategia Universidad 2015 con la intención de modernizar e internacionalizar el sistema universitario. La idea base ha sido promocionar la excelencia científica y docente de las mejores universidades de nuestro país para situarlas entre las 100 primeras de Europa y a los campus universitarios más competitivos entre los de más prestigio internacional como se recoge en el borrador de la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (22-02-2010). En este documento se refleja el cambio de modelo de gobernanza y financiación por lo que ahora las universidades tendrán que conjugar intereses e iniciativas de los sectores Público, Privado Mercantil y Tercer Sector donde las Fundaciones se postulan como polos de atracción de talento caso de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (FYC) vinculada al Banco Santander.

La creación del Ministerio de Ciencia e Innovación impulsa este compromiso pero si se impone la lógica de mercado la competitividad irá en aumento porque todas las organizaciones querrán situarse en las primeras posiciones bajo el aval de sus gobiernos no teniendo en cuenta que la carrera es desigual porque no todas alcanzarán el mismo nivel de excelencia dado que el punto de partida no es el mismo, la capacidad de financiación es diferencial y los estadios de desarrollo no son equivalentes por lo que las decisiones que se adopten deberán tener en cuenta estas cuestiones. En el caso de España el Gobierno de la Nación tendrá que armonizar las políticas del Estado con las de las Comunidades Autónomas y con las Instituciones Universitarias además de con los distintos grupos de poder que actúan transversalmente (Álvarez Arregui, 2010c).

Las iniciativas pasan también por mejorar la calidad de los centros de enseñanza e investigación por lo que la gobernanza se convierte ahora en un eje fundamental y sobre el que se debe reflexionar seriamente por las posibles desviaciones que puedan derivarse de su implementación. A este respecto son interesantes las conclusiones aportadas por la Conferencia de Rectores Universitarios (CRUE), la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo (CYD), Eurydice (2008) y el Ministerio de Educación donde destacan como tendencias:

- *Disminución de la regulación, aumento de la autonomía universitaria, incremento del control, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad y a la autoridad competente.*
- *Contar con Juntas de Gobierno con creciente presencia de miembros externos a la Universidad elegidos por los órganos colegiados universitarios (Senado o Claustro Académico) o por el Ministerio regional/nacional correspondiente.*

- *Establecer como función relevante en la Junta de Gobierno la designación y destitución del rector así como determinar la misión y la visión estratégica.*
- *Fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos donde el rector nombraría a su equipo de gestión para cumplir con mayor eficacia la misión y la estrategia.*
- *Gestión interna con alta coordinación por lo que el equipo rectoral designará a los decanos de Facultad y éstos a unos directores de departamento y centro de investigación con mayor autonomía.*
- *Profesionalización de las tareas de gestión que sirvan de apoyo a la Junta de Gobierno y los equipos que se determinen.*
- *Vincular la financiación de fondos públicos a los resultados que obtengan en los ámbitos que se establezcan (académicos, investigación...).*
- *Incrementar la capacidad para generar y gestionar recursos privados a través de donaciones y mecenazgo, asociaciones con empresas, creación de empresas (spin offs) o a través de los servicios diferenciales que se determinen.*
- *Dotar de mayor autonomía a la universidad para contratar recursos humanos en base a las necesidades que se planteen...*

El cambio de orientación es evidente de ahí que los sectores más críticos se han posicionado en contra apuntando una segregación de la política universitaria de investigación del MEC y poner al frente del Ministerio a Cristina Garmendia, empresaria y directiva de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y de la Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO). Se asume así la vertiente empresarial como obvia pero son muchas las voces que apuntan la necesidad de reflexionar más profundamente sobre las problemáticas derivadas de su implementación antes de suscribir acuerdos.

La lógica de mercado marca así la forma en que se gobiernan las universidades y con ellos los sistemas de relaciones que se establecen entre profesores, entre profesores y estudiantes, entre estudiantes, entre universidades y de éstas instituciones con la sociedad. Es lógico, por tanto, que la mercantilización de la educación superior genere paradojas, contradicciones e inequidades de difícil pronóstico. Más aún, cuando el diseño de los títulos en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior ha seguido las indicaciones del Proyecto Tunning que ha permitido definir los conocimientos académicos en competencias profesionales y capacidades profesionalizadoras, es decir, traducir el conocimiento en conocimiento viable desde la óptica económica y mercantil (Angulo, 2010). De hecho, como apunta Robertson (2006), existe un proyecto Tunning para cada región -Latinoamérica por ejemplo- de tal manera que los conocimientos se ajusten al modelo empresarial vigente y al contexto sociocultural donde se enmarque la organización universitaria que los impulse acercando, por tanto, la formación a las necesidades del mercado y la productividad pero ¿deben ser estos criterios los únicos a tener en cuenta?.

Si es así, los criterios de mercado pueden acabar marcando la oferta curricular haciendo que únicamente las titulaciones más demandadas se mantengan, que se seleccionen a los

estudiantes a través del precio, que los conocimientos que se generen sean explotados a través de los parques tecnológicos o viveros de empresas (spin-offs),... con lo que la investigación se orientará hacia los campos más rentables económicamente, se perderá masa para la reflexión crítica, disminuirá o desaparecerá la responsabilidad social y la posibilidad de acceso universal a la educación superior será cada vez más discutida, entre muchas otras cuestiones.

Precisamente, la responsabilidad social de las universidades, al menos las públicas, debe ser un referente clave en el diseño de sus estrategias de hecho, el Proceso de Bolonia defiende la configuración de una educación superior promotora de la cohesión social y la reducción de las desigualdades (Rodríguez Martín, A, 2010). Han sido los propios estudiantes los que han reivindicado insistentemente que la convergencia con Bolonia requiere de un verdadero proceso de reflexión y de acciones concretas que promuevan el acceso y permanencia en la universidad de todos los estudiantes. Se trata, por tanto, de abrir la universidad a las demandas sociales, a las necesidades de los empleadores, pero también, al principio de igualdad de oportunidades desde las diferencias pero encontramos, por tanto, un interrogante ¿Es rentable?

LA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO

En la sociedad actual la búsqueda de la excelencia se ha convertido en referente pero a la vez en un problema. Lo que empezó siendo una preocupación en el mundo empresarial (Peters y Waterman, 1994) se ha ido extrapolando a múltiples ámbitos de la actividad humana por lo que la Educación Superior no podía quedar al margen de esta tendencia.

Este marco nos permite comentar algunas iniciativas que se vienen desarrollando en la Universidad de Oviedo por parte del rector y sus equipos al posicionarse públicamente en un cambio de gestión. Este hecho se hizo realidad en el Consejo de Gobierno (4/2/2010) donde se aprobó el reglamento que regula la estructura orgánica del Campus de Excelencia Internacional (CEI) Ad Futurum del que retomamos algunos planteamientos que nos parecen de interés.

En primer lugar señalar que la Universidad de Oviedo ha apostado decididamente por mejorar su situación en los rankings internacionales como Campus de Excelencia Internacional a través del desarrollo del plan *“Ad Futurum”*. Una iniciativa que queda enmarcada en la *Estrategia Universidad 2015 que tiene como objetivo la modernización, la especialización y la internacionalización del sistema universitario español*.

El Campus de Excelencia se ha presentado en distintos foros como motor de un ***Ecosistema Asturiano del Conocimiento***, comprometido con la sociedad, inclusivo y abierto a los ciudadanos en cualquier momento de su trayectoria vital y profesional. Para conseguir sus propósitos se podía haber optado por distintas alternativas pero, en este caso, han decidido respaldar agrupaciones estratégicas para que actúen, a manera de punta de lanza, en el desarrollo de una investigación de alta calidad, creativa y multidisciplinar implicada en la resolución de los problemas de su entorno. Este planteamiento esperan consolidarlo potenciando relaciones con la empresa, centros de investigación y parques tecnológicos, alimentando una colaboración mutua que ayude a aprovechar al máximo los recursos de las partes implicadas.

La Estrategia se articula en tres niveles de complejidad integrada. El primero se asienta en una ***Agregación Estratégica Global*** donde se pretende que más de 200 entidades generen sinergias que retroalimenten la formación, la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento en el ámbito social y cultural. El segundo nivel se orienta al *Desarrollo de dos clústeres de alta calidad* (Energía, Medioambiente y Cambio Climático; y Biomedicina y Salud) y el tercero se sustenta en un la creación de un *Centro Internacional de Postgrado y Escuela Internacional de Doctorado*. El organigrama que soporta este planteamiento queda recogido en un Reglamento que regula la Estructura Orgánica del Campus de Excelencia Internacional (CEI).

La propuesta presentada parece correcto como lo avala el sello de distinción que le otorgaron a esta institución el pasado mes de noviembre pero también debemos tener presente que la apuesta es alta por lo que sus promotores deberán estar atentos a posibles situaciones que limiten su desarrollo. Algunas cuestiones abiertas a debate se apuntan a continuación:

- Son muchas y ambiciosas las iniciativas que se pretenden implementar en distintos facultades y ámbitos simultáneamente lo que puede entrar en contradicción con culturas funcionariales y corporativas asentadas por lo que deben esperar posiciones de rechazo a su implementación y generalización.
- La financiación necesaria para el desarrollo de algunos proyectos será elevada y en un momento de clara recesión económica puede limitarlos o hacerlos inviables. La inversión en infraestructura científica se ve más como gasto que como inversión, las plazas interinas no se cubren, los equipos envejecen y los edificios se remodelan pero no la infraestructura de investigación necesaria, entre otras cuestiones.
- Los plazos de ejecución quieren apurarse en exceso por lo que serán factibles de desarrollar las líneas estructurales pero no serán suficientes para generar cambios intrainstitucionales e interinsitucionales donde se integren las culturas académicas y empresariales.
- Apoyarse en exceso en las fortalezas de la institución – clústers más dinámicos e innovadores - genera desplazamientos u ocultaciones de las debilidades con un posible aumento de los grupos de oposición internos.
- La gestión de los órganos de representación se está orientando hacia el control de los mismos lo que limita la participación interna y dificulta tomar decisiones integrales compartidas lo que puede ocasionar que algunos colectivos desarrollen sus funciones con baja calidad o distorsionen la interpretación de las prescripciones institucionales.
- El cambio de perspectiva conlleva una capacitación de cuadros directivos en gestión, tecnología y finanzas que no están claramente identificados ni diseñados.
- La excesiva deriva hacia la cultura empresarial en detrimento de la cultura

académica y de la investigación básica está empezando a generar fricciones con el consiguiente descenso de la eficacia en los resultados.

- La presión a la que se ha sometido a los docentes para planificar y desplegar grados y másteres indica que la burocratización ha primado sobre la calidad, los perfiles de los docentes que imparten muchos másteres son desconocidos internacionalmente o carecen de publicaciones relevantes. A este respecto cabe apuntar las dificultades que tenemos en nuestro país en la mayoría de las universidades públicas para atraer profesorado visitante de prestigio internacional y estudiantes brillantes que vengan a desarrollar aquí sus tesis.
- La endogamia y el clientelismo siguen patentes en las contrataciones lo que deja entrever el descrédito de la tarea docente donde parece que cualquiera puede dar clase independientemente de su experiencia o de los contenidos a enseñar.
- El número de estudiantes ha tenido un gran incremento en algunas titulaciones lo que está condicionando las metodologías de trabajo de los profesores y con ello los enfoques de aprendizaje de los estudiantes, sus hábitos de trabajo y sus actitudes. Esta situación es potencialmente peligrosa porque supone un descrédito en general pero más para la Facultad de Formación del Profesorado y Educación porque genera contradicciones entre lo que se dice que se debe hacer, lo que se hace, lo que se puede hacer y lo que se deja hacer.
- Tampoco parece haberse tenido muy en cuenta los dilemas señalados por el *Centre for European Studies* de la Universidad de Oslo (Olsen, 2005) asociados a la unidad de propósitos o la proliferación de identidades, una unidad de acción o libertad individual, admitir nuevas fuentes de financiación o rechazarlas y auto-renovación o continuidad.
- Los postulados de excelencia internacional que se pretenden implementar no son asumidos en el mismo grado ni por los proponentes ni por los afectados. No se han dado las mismas condiciones para avanzar de manera sincronizada a todas las facultades y grupos de investigación lo que puede derivar en exclusiones o en minusvaloraciones del valor añadido que pueden aportar a la sociedad.
- Los problemas derivados de la fusión de distintos centros no se han cerrado con acuerdos compartidos y muchos equipos de gobierno en algunas facultades no gozan de respaldo por lo que habrá que revisar la gestión futura de estas organizaciones.
- La sensación de desarraigo va calando en algunos sectores que no forman parte de las agregaciones estratégicas en la primera fase de AdFuturum. Este hecho supone prescindir del valor añadido en muchos campos fundamentales, por ejemplo, en el caso de la Facultad de Formación del Profesorado y Educación hay profesionales con amplia experiencia en liderazgo, gestión de organizaciones,

selección de personal, redes virtuales, evaluación institucional, metodología de investigación, planificación o cambio cultural... mientras que se respaldan públicamente la importancia de otros centros como la Escuela Internacional de Doctorado y el Centro Internacional de Posgrado.

- La desigualdad en la situación de partida entre las ramas de conocimiento y las titulaciones puede suponer un importante obstáculo profesional, académico e investigador pues los clúster, aunque no formalmente, pueden excluir iniciativas claves para el desarrollo regional que por su naturaleza, vocación social y humanística no tengan impacto en la pretendida internacionalización.

Si se quiere conseguir la excelencia, la llave no se va a encontrar en la reestructuración sino en el cambio cultural y para ello lo primero es conocer que actitudes se adoptan ante la visión. A este respecto hay experiencias ampliamente documentadas (Senge, 1990; Fullan, 1991; Escudero, 1999; Álvarez Arregui, 2002) que deben ser valoradas para no caer una y otra vez en los mismos errores.

Entre otros referentes destacamos que no se puede mandar lo que debe hacerse, el cambio es un viaje, los problemas son nuestros amigos, la visión se va construyendo entre todos, el individualismo y el colectivismo tienen igual poder, ni la centralización ni la descentralización funcionan aisladamente, cualquier persona puede convertirse en un agente de cambio, las culturas organizativas internas tamizan las prescripciones externas, las relaciones con el entorno pueden ser críticas, los planteamientos lineales son insuficientes... La construcción de conocimiento organizativo válido es complejo porque tiene que ser capaz de relacionar, contextualizar y globalizar de manera secuencial y simultánea en distintos planos.

Atendiendo a estas cuestiones ni que decir tiene que aquellas personas que pretendan gestionar universidades y dirigir facultades no deben hacer propuestas de futuro en sus comunidades si no se dan las condiciones necesarias ya que esta situación se acabará volviendo contra sus promotores si se detectan disonancias continuamente entre lo que se dice que se hace, lo que se hace y lo que se puede hacer.

Tampoco parece meritorio el papel de aquellos equipos rectorales o decanales que orientan sus acciones hacia el cumplimiento formal de las funciones, se preocupan de apuntalar su posición sobre la base de respaldos o relegan el desarrollo institucional ya que los daños que así se ocasionan son irreversibles al ir socavándose los cimientos de la confianza de sus comunidades educativas.

Hoy en día la gestión de las políticas institucionales para por reconocer que la construcción de conocimiento organizativo se mueve en la complejidad porque tiene que ser capaz de relacionar, contextualizar y globalizar de manera secuencial y simultánea en distintos planos. Es por ello que cada institución debe convertirse en el propio contexto de innovación, el problema es que cuando los agentes educativos implicados no visualizan proyectos institucionales solventes deben ser ellos mismos los que reclamen cambios en la visión y la gestión institucional, en la participación de la gestación de la estructura, en la búsqueda de la financiación necesaria, en

los modelos de contratación, en el tipo de metodologías a utilizar... La comunidad educativa deberá sensibilizarse de abajo – arriba si se quieren desplegar propuestas de cambio reales con visos de continuidad.

Tampoco puede olvidarse que los rectores, los decanos y sus equipos tienen unas funciones definidas en el marco legislativo que están claramente vinculadas al desarrollo de las Facultades y Escuelas Superiores desde las políticas institucionales que promueven y el liderazgo que ejercen. A este respecto cabe recordar su capacidad de influencia en la utilización de los recursos (dinero, información, materiales, espacios, tiempos...); su posición en los organigramas funcionales; su carisma (rasgos físicos, relacionales o comunicativos); los valores que transmiten (credibilidad, que dicen y hacen); su capacitación (trayectoria en gestión, docencia e investigación); la ocasión de intervenir (sobre la base de los respaldos obtenidos en su acceso a los cargos); los factores asociados al liderazgo educativo transformacional delegado (consideración individual, estimulación intelectual, delegación de liderazgo, proyección institucional y orientación comunitaria) y la ética (mejorar la calidad de vida de las personas implicadas). Bajo Estos recursos deben aprovecharse para establecer unas prioridades para aglutinar esfuerzos en torno a metas, orientadas por valores donde se procure la satisfacción y el crecimiento personal, académico y profesional de las personas que integran la comunidad educativa. La evaluación del impacto deberá asociarse con el conocimiento organizativo que se genere y éste será válido si se redistribuye en la organización y se orienta hacia la mejora de las disfunciones detectadas, al fortalecimiento de sus puntos fuertes y al apoyo de nuevas iniciativas. Adoptar esta actitud generará confianza en las personas y en los procesos lo que favorecerá la comunicación, la extensión del liderazgo y la construcción de una visión conjunta que irá asentando una cultura organizativa institucional favorable el aprendizaje continuado, el cambio y la mejora (Álvarez Arregui, 2002; 2010c).

La adopción de esta perspectiva abre la posibilidad de gestionar el cambio desde un proceso de aprendizaje continuo con la participación de los implicados de forma que la acción cultural de los promotores del cambio se oriente hacia la integración de las diferentes subculturas para que no se produzcan quiebras irreversibles entre ellas, generando enfrentamientos en vez de colaboración.

COMENTARIOS DE CIERRE

A lo largo de esta comunicación se han mostrado distintos aspectos sobre el complejo escenario de las políticas universitarias y la gestión de estas instituciones pero también se han presentado iniciativas, dificultades y peligros que apuntan caminos que tendrán que transitarse con distintos ritmos lo que exige renovar acuerdos entre las partes implicadas.

Desde nuestra perspectiva la estrategia AdFuturum en la Universidad de Oviedo es interesante pero puede mejorarse si va acompañada de un cambio de perspectiva en la gestión de sus facultades, si va acompañada de un enfoque más integrador en los clústers de referencia, si va acompañada de un cambio actitudinal con relación a “los otros”, si va acompañada de

nuevas formas de hacer en las que la colaboración se visibilice sobre la competitividad, si va acompañada de un sistema de becas para que las barreras económicas no sean un problema para realizar los estudios universitarios, si va acompañada de una financiación pública que no la hipoteque a la hora de diseñar su oferta académica o sus prioridades investigadores, si va acompañada de un programa de estabilidad laboral de las personas que trabajan en ellas, si...

Los discursos demagógicos sobre la bondad de las Estrategias que se quieren desplegar en las universidades por parte de los equipos rectorales y decanales deben traducirse en proyectos de intervención viables y compartidos, no se puede seguir hablando sobre lo que tienen que hacer los demás, exigir a los profesores, exigir al personal de servicios, exigir a los alumnos... y desplazar su responsabilidad de las decisiones que se adoptan se adoptan en la gestión de las políticas generales, universitarias e institucionales.

Seguir esperando a ver lo que ocurre puede ser demoledor si no se toman decisiones, comprometidas, corresponsables y fundamentadas, de no ser así, la problemáticas irán en aumento, más si el discurso sobre el cambio en las universidades sigue siendo único, uniforme, impuesto y descontextualizado.

El momento actual aunque difícil puede ser interesante para ayudarnos a mejorar si somos capaces de aprovechar las sinergias que se generen en la implementación de los nuevos planes de estudio y si desplegamos proyectos atentos a las limitaciones denunciadas. A este respecto consideramos clave iniciar un camino donde se vayan desarrollando proyectos ecosistémicos innovadores que vayan más allá de las propuestas académicas e investigadores habituales y que puedan servir de modelo para generalizarse. Como hemos destacado, en espacios dinámicos y con alta incertidumbre resulta imposible encontrar unas estructuras organizativas y unos sistemas generalizables por lo que las misiones y las visiones deberán ser diferenciales en función de los diagnósticos situacionales (ob.cit.).

Desde el campo de la docencia también podemos aprender a cambiar si revisamos, actualizamos e implementamos los nuevos diseños curriculares con una mirada transdisciplinar, ecoformadora e intercultural como ya comentamos en el I Congreso Internacional Nuevas Bases para el Diseño de los Planes de Estudio en el EESS y su incidencia en el sistema educativo (Álvarez Arregui, 2008). En ese espacio ya abogábamos por la necesidad de desarrollar proyectos ecosistémicos de formación que vayan más allá de una formación continuada institucionalizada a través de cursos que se vienen mostrando insuficientes para generar cambios en las culturas profesionales. Entre otras prioridades deberá revisar la formación inicial de los docentes universitarios, dedicar mayor atención a la capacitación de alumnos, docentes e investigadores transdisciplinares, ecoformadores, creativos, innovadores, sensibles a la naturaleza y a las diferencias sociales. Además, reinterpretando las propuestas de Zeichner (2010), debemos centrar la atención en la calidad de los programas y no sólo en la calidad de las instituciones que los ofrecen; ampliar y promover la importancia del aprendizaje público; vincular los programas de formación con las comunidades donde se desarrollan y, también; visibilizar e impulsar públicamente la formación del profesorado universitario y las instituciones formadoras del

profesorado como un espacio clave de responsabilidad académica y social de las instituciones de educación superior.

Al final, los políticos, los rectores y los responsables de administrar lo educativo tendrán que determinar con sus equipos en que medida el conocimiento es un bien social, un bien común, que debe circular para producir efectos beneficiosos para la sociedad o si el conocimiento va a convertirse en un objeto de mercado. En esta decisión todos debemos participar, no podemos olvidarnos que el futuro de nuestras universidades, es nuestro futuro y la excelencia tendremos que construirla entre todos y para todos generando vínculos interactivos con el entorno natural y social, personal y transpersonal.

REFERENCIAS

- Álvarez Arregui, E. (2002). *Acción directiva y cultura escolar. Influencia del liderazgo en el desarrollo institucional de los centros educativos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Álvarez Arregui, E. (2008). *El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) desde una perspectiva de cambio. Lecturas sobre el continente y el contenido de la docencia*. I Congreso Internacional Nuevas Bases para el Diseño de los Planes de Estudio en el EEES y su Incidencia en el Sistema Educativo: Ecoformación, Transdisciplinariedad e Interculturalidad. Madrid: UNED.
- Álvarez Arregui, E. (2010a): “La Universidad desde una perspectiva de cambio: En busca de la excelencia”. En I Congresso Ibero-Brasileiro nos días 29 y 30 de abril en Elvas e 1 e 2 de Maio de 2010 en Mérida e Cáceres.
- Álvarez Arregui, E. (2010b): *La universidad desde una perspectiva de cambio: Reconstruyendo espacios de desarrollo profesional en momentos de incertidumbre*. I Congreso Internacional: reinventar la profesión docente. Málaga. Universidad de Málaga.
- Álvarez Arregui, E. (2010c): *La universidad ante la excelencia: Posibilidades y límites en períodos de incertidumbre*. XI Congreso Internacional de Instituciones Educativas. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Angulo, J. F. (2010). *Educación y el curriculum en el espacio europeo ¿Internacionalizar o globalizar?*. En J. Gimeno Sacristán (Comp.) *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid: Morata.
- Bell, D. (1991): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Morata.
- Böhme, G. y Stehr, N. (Eds.) (1986): *The Knowledge society. The growing impact o scientific knowledge on social relations*. Dordrecht. Teide Publishing.
- Bricall, J. M. (2000): *Universidad 2mil*. Madrid: CRUE.
- Bueno Campos, E. (2007): *La tercera misión de la universidad. El reto de la transferencia del conocimiento*. *Revista madri+d*, 41, marzo-abril.
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Fin de milenio*. Vol. 3. Madrid: Alianza.
- Dosi, G., Freeman, C., Richard, N., Silverberg, G. and Soete, L. (Eds.) (1990). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (1997): *University and the Global Knowledge Economy. A triple*

- Helix of University – Industry – Government Relations. London: Pinter Publishers.
- Eurydice (2008). Higher education governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff.
- Fullan, M. (1991). *The Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Gimeno Sacristán, J. (2001). *Educación y convivencia en la cultura global*. Madrid: Morata.
- OCDE (1999): *University research in transition*. París: OCDE.
- Olsen, J. P. (2005). The institutional dynamics of the (European) University. ARENA, Working Paper nº 5, marzo 2005. Disponible en <http://www.arena.uio.no>
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1994): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas en EEUU*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Roberson, R. (2006). The politics of constructing (a competitive) Europe(an) through internationalising higher education: strategy, structures, subjects. *Perspectives in Education*, 24 (4), pp. 29-44.
- Rodríguez Martín, A. (2010). La dimensión social del Proceso de Bolonia y el reto de las adaptaciones curriculares en la universidad. Comunicación presentada en el I Congreso Internacional Virtual de Formación del Profesorado. Universidad de Murcia.
- Sábato, J. (1975): *El pensamiento latinoamericano en la problemática Ciencia-tecnología-desarrollo, dependencia*. Buenos Aires: Paidós.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. N. Y. Doubleday. (Trad. esp. 1992, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta del aprendizaje*. Barcelona: Granica).
- Zeichner, K. M. (2010). *La formación del profesorado y la lucha por la justicia social*. Madrid: Morata.
- Zonta, C. (2000): *La historia de las universidades europeas: generalidad y antecedentes, en Legado y patrimonio de las universidades europeas*. México: CENEVAL.