

**Gerencia universitaria en Europa:
nuevos retos, nuevas oportunidades**

**XXIII Jornadas de gerencia
universitaria**

Tarragona, 27 de octubre de 2005

Guy HAUG



El marco jurídico-político en Europa

- **Subsidiariedad y cooperación**
 - **Proceso de Bolonia (45 países)**
 - Reformas estructurales
 - Más/menos avanzadas y adecuadas
 - **Estrategia de Lisboa (UE25)**
 - Orientaciones políticas: rol de las universidades en la sociedad, financiación, gobernación
- **Las 2 agendas coinciden y se refuerzan**
- **Cooperación hacia objetivos europeos compartidos**



Por la Europa social y económica del conocimiento y de la globalización: movilizar el potencial intelectual de Europa

- **Comunicación de la Comisión Europea**
 - Adoptada el 20 abril 2005
 - En el marco de la Estrategia de Lisboa
 - Apoyo mutuo con Bolonia (Bergen, mayo 2005)
 - Autonomía y gestión universitarias
 - AC/acreditación
 - Atractivo externo
 - Marco europeo de titulaciones
 - Respaldo del Consejo de Ministros (Resolución)



Diagnóstico: riesgos crecientes

- **Europa está atrasada con respecto a otras regiones**
 - Tasa de integración en la ES
 - Prestigio en el mundo
 - Capacidad atractiva para los no europeos
 - Calidad media bastante buena, pero escasa excelencia reconocida a nivel mundial
- **Las razones son bien conocidas:**
 - Modelo uniforme de universidades
 - Fragmentación en pequeños sistemas/categorías
 - Regulación excesiva
 - Déficit muy importante de financiación
 - Déficit de gobernación de sistemas e instituciones



Factores claves para la modernización

1. **Atractivo es función de calidad/excelencia, pero también de diferencia e información**

- Falta de diferenciación y de apoyo al éxito
 - Poca diferencia en perfiles dentro de cada sistema
 - Casi no se informa sobre imagen/diferencias
- Poco apoyo en la sociedad
- Pocos polos de excelencia reconocida en el mundo
- Mitología de una universidad para todos
- Relación caótica entre sistemas/subsistemas: se necesitan EQF, sistema AC/acreditación europea

→ MARKETING GAP

Factores claves para la modernización

2. **Gobernación de sistemas y de universidades**

- Los gobiernos necesitan cumplir su papel estratégico: orientar y controlar el sistema de ES
- Crear condiciones para el cambio en las universidades:
- Autonomía estratégica
 - Capacidad de responder a retos y de cambiar
 - Responsabilidad ante la sociedad (≠ministerio)
- Propuesta de un nuevo pacto social entre las universidades y los gobiernos para que ambos puedan cumplir con sus deberes sociales

→ MANAGEMENT GAP

Factores claves para la modernización

3. Financiación: más y mejores inversiones

- Modelo actual permitió integrar a ES a la clase media, pero no basta para las clases sub-privilegiadas menos preparadas (la gratuidad no es suficiente, costes más altos)
- Círculo vicioso. Cambiar primero para convencer, convencer primero para atraer inversiones... Se necesitan inversiones específicas en el proceso de cambio y en actores innovadores
- El mito de las fuentes de sustitución:
 - Familias, industria, alumno, regiones
 - Ofrecer nuevos servicios exige inversiones previas
 - Y también incentivos fiscales (inversión pública directa)

→ FUNDING GAP

Actuaciones necesarias en Europa

1. Liberar a las universidades en el contexto de los Estados Miembros

- Crear un marco regulador que libere el potencial de las Universidades
 - Cambios sistemáticos para el EEES
 - Acuerdos plurianuales universidad-gobierno
 - Liderazgo IES: diseñar e implementar modernización
- Hacer posible una financiación total suficiente
 - Evitar la asfixia económica de las universidades (cultura de "bien público" sin medios: ¡peligro!)
 - Hay varios modelos coherentes de financiación
- Invertir más, pero para fomentar innovación y cambio

Actuaciones necesarias en Europa

2. Mayor apoyo de la UE al cambio universitario

- Movilizar los fondos financieros europeos
 - Fondos estructurales
 - Banco Europeo de Inversiones
 - Infraestructuras no materiales
- Reforzar la cooperación política en ES (E&F 2010)
 - Buenas prácticas entre agentes de cambio
 - Nuevo programa LLL 2007-2013
 - EQF + recomendación AC/Acreditación
- Apoyar la calidad en el nivel más alto
 - Escuelas doctorales europeas
 - ERASMUS MUNDUS
 - IET



Actuaciones necesarias en Europa

3. Mayor cambio en la gestión institucional

- Gerencia universitaria es la clave del futuro
- Control de los factores estratégicos institucionales
 - Carreras, polos de excelencia, redes
 - Control y **desarrollo** de recursos humanos (formación)
 - Aumento y diversificación de la financiación
Nuevas actividades y fuentes
 - Desarrollo de la capacidad competitiva (marketing):
Perfil institucional (diferenciación)
Fomento de una imagen propia
Posición a nivel regional, nacional, internacional
- Diálogo con los poderes nacionales/regionales



Actuaciones necesarias en Europa

3. Mayor cambio en la gestión institucional

→ Estructuras para fomentar el cambio

- Junta de Universidad: interfaz con la sociedad
- Equipo directivo: capacidad (estrategia, gerencia)
autoridad y tiempo
- Organización interna: ausencia de “paredes” entre facultades
coordinación para Bolonia
proceso consultivo no excesivo
- Sistema interno de garantía/ fomento de la calidad
- Acreditación estratégica (sello externo **creíble**)

→ Formación continua de gestores: profesional
europea

MUCHAS GRACIAS