

JORNADAS DE LA  
CONFERENCIA DE  
CONSEJOS SOCIALES DE LAS  
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

**GRAN CANARIA • 7/8/9 NOVIEMBRE 2018**

Los retos inaplazables del Sistema Universitario Español:  
Nueva Gobernanza, Reputación, Internacionalización y Compliance

# La reforma de la gobernanza en los sistemas universitarios europeos

Martí Parellada

Fundación CYD

Universidad de Barcelona

Instituto de Economía de Barcelona

- 1. ¿Por qué reformar las universidades?**
- 2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas**
- 3. Los modelos de gobernanza institucional**
- 4. Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal**
  - Cambios en la financiación**
  - Rendición de cuentas**
  - Fusiones y alianzas**
- 5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?**

## **1. ¿Por qué reformar las universidades?**

**2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas**

**3. Los modelos de gobernanza institucional**

**4. Hacia una mayor autonomía y supervisión**

- Autonomía en la gestión del personal

- Cambios en la financiación

- Rendición de cuentas

- Fusiones y alianzas

**5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?**

- Como reacción a los cambios que se imponen en su entorno.
- Como consecuencia de evidencias que explican un mayor rendimiento investigador asociado a una mayor autonomía universitaria, a un mayor gasto por estudiante y al establecimiento de incentivos definidos.

- Autonomía de gestión entendida como la capacidad de la universidad para:
  - Desarrollar su oferta académica.
  - Seleccionar a sus estudiantes.
  - Participar en la fijación de los precios universitarios.
  - Establecer una política propia de profesorado.
  - Aprobar el presupuesto y gestionar los activos patrimoniales.
  - Obtener un mayor porcentaje de los ingresos al margen de los recursos públicos o a través de recursos competitivos para la investigación.

# Higher aspirations: An agenda for reforming European universities

BY PHILIPPE AGHION, MATHIAS DEWATRIPONT,  
CAROLINE HOXBY, ANDREU MAS-COLELL AND ANDRÉ SAPIR



- ¿Qué hacen los Estados para desarrollar la excelencia?





- La disponibilidad de medios e incentivos sin un desarrollo de la autonomía universitaria evitaría que estos tuvieran efectos duraderos ya que las universidades no habrían incorporado dichas posibilidades a sus opciones estratégicas ni habrían sido responsables de su elección.
- Desarrollar la autonomía y establecer incentivos adecuados sin incrementar los recursos impediría a las universidades estar en condiciones de competir internacionalmente.
- Y desarrollar la autonomía y aumentar los medios sin definir un marco de incentivos y prioridades estratégicas puede tener como consecuencia una deficiente asignación de recursos y un limitado impacto económico.

- En consecuencia, las políticas públicas en educación superior habrían de ir encaminadas a mejorar la financiación, desarrollar la autonomía y establecer incentivos.
- Si se incrementan los recursos por estudiante se produce un impacto positivo en los resultados universitarios, pero si se hace en un contexto de gran autonomía universitaria el impacto positivo se dobla.
- Igualmente, un mayor nivel de autonomía universitaria junto a un adecuado sistema de incentivos que impulse la competencia entre instituciones produce unos mejores resultados en rendimiento investigador, dado un mismo nivel de gasto universitario.

**1. ¿Por qué reformar las universidades?**

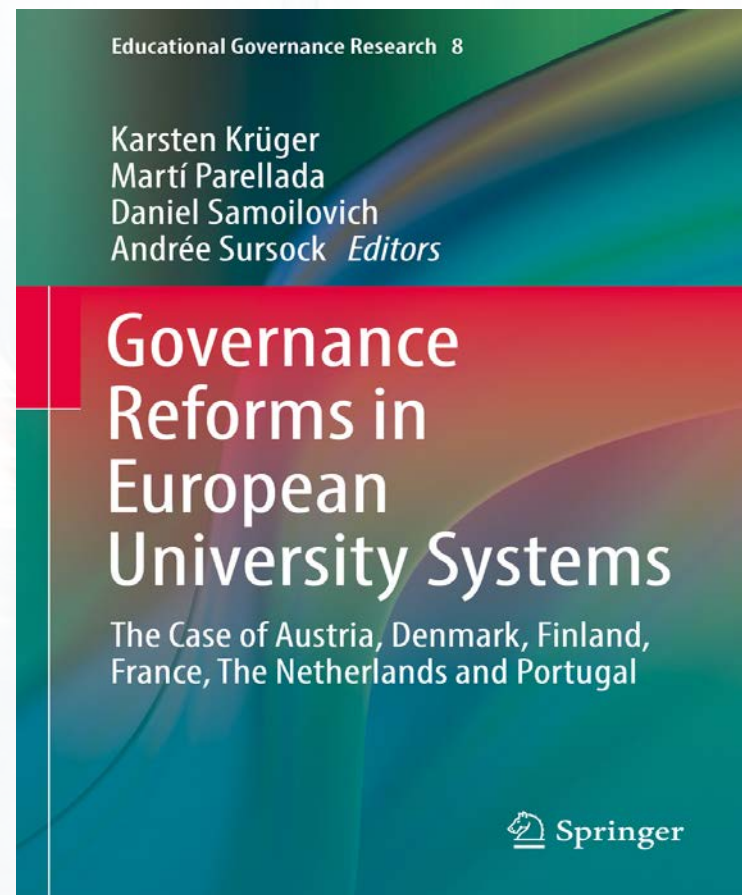
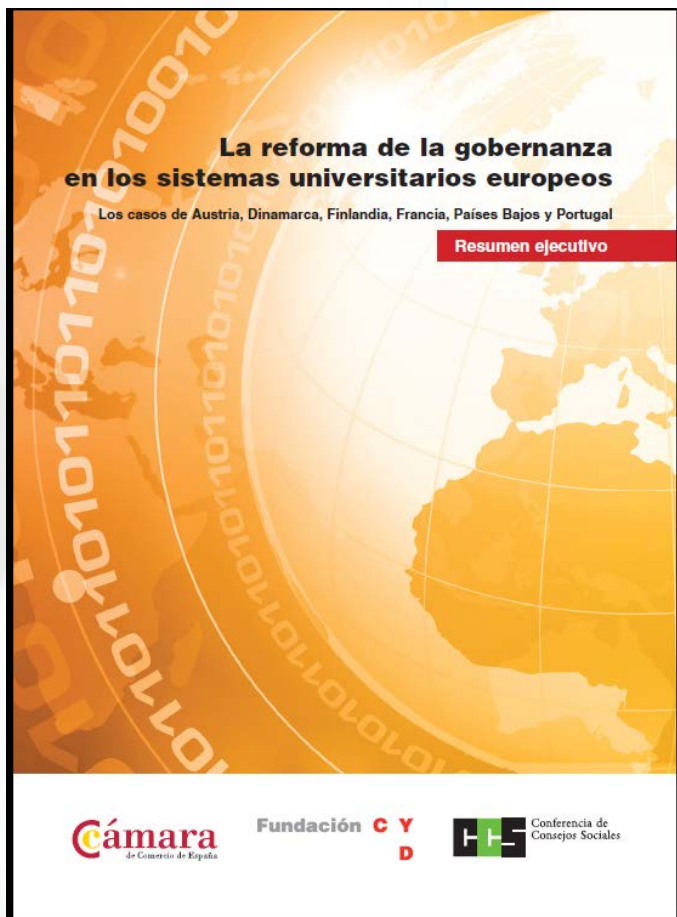
**2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas**

**3. Los modelos de gobernanza institucional**

**4. Hacia una mayor autonomía y supervisión**

- Autonomía en la gestión del personal
- Cambios en la financiación
- Rendición de cuentas
- Fusiones y alianzas

**5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?**



- Los países seleccionados: Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos y Portugal. En todos se han producido sucesivas reformas a lo largo de las últimas décadas. Los hitos más importantes son los siguientes:
- **Austria** reformó su sistema de gobernanza en el año 2002, después de una reforma previa en los años noventa que no dio los frutos deseados. Anteriormente, en el año 2001, se realizó una reforma del estatus laboral del personal universitario, previa negociación con los sindicatos.
- En **Dinamarca** se toma como referencia la reforma de 2003, que introdujo cambios sustanciales en la estructura del gobierno de las universidades, reforzando su administración central. En 2011 se aprobó una nueva modificación legislativa que dio aún más autonomía a las universidades.

- En **Finlandia**, la reforma de referencia es la del año 2009, que puede ser considerada como punto final, hasta ahora, de las reformas anteriores. Paralelamente, se ha reformado varias veces el sistema de financiación pública, la última, en 2013.
- En **Francia** se puede hablar de un largo proceso de reformas para reforzar la institución universitaria desde 1968. En los últimos 15 años se han producido varias reformas (2003, 2006, 2007 y 2013).

- Los **Países Bajos** son considerados como uno de los primeros países que reformaron (radicalmente) la gobernanza de las universidades, a través de la reforma del año 1993 después de un largo proceso de consultas. En los años posteriores se introdujeron modificaciones legislativas para ajustar el sistema.
- En **Portugal** también hubo varias reformas a lo largo de las últimas décadas, pero la reforma de referencia es la del año 2007, que introdujo los mayores cambios, por ejemplo, el posibilitar que las universidades públicas se conviertan en fundaciones.

- 1. ¿Por qué reformar las universidades?**
- 2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas**
- 3. Los modelos de gobernanza institucional**
- 4. Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal
  - Cambios en la financiación
  - Rendición de cuentas
  - Fusiones y alianzas
- 5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?**



- Tendencia general hacia un sistema de gobierno compartido con tres pilares: consejos de supervisión, rectorado como unidad principal de la administración y órganos colegiados. Las funciones asignadas a los tres órganos son muy diferentes entre los países.
- En los consejos de supervisión (o consejos de la universidad) destaca la creciente relevancia de las personas externas a la universidad en su composición. Dicha relevancia varía de un país al otro, como también su elección.
- Se observan tres pautas de elección de estos miembros externos: en Dinamarca, Finlandia y Portugal es la propia universidad la que decide; en Austria y Francia una parte son designados por la propia universidad y la otra parte por autoridades externas; y en Países Bajos son nombrados por el gobierno.

- El papel de los consejos varía también de un país a otro, pero en todos los casos analizados tienen algunas responsabilidades básicas de gobierno como, por ejemplo, la aprobación del presupuesto y del plan estratégico y la elección del rector que, en algunos casos, nombra a los decanos
- Refuerzo de la capacidad de gestión del Rector y su equipo de gobierno.
- En los seis países el tamaño de los cuerpos directivos de la universidad se ha reducido: se ha puesto mayor énfasis en el liderazgo individual, lo que limita la representación colectiva; el senado académico también se ha reducido de tamaño y el poder de los cuerpos colegiados ha estado, a menudo, limitado a los asuntos académicos.

- En **Portugal**, el órgano más poderoso es el Consejo General, que ha sustituido a los órganos puramente colegiados de Asamblea universitaria y senado.
- El Consejo General es un organismo en el que participan representantes de la universidad y personas externas a la institución.
- Una de sus funciones esenciales es la elección del rector o presidente después de una audiencia pública del candidato seleccionado a través de una convocatoria abierta nacional e internacional para candidatos.

- En **Finlandia**, la estructura de gobierno de las universidades públicas es hoy híbrida.
- Los profesores, el personal docente y los estudiantes conservan influencia dentro de los cuerpos colegiados en la medida en que toman decisiones sobre quiénes deben formar parte de la junta directiva y cuánto tiempo deben permanecer en el cargo.
- La junta está compuesta por representantes de los profesores, el personal docente, los estudiantes y las personas externas a la institución (un mínimo del 40%), estas últimas elegidas por los miembros universitarios de la junta.
- El consejo es responsable de determinar los objetivos generales de la universidad, las finanzas universitarias, establecer sus principios de gestión y nombrar al rector.

- En **Francia**, el consejo universitario mantiene una fuerte orientación colegiada, ya que el número de personas ajenas a la institución en el consejo de administración se limita a ocho para una junta de entre 24 y 36 miembros.
- El presidente de la universidad es actualmente elegido por mayoría absoluta del consejo de administración, en el cual, desde las reformas de 2007, los miembros externos también tienen derecho a votar.
- En el segundo nivel de gobierno, la reforma de 2013 reformó los procesos colegiados de toma de decisiones, manteniendo el consejo científico y el consejo de estudios y universidad, al mismo tiempo que estableció un consejo académico conjunto formado por miembros de estos dos consejos. El consejo académico es responsable del personal, cuestiones científicas y educativas.

- En **Austria**, la influencia del cuerpo colegiado (senado) con respecto a las tareas de gestión institucional es muy limitada.
- Principalmente para establecer una comisión de búsqueda para contratar nuevo personal académico y elaborar planes de estudio, pero también para preparar una lista corta de candidatos a rector, entre los cuales la selección final corresponde al consejo universitario, que está formado por miembros externos.
- El Senado elige entre el 40% y el 50% de los miembros del consejo; los otros miembros son nombrados por el gobierno.
- El consejo es el principal órgano de gobierno con funciones de supervisión y con la competencia para elegir y destituir al rector.

- En **Dinamarca**, las personas externas deben ser mayoría en los consejos de gobierno. Son seleccionadas a través de un proceso desarrollado por el propio consejo.
- Los miembros representantes de la propia universidad en el consejo son elegidos por la facultad, el personal y los estudiantes respectivamente.
- El consejo selecciona y nombra al rector después de una convocatoria abierta a todo tipo de candidatos. Se constituye un "comité de búsqueda" especial, formado por miembros del Consejo de Gobierno, los consejos académicos y la alta dirección, que evalúa a los candidatos y presenta su recomendación al Consejo.

- En los **Países Bajos**, con la Ley de Modernización Universitaria de 1997, el liderazgo de la universidad permanece en la junta ejecutiva.
- La junta de supervisión no ejecutiva, formada por miembros externos nombrados por el gobierno, asumió algunas funciones de supervisión del gobierno nacional, incluida la designación de miembros de la junta ejecutiva.



1. ¿Por qué reformar las universidades?
2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas
3. Los modelos de gobernanza institucional
4. **Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - **Autonomía en la gestión del personal**
  - Cambios en la financiación
  - Rendición de cuentas
  - Fusiones y alianzas
5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?

- La política de recursos humanos es uno de los aspectos más determinantes en los procesos de reforma.
- De manera general dicha política se ha orientado a dotar a las universidades de una mayor autonomía en la contratación, promoción y en el establecimiento de sus condiciones laborales y, en particular, de su remuneración.
- De manera general se ha procedido a modificar el estatus del personal académico de funcionario público a contratado laboral.

- En **Dinamarca**, el fin de los funcionarios públicos comenzó en la década de 1960 acompañado de medidas para hacer más atractivo el empleo de forma privada.
- Hoy en día, existen limitaciones con respecto a los procedimientos de contratación y los salarios del personal.
- Mientras que el número total de ciertos puestos administrativos está limitado por la ley, las universidades pueden contratar libremente personal académico.
- Las autoridades danesas también establecen bandas salariales para el personal administrativo superior.

- En los **Países Bajos**, el personal tiene un estatus híbrido.
- El personal académico comparte algunos beneficios con los funcionarios públicos (como el fondo nacional de pensiones).
- Mientras que al mismo tiempo sus niveles salariales y condiciones relacionadas son establecidos por la asociación nacional de universidades y los sindicatos sobre la base de acuerdos laborales colectivos (no establecidos por el gobierno).
- Las universidades son libres de reclutar el personal, pero el despido está restringido.

- En **Austria**, la reforma de la situación laboral del personal académico allanó el camino para la reforma de la gobernanza en 2002.
- Hasta esa reforma, todo el personal universitario era empleado del estado federal, que establecía sus categorías y salarios.
- Con la reforma de 2002, las universidades se convirtieron en los empleadores legales del personal y sus condiciones de trabajo forman parte de los convenios colectivos entre la asociación de universidades y los sindicatos.
- La reforma no se implementó para reducir los costes de personal, sino para lograr una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos.

- En **Finlandia**, la reforma de 2009 estuvo acompañada por un cambio en el estatus laboral del personal universitario, que ya no está empleado por el estado sino por las universidades.
- El empleo de los funcionarios públicos fue reemplazado por una relación contractual.

- En **Portugal**, la situación laboral del personal universitario también ha cambiado a medida que se han abolido los contratos de por vida en la administración pública.
- La situación laboral de las personas que trabajan en la administración pública, incluido el personal universitario, es en realidad más similar a la situación en el sector privado.
- Formalmente, las universidades convertidas en fundaciones tienen una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos, pero, de hecho, la convergencia legalmente impuesta entre las trayectorias públicas y privadas disminuye el potencial de una gestión diferenciada de recursos humanos, incluso en universidades con estatus de fundación.

- En **Francia**, el personal universitario es en su mayoría funcionario público.
- La tendencia de las administraciones nacionales a mantener un control estrecho de todos los servicios públicos es un obstáculo importante para lograr una mayor autonomía universitaria.
- Las restricciones se aplican a todos los aspectos de la política de personal.
- Las bandas de salario se prescriben para el personal académico y administrativo, y los despidos están estrictamente regulados para casi todo el personal universitario.



1. ¿Por qué reformar las universidades?
2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas
3. Los modelos de gobernanza institucional
4. **Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal
  - Cambios en la financiación**
  - Rendición de cuentas
  - Fusiones y alianzas
5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?

- El modelo de financiación es donde se expresa con mayor intensidad la autonomía universitaria pero también es donde actúa con mayor claridad la supervisión de la administración pública.
- Los seis países han llevado a cabo cambios en su modelo de financiación de las universidades, en algunos casos de manera independiente de la reforma de la gobernanza.
- Cada país, además, aplica criterios diferentes en relación al importe de las matrículas, los préstamos y la política de becas.

- En **Finlandia**, se utilizan tres fórmulas polinomiales para distribuir la financiación básica (64% de todo el presupuesto universitario). El presupuesto de cada universidad se establece en contratos programas de cuatro años de duración. En 2013 se ha introducido la financiación estratégica que alcanza hasta un 10% del presupuesto general de la universidad.
- En el caso de **Austria**, el presupuesto de inicio se basa en un acuerdo de desempeño de tres años hecho por cada universidad con el Ministerio de Educación Superior, tomando los planes de desarrollo para la educación superior como punto de partida.

- En **Portugal**, las universidades solían recibir fondos públicos como una suma global basada en las fórmulas establecidas originalmente como resultado de acuerdos entre organismos que representan a universidades, universidades politécnicas y el gobierno. A lo largo del tiempo, estas fórmulas se han modificado, con indicadores que miden el logro de objetivos convenidos.
- En **Dinamarca**, la mayor parte de la financiación pública (dos tercios) se asigna mediante fórmulas de financiación. Para asignarlo, se emplea lo que se conoce como un sistema de taxímetro. Además de este sistema de financiación y de acuerdo a negociaciones bilaterales entre el Ministerio de Ciencia y cada universidad, se han otorgado fondos complementarios asociados a la consecución de objetivos definidos, a modo de los contratos de desempeño.

- En los **Países Bajos**, la base para la financiación pública es una suma global como financiación básica, o una subvención global calculada sobre la base de fórmulas de financiación generales.
- En 2012 se estableció un mecanismo de financiación adicional a través de contratos basados en el desempeño de forma experimental.
- En cuanto a la financiación de la investigación, los Países Bajos son un caso especial, ya que la financiación se distribuye entre las universidades en forma de una suma global. En general, solo el 11% del presupuesto público nacional se asigna a las universidades de manera competitiva. Aunque la competencia es una característica esencial en las solicitudes a un gran número de fuentes adicionales de financiación de la investigación, ya sea internacional o privada.

- En **Francia**, el presupuesto de las universidades se establece mediante una dotación global de funcionamiento que se determina mediante criterios de evaluación cuantitativos y una dotación contractual negociada cada cuatro años y vinculada a indicadores de rendimiento.
- Adicionalmente se añade financiación específica correspondiente a actuaciones particulares: bibliotecas, IDEX, etc.
- Además el Estado asegura directamente los costes salariales del personal universitario.

1. ¿Por qué reformar las universidades?
2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas
3. Los modelos de gobernanza institucional
4. **Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal
  - Cambios en la financiación
  - Rendición de cuentas**
  - Fusiones y alianzas
5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?

- La introducción y la aplicación generalizada de los procedimientos de garantía de calidad interna (IQA) junto con el fortalecimiento de la garantía de calidad externa (EQA) es un indicador inequívoco de la creciente autonomía de las universidades.
- Como consecuencia de esta expansión de los procesos internos de calidad, EQA en Europa está avanzando cada vez más hacia el cumplimiento de auditorías y evaluaciones institucionales, reconociendo, de esta manera, la autonomía institucional y su capacidad para implementar sus propias estrategias.



- Un desarrollo adicional es la mayor internacionalización de EQA como consecuencia del mayor uso de pares internacionales y la cooperación de un número creciente de agencias de garantía de calidad en proyectos de evaluación individuales (por ejemplo, la agencia para la comunidad francófona en Bélgica y el organismo de acreditación de ingeniería en Francia trabajó conjuntamente para reconocer la ingeniería en Bélgica).
- El Consejo de la Unión Europea ha recomendado que los países deberían permitir que las instituciones hagan uso de los servicios de cualquier agencia de garantía de calidad que se encuentra en el Registro Europeo de Garantía de Calidad (EQAR).

- De hecho, el enfoque del aseguramiento de la calidad varía de un país a otro.
- **Dinamarca, los Países Bajos y Portugal** se han concentrado principalmente en los programas de estudio. Los tres países tienen una larga tradición de evaluación o acreditación de programas (por ejemplo, en los Países Bajos desde 1986; desde mediados de los años noventa en Portugal). Ahora todos están avanzando hacia la evaluación institucional, así como a la acreditación de los programas.

- En el caso de **Austria y Finlandia** se han desarrollado auditorías de calidad institucional.
- Estas analizan la fiabilidad del proceso de gestión de calidad interna de las instituciones individuales. Por ejemplo, la primera agencia de control de calidad de Austria realizó auditorías de calidad para garantizar la correcta aplicación de los procedimientos internos de gestión de la calidad.
- Finlandia también ha desarrollado auditorías de calidad (junto con revisiones de aspectos específicos y la evaluación de programas de estudios de ingeniería) que tienen como objetivo brindar asistencia a las instituciones para establecer una gestión interna continua de la calidad.

- En el caso de **Francia** se estableció una nueva agencia de garantía de calidad en 2007. Conocida como AERES (*Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur*), al principio tenía las competencias más amplias entre todos los organismos representados en los seis países estudiados: fue responsable de evaluar todos los programas de estudio, grupos de investigación, organizaciones (por ejemplo, el CNRS), así como las universidades.
- Sin embargo, la ley de 2013 modificó el alcance de esta institución de garantía de calidad (cuyo nombre se cambió a HCÉRES - Consejo Superior de Evaluación de Investigación y Educación Superior)

1. ¿Por qué reformar las universidades?
2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas
3. Los modelos de gobernanza institucional
4. **Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal
  - Cambios en la financiación
  - Rendición de cuentas
  - Fusiones y alianzas**
5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?

- La reorganización de los sistemas nacionales de educación superior en Europa como consecuencia de la fusión de diferentes instituciones y el establecimiento de alianzas a nivel regional es otra característica fundamental de las modificaciones estructurales que se han producido.
- De hecho, el continente ha sido testigo de dos fases de fusión durante este período: la primera ocurrió en los años 80 y 90, afectando a Alemania, el Reino Unido, Hungría, los Países Bajos, Noruega y Suecia, mientras que la fase más reciente aún está en curso; este último ha afectado y continúa afectando a Bélgica, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Irlanda y Gales.

- Los procesos de fusión o de construcción de alianzas regionales pueden detectarse en cuatro de los seis países estudiados: Países Bajos y después, desde el cambio de milenio, Finlandia, Dinamarca y Francia.
- En el caso de los **Países Bajos**, las universidades / facultades de ciencias aplicadas se sometieron a un proceso de fusión en la década de 1990 y, en la actualidad, el enfoque que se está fomentando es el de la creciente colaboración interuniversitaria.

- En **Dinamarca**, en los últimos diez años se ha visto un proceso voluntario de fusiones en la educación superior y la investigación, alentados por el gobierno central. Esto cubre las instituciones de educación superior (IES) y los centros de investigación. En la actualidad, se está discutiendo la conveniencia de establecer un sistema de la Universidad de Dinamarca, que constaría de entre tres y cinco universidades.
- **Finlandia** fomentó las fusiones para impulsar la capacidad de innovación de las IES y también su estatus internacional.
- Tanto en Finlandia como en Dinamarca, tales fusiones han dado lugar a instituciones gestionadas más profesionalmente.



- En **Francia**, a principios de la década de 1990 se promovieron redes regionales a través del establecimiento de polos europeos mediante la asociación de organizaciones de investigación y de educación superior geográficamente cercanas. Posteriormente, estos se convirtieron en *pôles de recherche et d'enseignement supérieur* (PRES) mediante la ley de 2006. Ni los polos europeos ni el PRES se establecieron de forma obligatoria.
- En 2011, se desarrolló las iniciativas de excelencia (IDEX) para promover la idea de recompensar a los consorcios más exitosos. Además, para proporcionar un mayor equilibrio territorial como consecuencia de la implementación del PRES y del IDEX, dicho proceso se convirtió, en obligatorio para 25 alianzas regionales conocidas como Comue (*Communauté d'universités et établissements*). Esta ley estipulaba tres posibles enfoques: la fusión de instituciones ya existentes; una asociación; o una organización paraguas.

- En los tres países, Dinamarca, Finlandia y Francia, las autoridades centrales han puesto a disposición fondos adicionales para promover la fusión de universidades, politécnicos y otras instituciones de investigación.
- En contraste, **Austria** adoptó el camino opuesto al eliminar las facultades de medicina de las universidades, lo que ha supuesto una menor visibilidad en los rankings internacionales.

- **Portugal** tiene que enfrentar dos dificultades: por un lado, una población en declive; y por otro lado, un movimiento demográfico desde las zonas del interior hacia el litoral. Esto amenaza la existencia de centros ubicados en el interior con un número de estudiantes decreciente.
- A pesar de ello no ha habido fusiones, con la única excepción del consorcio formado por las tres universidades existentes en la Región Norte. Otro caso es la Universidade de Lisboa establecida en julio de 2013, después de la fusión de la antigua Universidad Técnica de Lisboa y la Universidad de Lisboa.

- 1. ¿Por qué reformar las universidades?**
- 2. Los países seleccionados. La secuencia de las reformas**
- 3. Los modelos de gobernanza institucional**
- 4. Hacia una mayor autonomía y supervisión**
  - Autonomía en la gestión del personal**
  - Cambios en la financiación**
  - Rendición de cuentas**
  - Fusiones y alianzas**
- 5. ¿Cuáles son las tendencias generales en las reformas universitarias?**

- Las reformas concretas en los países europeos siguen sus propias trayectorias dependiendo de sus contextos nacionales o regionales.
- En las dos últimas décadas, en Europa, sobre todo en el centro y norte, una parte importante de los gobiernos han promovido modificaciones relevantes en la gobernanza de sus universidades, que son, mayoritariamente, de naturaleza pública, en la dirección de darles más autonomía universitaria.
- Entre los países que han desarrollado reformas más profundas cabe destacar a Holanda, Dinamarca, Finlandia, Portugal, Suecia, Austria y Francia.

- Introducción de un principio de competencia entre universidades. Una de las mayores expresiones de tal principio es la expansión de la financiación competitiva en la investigación, junto a la financiación básica vía transferencia global incondicional, que en algunos países está sujeta a acuerdos por objetivos. También lo es la competencia para la captación del profesorado y estudiantes.
- El principio de competencia implica que se debe conceder más autonomía a las universidades, esperando al mismo tiempo que aporten algo a la resolución de los retos de la sociedad. Las reformas se han desarrollado sobre la base de que una mayor autonomía se ha de desvincular de una mayor autogestión.

- Una mayor profesionalización de la gestión institucional y la aplicación de principios de gestión de carácter más empresarial que implican superar la fragmentación de la gestión interna de las universidades en facultades, departamentos, etc.
- La creación de consejos de gobierno reducidos, incluyendo a miembros externos a la universidad, con competencias para designar al rector y aprobar las líneas estratégicas y el presupuesto.
- Un fortalecimiento de la autoridad ejecutiva del rector, que designa a su equipo de dirección, también reducido, a los decanos y a los responsables de las principales unidades universitarias, tanto administrativas como de docencia e investigación. Limitación del poder de los órganos colegiados en el gobierno de la universidad.
- El rector rinde cuentas de su desempeño al consejo de gobierno.

- Una garantía de la participación de los académicos a través de un senado o claustro, el máximo órgano de consulta y con la participación de un amplio conjunto de miembros.
- Se trata, en definitiva, de conseguir un equilibrio entre la legitimidad ejecutiva y administrativa, reflejada en el consejo de gobierno y la legitimidad académica que se encarna en el órgano que representa el carácter colegiado de la universidad (senado o claustro).
- El equilibrio entre la legitimidad ejecutiva y la académica se organiza de manera diversa en los diferentes países, pero al analizar la gobernanza de las universidades de excelencia, tienen unas características comunes:



- Una mayor capacidad de la universidad para desarrollar su política de profesorado: contratación, establecimiento de las condiciones laborales, con un adecuado equilibrio entre las posiciones permanentes y las temporales, y priorizando la contratación laboral como forma de vinculación del profesorado con la universidad.
- Una mayor intervención en la definición de la oferta académica y en la selección de los nuevos estudiantes, así como en la fijación de los precios de los estudios ofrecidos.
- Una exigencia de una mayor evaluación y rendición de cuentas de la universidad hacia la sociedad en paralelo a la mayor autonomía, con el objetivo de fomentar el cumplimiento de las políticas del gobierno.

- Regulación del sistema universitario a través de los mecanismos de financiación. La tendencia es hacia un marco financiero más estable en el tiempo que defina las relaciones de la universidad con la administración pública competente en el que se desarrollen los contratos programa con las universidades, para la financiación de base, y la parte de financiación que esté supeditada a la consecución de objetivos (indicadores de rendimiento) con la consiguiente diferenciación entre universidades.
- Las restricciones presupuestarias impulsan la diversificación de las fuentes de ingresos: más fondos privados e internacionales.

- Creación de organizaciones como agencias de calidad y agencias de financiación (*funding councils*). Así se externaliza la función reguladora a agencias externas al gobierno.
- Fomento de las fusiones, incluyendo, en determinados casos, los centros de investigación, que son la expresión de la capacidad reguladora del Estado a pesar de la reducción de su intervención directa en el sistema.

- Consideraciones finales:
- En todos los países analizados la evaluación de los procesos de reforma ha sido claramente positiva.
- Aunque ha sido necesario realizar ajustes para hacer frente a disfunciones detectadas o nuevos retos planteados.
- Es imprescindible una definición clara, por parte de los gobiernos y parlamentos, de los objetivos en relación al papel de las universidades en la estrategia nacional de desarrollo económico y social, para poder evaluar su desempeño correctamente.

JORNADAS DE LA  
CONFERENCIA DE  
CONSEJOS SOCIALES DE LAS  
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

**GRAN CANARIA • 7/8/9 NOVIEMBRE 2018**

Los retos inaplazables del Sistema Universitario Español:  
Nueva Gobernanza, Reputación, Internacionalización y Compliance