

CUADERNOS DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA

# L A UNIVERSIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA

COORDINACIÓN:  
ANTONIO SAENZ DE MIERA



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN,  
CULTURA Y DEPORTE



# La Universidad en la nueva economía

## V Encuentro del Consejo de Universidades





# La Universidad en la nueva economía

## V Encuentro del Consejo de Universidades

**Introducción y Dirección:**  
**Antonio Sáenz de Miera**



**Diseño de cubierta: J. A. Soria**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE**  
**CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA**

Edita:

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Subdirección General de Información y Publicaciones

N.I.P.O.: 176-02-200-5

ISBN: 84-369-3618-3

Depósito Legal: M. 44.460-2002

Fotomecánica e impresión:

Diseño Gráfico AM 2000

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

**Antonio Sáenz de Miera • 9**

**Alberto Díaz-Romeral Gómez • 13**

La LOU y la Universidad en la Sociedad de la Información. Las reflexiones impulsadas desde los *Cuadernos del Consejo de Universidades*

**Emilio Fontela • 39**

El nuevo escenario económico de la universidad

**Francesc Solá • 55**

La organización de la universidad ante la nueva economía

**Anne Carter • 77**

En busca del alma de la universidad de hoy

**Jesús Núñez Velázquez • 87**

Qué piden las empresas a la universidad en la sociedad de la información

**Manuel Villa • 101**

Aprender y trabajar en la nueva economía

**Fernando Gómez Avilés • 111**

El papel de los emprendedores en la nueva economía

## MESA REDONDA

**Antonio García Marcos • David del Val • Ignacio de la Vega • 119**

Las vocaciones empresariales universitarias

**Vicente Ortega • 133**

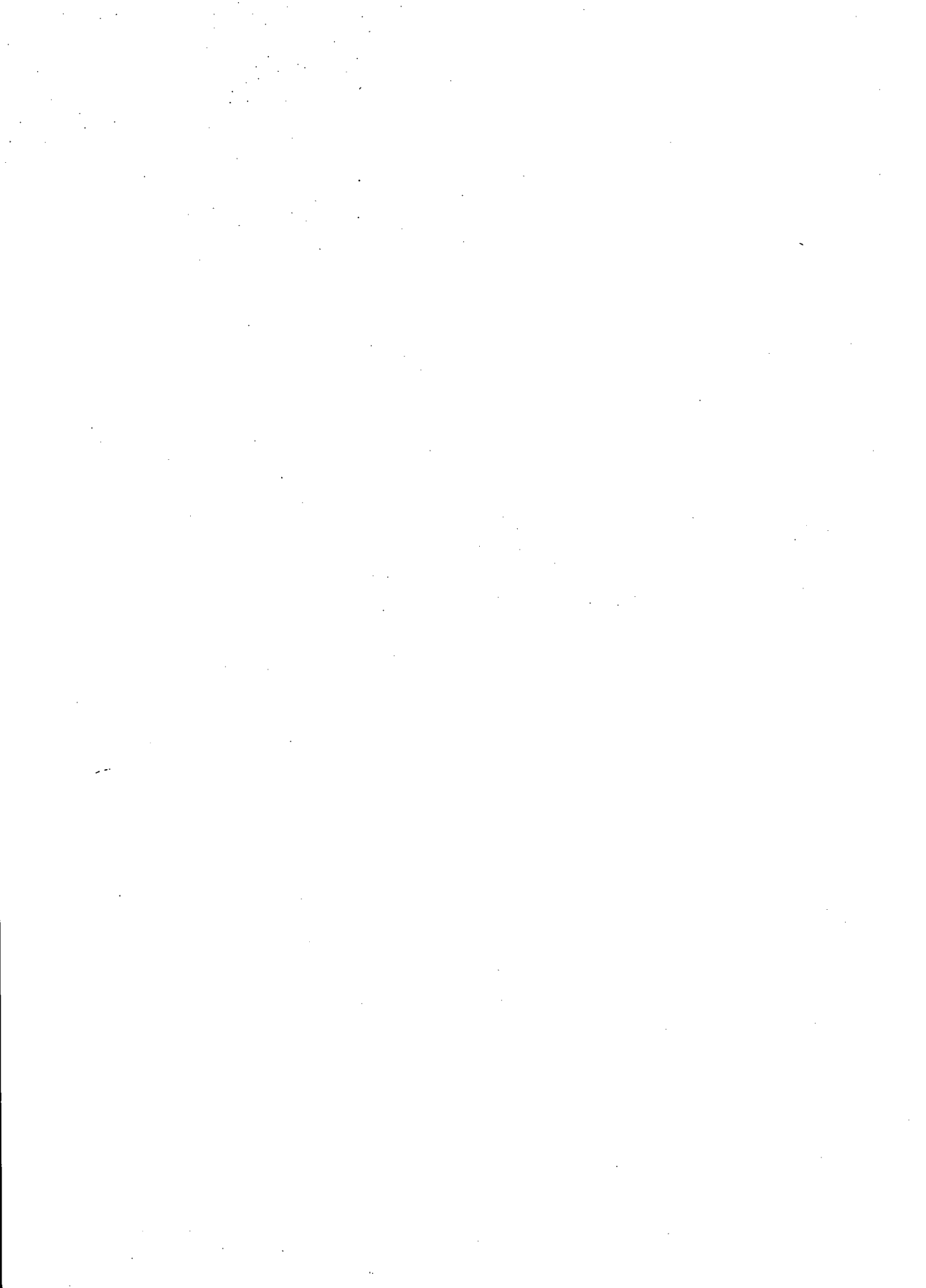
El nuevo espacio europeo en educación superior

**Juan Antonio Sagardoy • 139**

La nueva configuración laboral de la empresa

**Julio Iglesias de Ussel • 149**

La vida social y familiar de los universitarios ante la nueva economía



## INTRODUCCIÓN







# Introducción

**Antonio Sáenz de Miera**

Presidente de la Red de Fundaciones Universidad-Empresa

---

Este nuevo número de los *Cuadernos del Consejo de Universidades* aborda los retos que, desde distintos sectores, se plantean a una institución pluricentenaria, clave en la formación del tejido social, como es la Universidad, ante una sociedad que está en perpetua evolución y cambio. Estos cambios y transformaciones, acelerados por lo que ha venido a llamarse *nueva economía*, dentro de un entorno más amplio, el de la *sociedad de la información*, han de tener un reflejo en la Universidad, reflejo que, en todo caso, no debe desnaturalizar lo que constituye la misión de la Universidad. Resultan a este respecto especialmente oportunas las consideraciones de Anne CARTER, quien desde la experiencia universitaria de EE.UU. nos propone una profunda y necesaria reflexión acerca del *alma* de la Universidad.

A dar cuenta del reflejo aludido contribuye, de manera importante, este número de los Cuadernos del Consejo de Universidades; en él se trata, por ejemplo, del papel que ha de desempeñar la Universidad en la *nueva economía*; también, de qué espera la Sociedad, y en particular el mundo de la empresa, de la Universidad en este nuevo escenario; y de cómo puede y debe contribuir la Universidad a despertar y fomentar las vocaciones empresariales, a que los emprendedores puedan recibir en ella una formación adaptada a los requerimientos de esta realidad que es la *nueva economía*.

Y para afrontar estos requerimientos será preciso introducir modificaciones en la organización de la Universidad, que la doten de una mayor agilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes y de nuevas formas de financiación, circunstancias todas ellas que deben permitir que la Universidad recobre su liderazgo en la enseñanza superior dirigida a la Sociedad y, dentro de ella, al sector productivo, según pone de manifiesto Francesc SOLÀ en su contribución a esta obra, al tiempo que se prepare para el *espacio europeo en el campo de la educación superior*, al que cada vez más tiende la enseñanza universitaria en Europa, como nos hace notar Vicente ORTEGA al referirse a la Declaración de Bolonia. También, para que en la Universidad, según apunta Manuel VILLA, más que impartir enseñanza unidireccionalmente, se proporcionen los instrumentos para que el universitario inicie o prosiga la vía del aprendizaje, lo que le ha de convertir en el trabajador del conocimiento que necesita todo proyecto empresarial.

Parece innegable que nos encontramos en una etapa de cambio, que ha de afectar tanto a la Universidad como a la empresa, en una etapa de tránsito hacia la sociedad de la información o del conocimiento, en la que no podemos olvidar las consecuencias que ello puede tener en la configuración de las relaciones laborales, como se encarga de recordarnos SAGARDOY, ni las implicaciones que tiene en la vida social y familiar, por ejemplo con relación a la movilidad a la que se refiere Julio IGLESIAS. En esta línea, las experien-

cias personales en el mundo de la empresa de Ignacio DE LA VEGA, de Antonio GARCÍA MARCOS y de David DEL VAL, reflejan que si la Universidad no tiene por misión la de *crear empresarios*, si desempeña un papel considerable con relación al modo de enfocar la vida después de la Universidad y a la percepción del empresario en la sociedad y que este papel debe fomentarse a través de la interrelación empresa-universidad, algo sobre lo que insisten también Jesús NÚÑEZ y Fernando GÓMEZ AVILÉS.

A algunos de estos retos trata de responder la Ley Orgánica de Universidades, para pasar de una Universidad pensada más para la sociedad industrial a otra que se adapte a la sociedad de la información hacia la que avanzamos. Pero en cualquier caso, para saber hacia dónde vamos es necesario saber de dónde venimos y qué nos rodea, cómo está haciéndose frente a este entorno cambiante en otros países.

Para todo ello, los números anteriores de *Cuadernos del Consejo de Universidades*, tanto el referido a los *sistemas de gobierno de las universidades españolas*, como el que trata del *profesorado* y el relativo al *trabajo universitario*, son una referencia obligada. Por un lado, porque recogen los aspectos más problemáticos relacionados con esos temas, cruciales para la Universidad y por tanto para la sociedad y porque apuntan posibles soluciones, algunas de las cuales han sido asumidas en la LOU y otras quizá hayan de serlo en el futuro. Por otro lado, porque ofrecen información abundante y muy útil para encuadrar el mundo universitario en nuestro tiempo y nos proporcionan un panorama detallado de lo que sucede en otros países. El *Estudio sobre la educación Universitaria y el empleo en Europa*, del que nos da cuenta Ulrich TEICHLER, o el relativo al *sistema de gobierno de la universidad española*, de José María PEIRÓ y Francisco José PÉREZ, así como el de Jürgen ENDERS sobre *las condiciones de trabajo y empleo del personal académico en Europa*, ponen de manifiesto la plena vigencia e interés de esta serie de los *Cuadernos* como referencias importantes para acercarse al estudio de estos temas.

Los aspectos, problemas y reflexiones a los que me acabo de referir son puestos de relieve en la colaboración de Alberto DÍAZ-ROMERAL. En ella, al hilo de comentarios puntuales a la Ley Orgánica de Universidades, formulados con arreglo a la estructura de la Ley, se va a insistir en algunas de las principales aportaciones y reflexiones que se han auspiciado desde el Consejo de Universidades, en el marco de distintos encuentros celebrados en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y que se han plasmado en los tres números anteriores -y en este mismo sobre *la Universidad en la nueva economía-* de los *Cuadernos del Consejo de Universidades*.

En este sentido, se podría afirmar que este último número de los *Cuadernos* completa la serie iniciada por los tres anteriores, de modo que viene a integrarse en un conjunto homogéneo; conjunto formado por estos cuatro tomos que siguen un mismo hilo conductor, la Universidad. El trabajo del profesor DÍAZ-ROMERAL contribuye a resaltar la idea que preside estas cuatro publicaciones: la de estudiar, reflexionar y avanzar propuestas que contribuyan a reforzar una institución clave en las sociedades avanzadas, la Universidad, y a prepararla para el futuro, para lo cual la Ley Orgánica de Universidades constituye un buen punto de partida.

Antonio Sáenz de Miera

# **La LOU y la Universidad en la Sociedad de la Información. Las reflexiones impulsadas desde los *Cuadernos del Consejo de Universidades***

**Alberto Díaz-Romeral Gómez**

Universidad San Pablo-CEU

---

## **I. INTRODUCCIÓN**

En las líneas que siguen se pretende llamar la atención, al hilo de la Ley Orgánica de Universidades, sobre algunas de las principales aportaciones y reflexiones que se han auspiciado desde el Consejo de Universidades, en el marco de distintos encuentros celebrados en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y que se encuentran recogidas en números anteriores –y en este mismo sobre *la Universidad en la nueva economía*– de los *Cuadernos del Consejo de Universidades*. Estas aportaciones y reflexiones se contienen en concreto en los citados *Cuadernos* que tratan de los *Sistemas de gobierno en las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro* (1999), sobre el *Profesorado universitario: Situación en España y tendencias internacionales* (2000) y *En torno al trabajo universitario. Reflexiones y datos* (2001).

Como veremos, estas publicaciones presentan el doble interés de, por un lado haber preparado el camino a la elaboración de la LOU, desde las reflexiones en ellas contenidas y, por otro, el de ofrecer una información relevante y de considerable amplitud y detalle acerca de los temas tratados en ellas; se trata además de temas clave para el mundo universitario y se abordan, no sólo por referencia al ámbito de la Universidad española, sino también desde una siempre enriquecedora perspectiva europea e internacional, más aún ante el Espacio Europeo de Enseñanza Superior, que arranca con la Declaración de Bolonia y se plasma expresamente en la LOU, en concreto en su Título XIII. Mantienen pues estos *Cuadernos* toda su vigencia e interés, lo que va a tratarse de hacer notar a través de distintos comentarios puntuales a la LOU, que se irán formulando con arreglo a la estructura de esta Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, insistiendo de manera especial en aquellos de sus Títulos que tratan más directamente de los temas que han sido objeto de estos *Cuadernos*.

## **II. COMENTARIOS AL HILO DE LA LEY ORGÁNICA DE UNIVERSIDADES**

### **A) Preliminares**

En el Preámbulo o Exposición de Motivos de la LOU se empieza describiendo la evolución reciente del sistema universitario; cómo en los últimos años y, de manera especial, desde la promulgación de la Constitución, la Universidad se ha transformado radicalmente para ir adaptándose a una sociedad que, como algo vivo, es cambiante, lo que ha venido

generando nuevos retos, problemas y demandas. Los cambios experimentados en la sociedad española en los últimos tres decenios a nadie se le escapan y han tenido su natural reflejo en el ámbito universitario, reflejo cualitativo y cuantitativo; éste último, se constata fácilmente con dos datos. El primero, que revela que hasta 1968 había en España trece universidades, que pasaron a ser treinta en 1982 y cincuenta en 1998, con la creación de la Universidad Politécnica de Cartagena, a las que hay que añadir las diecinueve universidades privadas y las de la Iglesia Católica. El segundo dato: en el curso 1960-61, el alumnado universitario ascendía a 178.062 personas, que en el curso 1982-83 eran 692.152 y en el curso 1998-99, 1.583.297.<sup>1</sup>

Así, interesa traer a colación el primer párrafo de la Exposición de Motivos de la LOU, que reza: “*El sistema universitario español ha experimentado profundos cambios en los últimos veinticinco años; cambios impulsados por la aceptación por parte de nuestras Universidades de los retos planteados por la generación y transmisión de los conocimientos científicos y tecnológicos. Nuestra Sociedad confía hoy más que nunca en sus universidades para afrontar nuevos retos, los derivados de la **Sociedad del Conocimiento** en los albores del presente siglo.*”

Se observa que la primera frase del preámbulo de la LOU, corroborando la afirmación anterior a propósito del interés y vigencia de la información contenida en esta serie de los *Cuadernos del Consejo de Universidades*, comienza aludiendo al **sistema universitario**, un concepto clave manejado y estudiado con profusión en estos números de los *Cuadernos* y, en particular, en el estudio de PEIRÓ SILLA Y PÉREZ GARCÍA.<sup>2</sup> En su trabajo se ocupan, entre otros temas, como dos aspectos diferenciables que veremos con algún detenimiento más adelante, de los problemas en el gobierno de las universidades –que siempre han concitado una mayor atención– y de los problemas en el gobierno del sistema universitario. Este término, el de sistema universitario, designa una realidad, la española, en la que encontramos un conglomerado institucional, del que forman parte lógicamente las propias universidades, que es en última instancia el responsable de las actividades universitarias. Además de las múltiples universidades existentes, encontramos numerosas instituciones públicas que son competentes para adoptar importantes decisiones en el ámbito universitario; desde las Cortes Generales a las Asambleas de las Comunidades Autónomas, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, las Consejerías competentes de las CC.AA. o el propio Consejo de Universidades, del que toma el relevo el Consejo de Coordinación Universitaria. La interdependencia entre las universidades, no obstante su autonomía constitucionalmente reconocida, y estas instituciones es destacable, dada la distribución de funciones entre ellas, lo que lleva a afirmar a los citados autores “*que está justificado hablar de un auténtico Sistema Universitario y, también, de Sistemas Universitarios en las Comunidades Autónomas*”. Pues bien, esta idea que estaba latente en el esquema articulado por la LRU de 1983, se ve reforzada en la LOU según veremos y de hecho se cita expresamente en varios artículos, cubriendo muchas de las carencias señaladas en el informe recién citado, como por ejemplo, la referida a la escasa influencia de las Administraciones Públicas en el gobierno, entendido en sentido amplio, de las universidades.

---

<sup>1</sup> BRICALL, Josep M., (director), *Universidad 2000*, CRUE, 2000, pág. 29.

<sup>2</sup> PEIRÓ SILLA, J. M. y PÉREZ GARCÍA, F. J., “El sistema de gobierno de la universidad española”, en SAENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 1999, pág. 17 a 115 y, en especial, la pág. 18.

Y el primer párrafo del Preámbulo de la LOU acaba con una referencia a la **Sociedad del Conocimiento**, otro de los temas que han sido objeto de atención en estos números de los *Cuadernos* y, de manera especial, en éste acerca de la *Universidad en la nueva economía*. Igualmente, en el dedicado al *trabajo universitario*, la Sociedad del Conocimiento o Sociedad de la Información está muy presente. Así por ejemplo, SÁENZ DE MIERA <sup>3</sup> aborda con hondura, en su estudio introductorio a esta última publicación, las relaciones entre la Universidad y el trabajo en la Sociedad de la Información. Después de evocar la evolución del concepto del trabajo desde la Edad Moderna, pasando por la Contemporánea, se detiene en la concepción del trabajo en la Sociedad Industrial, considerado como empleo y como empleo posible para todos (el pleno empleo y su crisis, por la realidad del desempleo), para terminar interrogándose acerca del trabajo, la educación y la propia manera de vivir en la era postindustrial, en la Sociedad de la Información o del Conocimiento. Y aporta alguna posible respuesta, citando los trabajos publicados en ese mismo libro por FONTELA <sup>4</sup> en cuyo trasfondo se encuentra patente el fenómeno de la Sociedad del Conocimiento: “(...) *la Sociedad de la Información exige un rediseño de la vida humana que haga desaparecer las barreras que existen en el tiempo entre educación, trabajo y ocio. La estructura de la organización de la vida en el siglo XXI se aproximará paulatinamente a una interacción permanente entre educación-formación, empleo-trabajo y ocio-consumo-participación social (...).*”

Y este *rediseño* al que alude FONTELA no podrá llevarse a cabo sin que se introduzcan adaptaciones y reformas importantes en el sistema educativo, dada la función económica que cumple, <sup>5</sup> y en concreto en la Universidad, al igual que en su momento se introdujeron a remolque de la evolución de la Sociedad Industrial, según nos hace notar SÁENZ DE MIERA, para adaptarlo a *los perfiles socioeconómicos de este tipo de sociedad* hasta llegar a hablar de la Universidad de la Sociedad Industrial, <sup>6</sup> dentro del entramado económico y social del Estado de Bienestar. En este proceso de adaptación, la LRU de 1983

---

<sup>3</sup> SÁENZ DE MIERA, Antonio, “Introducción”, en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo universitario: Reflexiones y datos*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 2001, pág. 11 a 41 y especialmente en las páginas 12 a 27.

<sup>4</sup> FONTELA, Emilio, “La globalización, tendencias económicas e implicaciones sociales” y “Formación y empleo durante toda la vida”, en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo (...)*, Cuadernos (...), 2001, pág. 43 a 58 y 103 a 114, respectivamente.

<sup>5</sup> Según pone de manifiesto SÁENZ DE MIERA, la conexión entre desarrollo económico y desarrollo educativo es innegable, “*Históricamente, las necesidades del sistema de producción han tenido una influencia decisiva en la difusión de la educación: si la generalización de la enseñanza primaria en el siglo XIX respondía a las necesidades de la industria naciente, la generalización de las enseñanzas medias y superior (responde) a los nuevos requerimientos de la evolución tecnológica. Esta circunstancia y la aceleración del ritmo de los cambios han obligado a la implantación de un sistema de formación continua.*” Y prosigue este autor, refiriéndose a las teorías del **capital humano**, entendido como el “*conjunto de conocimientos y habilidades de un individuo medido en términos del valor de bienes y servicios que potencialmente puede producir*», para añadir que el **valor económico de la educación no sólo reside en el fomento de este capital humano** o, dicho de otro modo, no sólo consiste en proporcionar *instrucción* a los estudiantes, sino que lo que demanda la sociedad del sistema educativo es “*la transmisión de aquellos valores y creencias que necesita para garantizar su cohesión y su funcionamiento*” (en *Introducción*, op. cit., pág. 16)

<sup>6</sup> SÁENZ DE MIERA, Antonio, “Introducción”, op. cit., pág. 20.

representa un hito fundamental, ya que supuso el abandono del viejo concepto de la Universidad como un ente cerrado, endogámico y profesional en favor del proyecto de una Universidad abierta, autónoma y social, en la que la relación con la sociedad ya no consiste en “una difusa alusión a los buenos sentimientos de la solidaridad, la responsabilidad o la fidelidad al país, sino un conjunto de exigencias y de problemas cuantificables”. Entre ellos, lógicamente, encontramos el desempleo de los universitarios o las necesidades de preparación y reciclaje de los profesionales, o la propia competitividad económica del país. Se abrirán en consecuencia las puertas a un diálogo entre la Universidad y el mundo empresarial. En suma, la LRU refleja la “necesidad de lograr una mayor adaptación de la oferta educativa a la demanda social. El objetivo, confesado o no, es facilitar el empleo de los graduados universitarios en los trabajos existentes, que son proporcionados fundamentalmente por el sector productivo. Aunque ya en 1983 parecía evidente que el pleno empleo había pasado a la historia, se presupone en la Ley una adaptación de las salidas universitarias al empleo disponible”.

Pues bien, la Universidad en la Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento, como horizonte y como realidad que ya nos rodea, “tiene la misión de transmitir los nuevos valores y las nuevas aptitudes y actitudes que exigen las condiciones tecnológicas y sociales de nuestro tiempo” y para considerar este papel de la Universidad del futuro, de un futuro que ya está aquí, en el libro ya citado *En torno al trabajo universitario...* se recogen distintos enfoques de interés que podrían articularse, según sostiene SÁENZ DE MIERA,<sup>7</sup> en torno a algunas ideas clave:

- a) *La importancia de los recursos humanos en el desarrollo económico y empresarial de nuestro tiempo.* De hecho, la economía de un país depende en gran medida de la capacidad y creatividad de su población, respecto a las cuales el ámbito de decisión nacional sigue siendo relevante.
- b) *La responsabilidad e influencia del sistema educativo (y de la educación informal) en la calidad de los recursos humanos.* Como señala el informe que cita el autor, *Metas y proyectos de la educación superior*, Universidad-Empresa 1999, la incidencia de las nuevas tecnologías y los cambios que está provocando en las sociedades industrializadas avanzadas convierten a la Universidad en una pieza clave de los modelos de crecimiento, dada la importancia de la formación para garantizar la competitividad de las economías nacionales.
- c) *Los cambios producidos en los requerimientos del sistema económico y empresarial en relación con las características de los recursos humanos.* Las empresas de la Sociedad del Conocimiento buscan otros valores en sus recursos humanos, distintos de los que imperaban conforme a la organización del trabajo propia de la Sociedad Industrial, en especial la innovación y la flexibilidad, por lo que el sistema educativo y la Universidad dentro de él “no debería pensar en la formación del “hombre-organización”, orientado hacia un destino más o menos previsible (...), sino en la formación del “hombre-creación”, que será el gestor de su propio destino laboral y vital”. Y citando a FONTELA, hace notar que “(...) la perspectiva de la nueva sociedad europea reclama profesionales preparados para cuatro funciones básicas: la investigación, el funcionamiento sistémico, el empresariado y el servicio a la colectividad”.
- d) *La formación debe ser contemplada como un todo* en el marco de la preparación para la vida de la persona.

---

<sup>7</sup> SÁENZ DE MIERA, Antonio, “Introducción”, op. cit., pág. 35 y ss.

Y sobre estos puntos de partida sobre los que se ha de configurar la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, este autor desarrolla las tres funciones básicas del sistema educativo con relación al desarrollo social y económico:

- a) *La formación de un tejido básico para el buen funcionamiento del sistema económico*, para nutrir los servicios rutinarios de producción y los que requieren una atención personal y que ocupan a un gran número de trabajadores que realizan tareas sencillas, pero imprescindibles para el funcionamiento del sistema.
- b) *La formación de élites profesionales (trabajadores del conocimiento)*, con una formación amplia, capaces de reducir la complejidad a relaciones simples, de mantener la flexibilidad creadora, de anticipar y resolver problemas y, consecuentemente, la formación de estos nuevos profesionales ha de configurarse atendiendo a estas necesidades y demandas, poniendo además el acento en la experimentación.
- c) *Actuar como un semillero de vocaciones empresariales* (para atajar el desempleo, como uno de los problemas centrales de las sociedades modernas).

En suma, la Universidad en la Sociedad del Conocimiento ha de servir como una escuela de preparación para la vida, para una vida creativa y libre que requieren los jóvenes y el sistema económico de nuestro tiempo. En la Sociedad de la Información, afirma SÁENZ DE MIERA,<sup>8</sup> se nos aparece con mayor nitidez que la función económica de la Universidad no debe colisionar con otras funciones relacionadas con los objetivos sociales o con la formación de una ciudadanía responsable y activa que siempre ha tenido. Por otro lado, el aumento del tiempo de ocio, consecuencia de la progresiva reducción de la aportación humana a la producción –*no habrá trabajo para todos o, al menos, no lo habrá para todos durante toda la vida*– habrá de ser atendido de algún modo por la Universidad del futuro, quizá a través de la formación para el ocio, para el tiempo libre del que dispondrán en forma creciente los hombres y mujeres de la Sociedad de la Información, sin olvidar que ese tiempo libre puede proporcionar a muchos la oportunidad de volver a la Universidad a completar su formación cultural y humana.

Y relacionado con lo que se acaba de sintetizar, como veremos, *la formación a lo largo de toda la vida* es una de las funciones de la Universidad al servicio de la sociedad, que novedosamente introduce la LOU en su artículo primero, como instrumento para la difusión del conocimiento y de la cultura.

\*\*\*\*\*

En cualquier caso, antes de seguir avanzando en estos comentarios puntuales a la LOU, se puede afirmar con ASENSI SABATER que, por encima de las polémicas que le han acompañado, esta Ley mantiene básicamente en pie el esquema organizativo de la Universidad que diseñó la LRU<sup>9</sup> y, en buena medida, profundiza y avanza por la vía iniciada por ella. En concreto, en lo referido a:

---

<sup>8</sup> SÁENZ DE MIERA, Antonio, "Introducción", op. cit., pág. 40.

<sup>9</sup> Llega a afirmar que el 80% de los preceptos de la LOU están tomados literalmente de la LRU. ASENSI SABATER, José, "La Ley Orgánica de Universidades", en *Diario La Ley*, núm. 5463, de 18 de enero de 2002, pág. 1 a 9.



- la estructura organizativa, que se basa en la articulación de departamentos –con su función de producir investigación y docencia en las materias de su área o áreas de conocimiento– y centros –a los que compete introducir coherencia en el servicio docente,
- la condición funcional de la mayoría del profesorado, pese a que la LOU modula, como veremos, considerablemente este aspecto, permitiendo una mayor extensión de la figura del profesor contratado en régimen laboral,
- la introducción de elementos de comparación y competencia entre las universidades,
- la vinculación entre la Universidad y la Sociedad, a través de la supervisión, reforzada por la LOU, que corresponde a los Consejos Sociales,
- la concepción del ya aludido sistema universitario, en el que, respetando la autonomía universitaria, se van a potenciar las competencias de las CC.AA. y de la Administración General del Estado, ello en aras de un mejor gobierno de dicho sistema universitario que se traduzca a su vez en una mayor eficacia del servicio público de la educación superior y para lo cual el Consejo de Coordinación Universitaria, que ve reforzadas sus competencias en comparación con las de su antecesor Consejo de Universidades, servirá de foro de encuentro y debate entre las tres Administraciones en presencia, la estatal, la autonómica y la universitaria,
- la consideración del sistema universitario como un sistema eminentemente público, pese a que la LOU incluya en él, y con mayor detalle que la LRU, las universidades privadas reconocidas por ley y las de la Iglesia Católica.

La LOU es por tanto una Ley de reforma y no de ruptura, como no podría ser de otro modo, según parece reconocerse en su propio Preámbulo cuando afirma que *“Este esfuerzo compartido por Universidades, Administraciones educativas y la propia sociedad ha sido extraordinario, y es por ello por lo que ahora, conscientes del camino recorrido, también lo somos de que es necesaria una nueva ordenación de la actividad universitaria. Ésta, de forma coherente y global, debe sistematizar y actualizar los múltiples aspectos académicos, de docencia, de investigación y de gestión, que permitan a las Universidades abordar, en el marco de la sociedad de la información y el conocimiento, los retos derivados de la innovación en las formas de generación y transmisión del conocimiento”*.

Lo cual no quiere decir, que las reformas introducidas no revistan una enorme importancia, fundamentalmente y como se verá más adelante, en lo que concierne a los órganos de gobierno de las universidades, a la selección del profesorado funcionario y a la creación de nuevas figuras de personal docente e investigador contratado, o al refuerzo del control de la calidad a través de la Agencia Nacional de la Calidad y de la Acreditación creada a tal efecto por la LOU.

Simplemente, se aceptan y reconocen los méritos de la situación de la Universidad actual, a la que ha dado lugar en parte la LRU, que con sus imperfecciones supuso una oportunidad para adaptar la Universidad española al modelo de la Universidad europea, al tiempo que se incide en las carencias que justifican y hacen necesaria su reforma. Como se pone de manifiesto en la serie “Cuadernos del Consejo de Universidades” y, en concreto, en el trabajo de PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA,<sup>10</sup> el balance de los años de vigencia de la LRU es, pese a las sombras que presenta, en líneas generales positivo.

---

<sup>10</sup> Estos autores, en “El sistema de gobierno...”, *op.cit.*, pág. 103, al hacer balance de las fortalezas y debilidades de la Universidad española desde la perspectiva de su gobierno, señalan que:

En cualquier caso, en los sistemas de educación superior de los países europeos, según señala Jürgen ENDERS,<sup>11</sup> se observan tendencias similares a las acogidas en la LOU y las ideas clave de estas tendencias son para este autor “*rendimiento y calidad, competencia y flexibilidad, eficacia y rendición de cuentas*”.

## **B) Las funciones y autonomía de las universidades**

La LOU mantiene (art. 1) la consideración de la Universidad como la encargada de realizar “*el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio*”. Podría pensarse que el situar la investigación en primer lugar –en la LRU se decía “*mediante la docencia, el estudio y la investigación*”– responde a una voluntad del legislador para realzar esta función esencial de la Universidad, que va a tener su reflejo en la articulación de un título específicamente dedicado a la actividad investigadora en la Universidad.

Respecto a las funciones de la Universidad al servicio de la Sociedad, la LOU reproduce en esencia las recogidas en la LRU, bien en términos idénticos, artículo 1.2 a), *la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura* y b) *la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística*, o bien, introduciendo matices e innovaciones, como en c) *la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida y del desarrollo económico*, o en d) *la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida*.

Se observa, de manera especial en estos dos últimos apartados, cómo el legislador de 2001 ha querido resaltar la función de la Universidad como foro de difusión y transmisión del conocimiento, de la ciencia, de la técnica y de la cultura con el objetivo último de fomentar el desarrollo cultural y económico y conseguir una mejor calidad de la vida de los ciudadanos. Y es de notar también que desaparece la referencia contenida en la LRU (art.1.2 c), dentro de las funciones de la Universidad, la de prestar apoyo científico y técnico al “*desarrollo cultural, social, económico, tanto nacional como de las Comunidades Autónomas*”, quizá para adoptar un enfoque más acorde con la realidad de la Sociedad de la Información y la *nueva economía*, en la que las fronteras regionales, nacionales o estatales tienden a perder su estanqueidad. Igualmente es de notar, la inclusión en el art.1.2 d) de la formación a lo largo de toda la vida, junto con la extensión universitaria, como uno

---

“Sería un error confundir la existencia de problemas y tensiones, como los que se han venido comentando, con la ausencia de realizaciones. En ese sentido, la Universidad española actual es, desde nuestro punto de vista, una institución mucho más potente y desarrollada de lo que fue jamás, aunque algunos prefieran siempre presentar los problemas con el tono desgarrado tan querido a los antiguos intelectuales españoles (...). Si se consideran los logros conseguidos en estos años en perspectiva histórica, se habrá de reconocer que se ha logrado colocar en las dos últimas décadas a la Universidad española en una plataforma sin duda mucho mejor que la existente antes de la LRU”.

<sup>11</sup> ENDERS, Jürgen, “Vientos de cambio: Condiciones de trabajo y empleo del personal académico en Europa”, en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado universitario: Situación en España y tendencias internacionales*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 2000, pág. 99.

de los medios para cumplir con la misión de la Universidad de difundir el conocimiento y la cultura al servicio de la Sociedad.

Esta formación a lo largo de toda la vida adquiere especial relevancia, según se pone de manifiesto en los *Cuadernos, La Universidad en la nueva economía y En torno al trabajo universitario: Reflexiones y datos*, dada la capacidad de adaptarse a una realidad cambiante que se busca en los *trabajadores del conocimiento*, lo que entronca directamente con otra de las funciones de la Universidad al servicio de la Sociedad, la de preparar para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, conocimientos y métodos que requieren una permanente actualización que la Universidad está llamada a prestar, a través de programas de formación continua y también a través de la enseñanza no presencial que se ve impulsada por la LOU (Art. 4.4). Esta formación permanente a lo largo de toda la vida que exige la Sociedad, principalmente de la Universidad, reviste la mayor importancia según se expone en el Preámbulo de la LOU, *no sólo en el orden macroeconómico y estructural sino también como modo de autorrealización personal. Una sociedad que persigue conseguir el acceso masivo a la información necesita personas capaces de convertirla en conocimiento mediante su ordenación, elaboración e interpretación.*

Por lo que respecta a la autonomía, la LOU (art. 2) asume los principios de la LRU y la fundamenta en el principio de *libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio*, si bien insiste en la necesidad de que las *universidades rindan cuentas del uso de sus medios y recursos a la Sociedad*. Autonomía pues, acompañada de una mayor exigencia de responsabilidad y coordinación. Es una manifestación más de la afirmación contenida en el Preámbulo, en el sentido de que se trata de una Ley de la Sociedad para la Universidad, que proporciona mecanismos adecuados para intensificar su necesaria y fructífera colaboración.

Acerca de la naturaleza, creación, reconocimiento y régimen jurídico de las universidades, la LOU supone una cierta innovación respecto a la normativa anterior, en la medida en que regula con mayor detalle la creación y reconocimiento de las universidades privadas y expresamente establece (art. 3.2) que han de realizar todas las funciones, antes citadas, que se recogen en el art. 1.2 LOU. Incluye además las universidades privadas en el sistema universitario que constituye su objeto, como demuestra el que sus Rectores integren el Consejo de Coordinación Universitaria. De hecho, la Ley introduce con modulaciones, para las universidades privadas determinadas, exigencias que ya debían cumplir las universidades públicas, dado que ambas persiguen unos mismos objetivos y se implican en la mejora de la calidad del sistema, en suma porque ambas realizan el servicio público de la educación superior.

En el procedimiento de aprobación de los Estatutos, no se recogen novedades destacables, salvo la expresa referencia al control de legalidad, previo a su aprobación, que corresponde efectuar a las CC.AA. sobre los estatutos elaborados por las universidades públicas y también sobre las *normas de organización y funcionamiento* de las universidades privadas, según establece el art. 6.5 segundo párrafo de la LOU. En cualquier caso, el régimen jurídico aplicable a cada universidad seguirá estando constituido por la LOU, por las normas que dicten el Estado o las CC. AA. en el ejercicio de sus respectivas competencias, por su Ley de creación o de reconocimiento y por sus estatutos o normas propias de organización y funcionamiento, según se trate de una universidad pública o privada.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Las universidades de la Iglesia Católica se regirán además por lo dispuesto en los acuerdos entre

### C) La estructura de las universidades

En su Título Segundo, la LOU se ocupa de la estructura de las universidades públicas y privadas. Resulta destacable la inclusión dentro de los centros y estructuras que integran las universidades públicas (art. 7 LOU) y también las privadas (art. 12), de aquellos *que organicen enseñanzas en modalidad no presencial* y de aquellos otros, *cuyas actividades de desarrollo de sus fines institucionales no conduzcan a la obtención de títulos incluidos en el Catálogo de Títulos Universitarios Oficiales*.

Esta previsión del legislador se ha de conectar con las funciones de la Universidad referidas a la formación a lo largo de toda la vida y, en suma, con la conveniencia de que se pueda adaptar a los requerimientos de la Sociedad de la Información, referidos a la necesidad de fomentar la formación continua y especializada, gracias al reconocimiento expreso de la enseñanza universitaria no presencial y a una mayor flexibilidad a la hora de configurar la propia estructura de las universidades. Flexibilidad necesaria, por otra parte, para acercarse al *círculo virtuoso de la nueva economía* del que nos habla FONTELA<sup>13</sup> y para distinguir entre la actividad de la Universidad como productora de servicios *colectivos* y la actividad de producción de servicios al mercado. Flexibilidad que permita a las universidades adaptarse con mayor facilidad a las exigencias de la Sociedad de la Información y poder crear una relación duradera con sus usuarios y clientes, a través del trinomio a que se refiere SOLÁ,<sup>14</sup> *atraer-retener-mantener*.

Igualmente, en el art. 8 LOU se observa una importante innovación, referida a la creación, modificación y supresión de los centros a que se refiere el artículo 7 de la LOU, así como a la implantación y supresión de enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, ya que establece que *“serán acordadas por la Comunidad Autónoma, bien a propuesta del Consejo Social o bien por propia iniciativa con el acuerdo del referido Consejo, en todo caso previo informe del Consejo de Gobierno de la Universidad. De lo señalado en el párrafo anterior será informado el Consejo de Coordinación Universitaria”*.

En el informe de PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA que se incluye en *Sistemas de gobierno de las universidades españolas*, se aludía<sup>15</sup> a las Administraciones integradas en el Sistema Universitario y en concreto a las CC. AA. como una especie de *convidadas de piedra* cuya capacidad de influir en el gobierno del Sistema era escasa, especialmente a la hora de establecer metas, prioridades y la programación del propio Sistema Universitario, pese a ser las responsables de su financiación. Pues bien, esta previsión de la LOU ( y otras

---

el Estado español y la Santa Sede y, más en concreto, por el de 3 de enero de 1979, sobre Enseñanza y Asuntos Culturales. A las universidades establecidas o que se establezcan con posterioridad a dicho acuerdo, se les aplicará el régimen previsto para las universidades privadas en la LOU, a excepción de la necesidad de ser reconocidas mediante ley. (Disposición Adicional Cuarta).

<sup>13</sup> Vid. su trabajo incluido en este mismo número de los *Cuadernos del Consejo de Universidades* sobre “El nuevo escenario económico de la Universidad”.

<sup>14</sup> Véase su trabajo sobre “La organización de la Universidad ante la Nueva Economía”, que se contiene en estos *Cuadernos del Consejo de Universidades*.

<sup>15</sup> Especialmente en las pág. 69 y ss. del informe de PEIRÓ SILLA, J. M. y PÉREZ GARCÍA, F. J., “El sistema de gobierno de la universidad española”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno de las universidades españolas (...)*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 1999.

que se verán más adelante) otorga un mayor protagonismo a las CC.AA. que pueden, por propia iniciativa, si cuentan con el acuerdo del Consejo Social y previo informe del Consejo de Gobierno de la universidad, crear, modificar o suprimir centros e implantar o suprimir enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial. Es de esperar que esta facultad sea ejercida con responsabilidad, para tratar de adecuar la oferta educativa a lo que la Sociedad espera de la Universidad, antes que a intereses en ocasiones más tributarios de factores corporativos decididos por los propios docentes. Y es de esperar igualmente, que no se utilice esta facultad como instrumento para ejercer un control *político*, o cuando menos ajeno a consideraciones académicas, sobre las universidades, que podrían ver sus decisiones influidas por la sombra de una posible supresión de determinadas enseñanzas por la CA. Para evitar esta eventualidad, que constituiría un claro fraude de Ley, el ordenamiento proporciona instrumentos varios que ahora no corresponde analizar y la propia LOU introduce una cautela importante: dicha creación, modificación o supresión de centros y la implantación o supresión de enseñanzas, requerirá en todo caso el acuerdo del Consejo Social.

#### **D) El gobierno y representación de las universidades**

La conveniencia de modificar la LRU y, en concreto, el sistema de gobierno de las universidades españolas en ella previsto, que por la evolución del propio sistema y por los múltiples cambios se percibía generalmente como poco operativo, es uno de los puntos que han concitado un acuerdo más amplio<sup>16</sup> en todos los trabajos preparatorios y propuestas parlamentarias dirigidas a la *reforma de la reforma universitaria*. Dentro de estos trabajos e iniciativas preparatorios, constituye una referencia insoslayable el número de *Cuadernos del Consejo de Universidades* que lleva por título *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*; ello por un lado, en atención a la profundidad y detalle con que se abordan las diferentes cuestiones de importancia relacionadas con el gobierno de las universidades, analizando los problemas y proponiendo soluciones desde la reflexión, algunas de ellas incorporadas a la LOU y, por otro lado, por quienes son sus autores, conocedores de primera mano del mundo universitario español y de otros países, aportando una perspectiva comparada siempre enriquecedora.

No parece discutible tampoco, que el correcto diseño y funcionamiento del gobierno del sistema universitario y de los órganos de gobierno de las universidades es una de las claves de su funcionamiento;<sup>17</sup> de ahí su capital importancia. Esta dualidad o realidad

---

<sup>16</sup> Así lo pone de manifiesto ORTEGA CASTRO, Vicente, "Conclusiones", en SÁENZ DE MIERA, Antonio, *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 1999, pág. 323.

<sup>17</sup> GARCÍA-MONTALVO, José, "Educación superior y mercado de trabajo de los titulados universitarios: España frente a Europa", en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo universitario: Reflexiones y datos*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 2001, p. 166. Nos da un ejemplo de cómo puede influir el sistema de gobierno en un determinado aspecto, el de la no siempre fácil adaptación de la oferta educativa universitaria a las necesidades de la Sociedad y del mercado de trabajo. Afirma en este sentido que "*la estructura de gobierno de las universidades hace difíciles los cambios debido a que la organización interna de las mismas y los incentivos existentes priman la lucha por el poder dentro de la universidad frente a la flexibilidad ante las nuevas*

bifronte entre lo que sería el sistema universitario y su gobierno y el gobierno de las universidades,<sup>18</sup> a la que se alude en el prolijo informe de PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA,<sup>19</sup> está presente en la propia LOU, que trata como hemos visto de introducir reformas que mejoren su funcionamiento en ambas esferas.

En cualquier caso, lo verdaderamente relevante de este informe y por lo que mantiene vigente su interés, es el estudio de las causas de los problemas que detecta en el gobierno del sistema universitario y en el gobierno de las universidades, que van más allá de los problemas de funcionalidad que puedan presentar los órganos de gobierno de las universidades. Causas, por un lado, que tendrían relación con la intensidad de los cambios, en la dimensión y estructura del sistema universitario, en el desarrollo económico y tecnológico, en el desarrollo social y del derecho a la educación en España, en el desarrollo político y en la descentralización, en el gasto universitario, en el desarrollo y diversificación de la oferta de estudios y en el desigual desarrollo de las actividades de I + D.<sup>20</sup> Otro segundo gran bloque de causas de los problemas de la Universidad estaría relacionado con las insuficiencias del gobierno del sistema universitario, por lo que se refiere a la fijación de metas y prioridades y a la propia programación del sistema, al papel del Consejo de Universidades, al diseño de la oferta docente e investigadora, a la financiación y a la normativa sobre profesorado. Y el tercer gran bloque de las citadas causas, según estos autores, tiene que ver con la crisis del gobierno de las universidades. Ésta se refiere no sólo a la crisis de los órganos de gobierno, sino también a otros factores, entre los que destacan: el modelo colegial y a su funcionamiento como burocracia profesionalizada, los problemas derivados de la estructura matricial (en Departamentos y Centros), los cambios culturales producidos en las universidades españolas y su incidencia sobre su funcionamiento, la *democracia universitaria* y las implicaciones de los mecanismos de representación y participación para la atribución de responsabilidades, el papel de los consejos sociales y los problemas planteados en el desempeño de sus funciones, la limitada flexibilidad de la organización de las universidades y su incidencia en la capacidad de respuesta a situaciones cambiantes y, finalmente, el escaso uso de indicadores de gestión, planes de garantía de calidad y de evaluación institucional.

---

*demandas de la sociedad. Cualquier cambio supone poner de acuerdo a una gran cantidad de grupos de interés (...) con objetivos en muchas ocasiones contrapuestos por lo que lo más sencillo es simplemente mantener el status quo”.*

En sentido análogo, GERLACH, Johann W., “La experiencia alemana”, en SÁENZ DE MIERA, Antonio, *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos del Consejo de Universidades*, 1999, p. 183. “(...) *el rendimiento científico de una universidad no depende en primer lugar del sistema de gobierno. Mucho más importante es la calidad y la selección del persona, sobre todo de los catedráticos de más alto rango y de los estudiantes, así como también en general la preocupación por la investigación, la enseñanza y los estudios. Sin embargo, el sistema de gobierno, o sea, el reparto de responsabilidades y la composición y elección de los órganos de decisión, tiene en este contexto una importancia muy sintomática”.*

<sup>18</sup> Véase al respecto el apartado II A) de este mismo trabajo.

<sup>19</sup> PEIRÓ SILLA, J. M. y PÉREZ GARCÍA, F. J., “El sistema de gobierno de la universidad española”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno de las universidades españolas (...), Cuadernos del Consejo de Universidades*, 1999, pág. 17 a 115.

<sup>20</sup> Pág. 41 a 68.

Un análisis de la LOU permite constatar que muchas de estas causas están en el origen de las reformas que introduce esta Ley. Así por ejemplo, en lo que respecta al Consejo Social, la LOU (art. 14) lo mantiene como el órgano en el que la Sociedad participa en la Universidad y busca reforzarlo aumentando sus competencias de supervisión y aprobación de las actividades de carácter económico, por ejemplo, respecto a la aprobación de las cuentas anuales de la universidad y las de las entidades que de ella puedan depender, en virtud de lo dispuesto en el art. 84 LOU. Su composición<sup>21</sup> –por personas no pertenecientes a la comunidad universitaria, salvo seis miembros, el Rector, el Gerente y el Secretario General, un profesor, un estudiante y un representante del PAS– y funciones corresponderá fijarlas a cada Comunidad Autónoma por Ley, en el marco de la LOU y sobre ellas recaerá la responsabilidad de que los Consejos Sociales actúen realmente como un órgano de encuentro entre la Universidad y la Sociedad que la sustenta, como un elemento que vele por que los intereses corporativos de los docentes no prevalezcan en detrimento de la vocación de servicio público que corresponde a la Universidad y como un órgano en el que la Sociedad participe en la planificación estratégica, en la orientación general de la Universidad, algo que no parece haberse cumplido en el tiempo de vigencia de la LRU.

Es importante también lo que, como novedad respecto a la LRU, dispone el art. 14.4 LOU acerca de la organización de apoyo y de los recursos suficientes de que habrá de disponer el Consejo Social para cumplir adecuadamente sus funciones, ya que esta declaración del legislador supone un primer paso, que luego habrá de concretarse en la práctica para combatir una de las causas que, junto con los recelos del personal docente, ha representado un obstáculo importante en la consolidación de los Consejos Sociales como órganos de gobierno universitarios. Según destacan PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA,<sup>22</sup> las Administraciones educativas, autonómicas en particular, no les han prestado siempre el apoyo material que requerían para su implantación y posterior funcionamiento; todo ello se ha traducido en que *“la representación de los intereses sociales haya tenido dificultades para elaborar una visión propia de los objetivos, prioridades y estrategias a desarrollar por la Universidad, distinta –no ya contrapuesta, sino complementaria– de la elaborada por los académicos y profesionales”*.

De la legislación autonómica acerca de los Consejos Sociales dependerá que se superen los obstáculos que lastraron su funcionamiento durante la vigencia de la LRU, a los que se refiere FERMOSE GARCÍA,<sup>23</sup> referidos fundamentalmente al solapamiento de funciones con otros órganos y a su composición por miembros ajenos a la comunidad

---

<sup>21</sup> El trabajo de Leonardo SÁNCHEZ FERRER titulado “Informe sobre el Sistema de Gobierno de las universidades españolas basado en una encuesta a miembros del Consejo de Universidades y presidentes de Consejos Sociales”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos del Consejo de Universidades*, 1999, pág. 203 a 274, ya reflejaba que la mayoría de los encuestados pensaba que el Consejo Social debería contar con una mayoría de representantes de los intereses sociales frente a los representantes de la comunidad universitaria, excepto la mayoría de los rectores de universidades públicas, quienes se pronunciaban a favor de un equilibrio entre los representantes de la comunidad universitaria y los de los intereses sociales. (p.205)

<sup>22</sup> PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA, op. cit., pág. 95.

<sup>23</sup> FERMOSE GARCÍA, Julio, “Sistema de gobierno de las universidades españolas. Fortalezas y debilidades de la situación actual. Mesa redonda”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos del Consejo de Universidades*, 1999, pág. 128 a 130.

universitaria que, con frecuencia, están en los Consejos más a título individual que a título de la institución de la que proceden y su dedicación se reduce a poco más que a la asistencia a los plenos.

El Consejo de Gobierno previsto en el art. 15 de la LOU es el *órgano de gobierno de la universidad* que viene a sustituir a las Juntas de Gobierno de la LRU. La LOU designa entre sus funciones, además de las previstas en esta Ley y las que se fijen en los Estatutos, la de establecer “*las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos*”. Su composición es también objeto de regulación; está constituido por el Rector, que lo presidirá, el Secretario general y el Gerente y un máximo de cincuenta miembros de la propia comunidad universitaria. En cualquier caso, parece dudoso que cincuenta miembros sea un número adecuado para permitir la adopción de decisiones con una cierta agilidad, por lo que es de desear que los Estatutos se muestren prudentemente alejados de este límite máximo de cincuenta miembros que fija la LOU.

El Claustro Universitario se mantiene como el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Varía su composición y según dispone el art. 16 LOU estará formado por el Rector, que lo presidirá, el Secretario general y el Gerente y otros miembros hasta un máximo de trescientos. Su función principal se va a ver reducida a la elaboración de los Estatutos y las demás que le atribuye esa Ley. Ya no elige al Rector, pero goza de un poder de control considerable sobre su gestión, ya que puede promover una especie de moción de censura *destructiva*, convocando elecciones a Rector a iniciativa de un tercio de sus miembros y con la aprobación de dos tercios, mayoría que representa una cautela importante. Los Estatutos regularán la composición y duración del mandato del Claustro y, en cualquier caso, el 51% de sus miembros serán funcionarios doctores de los cuerpos docentes universitarios. Sería también deseable que los Estatutos se mantuvieran prudentemente alejados del límite máximo de trescientos miembros que fija la LOU, en aras de una mayor agilidad en su funcionamiento.

La LOU introduce un nuevo órgano, de carácter consultivo, la Junta Consultiva, (art. 17) a la que compete asesorar al Rector y al Consejo de Gobierno en materia académica y que estará integrada por profesores e investigadores de reconocido prestigio.

El Rector (art. 20 LOU) es la máxima autoridad académica de la Universidad que ejerce la dirección, gobierno y gestión de la Universidad, será elegido entre sus catedráticos directamente por la comunidad universitaria mediante sufragio universal, libre y secreto, si bien se trata de un sufragio ponderado, en el que el voto conjunto de los profesores doctores pertenecientes a los cuerpos docentes universitarios tendrá el valor de, al menos, el cincuenta y uno por ciento del total del voto a candidaturas válidamente emitido por la comunidad universitaria. En cualquier caso la LOU parece haber reforzado la figura del Rector, en detrimento del Claustro, otorgándole una mayor legitimidad derivada de su elección directa. Estará asistido por un Consejo de Dirección, integrado por los Vicerrectores, por el Secretario General y por el Gerente. El Secretario General es nombrado por el Rector, ya no sólo entre los profesores de la universidad como establecía la LRU, sino que podrá ser cualquier funcionario del grupo A que preste servicios en la universidad. El Gerente, que, al igual que establecía la LRU, no podrá ejercer funciones docentes, es nombrado por el Rector de acuerdo con el Consejo Social.

De las breves referencias hechas a la nueva regulación de los principales órganos de gobierno y representación de las universidades, puede sacarse la conclusión y, de hecho así



se declara en su Preámbulo, de que la LOU busca distinguir entre las funciones de gobierno, representación, control y asesoramiento, atribuyendo cada una de éstas a un órgano distinto en la estructura de cada universidad. En suma, busca clarificar ámbitos de actuación y competencias, para evitar solapamientos que ralentizan y obstaculizan el funcionamiento de las instituciones.

En cualquier caso y pese a la razonable opinión de DE LA PLAZA PÉREZ,<sup>24</sup> quien no cree que puedan funcionar en las universidades españolas algunos modelos que están dando buenos resultados en universidades o sistemas universitarios que se encuentran en sociedades distantes de la nuestra, resulta más que aconsejable la lectura del estudio comparado sobre el gobierno de las universidades que ofrece MORA RUIZ<sup>25</sup> y las consideraciones y experiencias que sobre este mismo tema se vertieron en la mesa redonda en la que intervinieron BRICALL, GERLACH, RAMALEY y FRIDESON.<sup>26</sup> Y es que algunas de las experiencias aquí relatadas, como la francesa, son bastante próximas a nosotros.

### **E) Algunos factores que introducen coherencia en el sistema universitario**

El título IV de la LOU (arts. 28 a 30) se ocupa del Consejo de Coordinación Universitaria al que concibe como máximo órgano consultivo y de coordinación del sistema universitario, como un foro de encuentro y debate entre las Administraciones que convergen en el sistema universitario, la General del Estado, la Autonómica y la Universitaria; en él se integran también los rectores de las universidades privadas.

Toma el relevo del Consejo de Universidades, del que a grandes rasgos recibe su estructura y funciones; a las dos comisiones con que éste contaba, la de Coordinación (y *Planificación* —desaparece esta referencia a la Planificación en la LOU—) y la Académica, la LOU añade la Comisión Mixta. Las funciones del Consejo de Coordinación Universitaria, de coordinación, programación, informe, asesoramiento y propuesta cobran una especial relevancia en un sistema descentralizado y presidido por el principio de autonomía universitaria, como es el sistema universitario español, ya que han de introducir coherencia dentro del propio sistema, para que éste no se convierta en un mero sumatorio de las perspectivas de cada una de las universidades autónomas. Es de desear que se pongan los medios para que el Consejo pueda cumplir sus funciones y superar las dificultades a que hubo de hacer frente su antecesor; en particular las que señalan PEIRÓ SILLA y PÉREZ GARCÍA: las referidas al insuficiente apoyo de los gobiernos para consolidar organizativa y funcionalmente el Consejo y a la percepción de la actividad del Consejo por las universidades como una limitación no deseada de su autonomía. En cualquier caso y con relación

---

<sup>24</sup> DE LA PLAZA PÉREZ, Saturnino, “Alternativas y propuestas de reforma de los órganos de gobierno de las universidades españolas. Mesa redonda”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos (...)*, 1999, pág. 279.

<sup>25</sup> MORA RUIZ, José Ginés, “Los sistemas de gobierno de las universidades: una perspectiva internacional”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos (...)*, 1999, pág. 135 a 175.

<sup>26</sup> BRICALL, GERLACH, RAMALEY y FRIDESON, “Perspectiva comparada sobre el gobierno de las universidades. Mesa redonda”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno (...), Cuadernos (...)*, 1999, pág. 179 a 199.

tanto al Consejo de Coordinación Universitaria, como a la Agencia de Evaluación y Acreditación, se puede coincidir con los autores recién citados cuando señalan que *en los sistemas descentralizados, la dirección a través de la información es más eficiente –y eficaz, podría añadirse– que la dirección centralizada por normas*<sup>27</sup> afirmación que no hace sino resaltar la importancia de ambos órganos para el buen gobierno del sistema universitario.

La LOU introduce en su Título V (arts. 31 y 32) otro factor, al que ya se ha hecho referencia y que ha de contribuir de manera destacada a la coherencia del sistema universitario y a su buen funcionamiento. Se trata de la creación de mecanismos externos de evaluación de su calidad, conforme a criterios objetivos y procedimientos transparentes y que corresponderá llevar a cabo a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación que, de manera independiente, desarrollará la actividad de evaluación, certificación y acreditación propia de sistemas universitarios avanzados y tan necesaria para medir el rendimiento del servicio público de la enseñanza superior y reforzar su calidad –como fin esencial de la política universitaria–, transparencia, cooperación y competitividad. La Agencia evaluará tanto las enseñanzas como la actividad investigadora, docente y de gestión, así como los servicios y programas de las Universidades; su trabajo ha de proporcionar una información adecuada para la toma de decisiones, tanto a los estudiantes a la hora de elegir titulaciones o centros como a los profesores y a las Administraciones Públicas al elaborar las políticas educativas que les corresponden. Resta por ver, ya que la LOU deja esta cuestión abierta, cómo se articula la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación con los órganos de evaluación que la Ley de las Comunidades Autónomas determine, a los que se refiere el art. 31.3, de manera que se garantice que las funciones de evaluación, certificación y acreditación responden a unos criterios mínimos homogéneos, ya que de otro modo se resentiría el concepto mismo de sistema universitario y se desvirtuaría la finalidad que se persigue a través de la evaluación y acreditación.

Un tercer elemento que introduce coherencia en el sistema universitario es el regulado en el Título VI, las enseñanzas y títulos. Si bien se mantiene en líneas generales lo que disponía la LRU acerca de los planes de estudio, se prevé en la propia LOU (art. 34.2) un Catálogo de Títulos Oficiales y se introduce en ella una mayor capacidad de influencia del Gobierno en lo que se refiere al establecimiento de títulos universitarios y de las directrices generales de sus planes de estudios. Por ejemplo, el art. 34.1 LOU reconoce al Gobierno la iniciativa para establecer, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, títulos universitarios oficiales y con validez en todo el territorio nacional y las directrices generales de sus planes de estudios; igualmente, ve reforzadas sus potestades de control e intervención en el art. 35.6 LOU, que prevé la posibilidad de suspensión o revocación de la homologación del título por el incumplimiento de los requisitos o de las directrices generales. Las Comunidades Autónomas ven también aumentada su capacidad de influencia en el sistema universitario, según refleja el art. 35.2 LOU, que requiere su informe favorable con relación a la valoración económica del plan de estudios elaborado por la universidad y con relación al cumplimiento de los requisitos del art.4.3 LOU (referidos a la adecuación de medios y recursos). Como ya se vio antes, el art. 8 LOU aumenta también

---

<sup>27</sup> PEIRÓ SILLA, J. M. y PÉREZ GARCÍA, F. J., “El sistema de gobierno de la universidad española”, en SÁENZ DE MIERA, A., (coord.), *Sistemas de gobierno de las universidades españolas (...)*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 1999, pág. 100.

la capacidad de actuación de la Administración educativa autonómica en lo que se refiere a la implantación y supresión de enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, ya que permite que las CC.AA. puedan, incluso por propia iniciativa, si cuentan con el acuerdo del Consejo Social y previo informe del Consejo de Gobierno de la universidad, crear, modificar o suprimir centros e implantar o suprimir enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial. Habría sido aconsejable que, además de en la determinación de las directrices generales de los planes de estudio, así como en el procedimiento de homologación de los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos oficiales que abren la posibilidad de ejercer algunas de las llamadas profesiones reguladas, se hubiera previsto algún mecanismo que aportara un juicio técnico por parte del Colegio profesional correspondiente, acerca de la suficiencia de la formación que puede obtenerse siguiendo cada concreto plan de estudios para el ejercicio de esa profesión.

Se pretende con todo ello que el sistema universitario, la Universidad como encargada del servicio público de la educación superior, pueda responder a estímulos externos al mundo estrictamente académico y adaptarse mejor a lo que la Sociedad le pide, al tiempo que se garantizan unos mínimos de calidad en los títulos oficiales y en los planes de estudios que a ellos conducen. En este sentido, parece oportuno traer a colación la reflexión de TEICHLER <sup>28</sup> a propósito del estudio “Educación universitaria y empleo de los graduados en Europa”, en la cual, después de señalar que los años ochenta en España fueron los de mayor crecimiento universitario y en los noventa se empezó a prestar más atención a la calidad, se pregunta “*si este debate sobre la calidad se centra demasiado en la investigación y la profesión académica y no lo suficiente en las competencias de los estudiantes relevantes para el trabajo*”. A esta reflexión responde, de manera contundente, GARCÍA-MONTALVO <sup>29</sup> afirmando que buena parte de las causas que explican los problemas relacionados con la oferta de trabajo de los universitarios se encuentra en “*la resistencia de la Universidad española al cambio y su escasa permeabilidad a las nuevas necesidades sociales*”.

Y ciertamente, se ha de tener presente que una de las funciones de la Universidad, según se establece en el art. 1.2 b) LOU, como ya lo hacía la LRU, es la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística y, lógicamente, estas actividades profesionales para las que ha de preparar la Universidad han de estar orientadas al *mercado*, entendido en sentido amplio como lo que la Sociedad necesita y pide en cada momento. Sin embargo, la llamada a la prudencia a la hora de relacionar las enseñanzas universitarias con el mercado de trabajo que efectúa ORTEGA CASTRO <sup>30</sup> resulta especialmente oportuna, dados

---

<sup>28</sup> TEICHLER, Ulrich, “Presentación global del Estudio educación universitaria y empleo de los graduados en Europa. Principales resultados”, en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo universitario: (...)*, Cuadernos del Consejo de Universidades, 2001, p. 135.

<sup>29</sup> GARCÍA-MONTALVO, José, “Educación superior y mercado de trabajo de los titulados universitarios: España frente a Europa”, en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo universitario (...)*, Cuadernos (...), 2001, p. 193.

<sup>30</sup> ORTEGA CASTRO, Vicente, “Reformas realizadas en el sistema universitario español desde el punto de vista de la adecuación de las enseñanzas a los requerimientos del empleo”, en SÁENZ DE MIERA, A. (coord.), *En torno al trabajo universitario (...)*, Cuadernos (...), 2001, p. 232-233.

los diferentes ciclos a que responden aquéllas y éste: “*Las enseñanzas regulares universitarias tienen periodos de maduración del orden de diez años como mínimo, mientras que el empleo suele tener variaciones en periodos más cortos y sus especialidades concretas varían al ritmo que lo hacen las tecnologías, es decir, con bastante rapidez. Las enseñanzas no pueden pues adaptarse a los requerimientos del empleo. Esto se hace, bien en la empresa o como especialización durante la vida laboral después de las enseñanzas regulares básicas*”. Y como sigue acertadamente afirmando ORTEGA CASTRO: “*Lo anterior no significa que la Universidad no deba estar atenta a las tendencias en medio y largo plazo de las necesidades del mercado de trabajo, a los nuevos perfiles profesionales que demandará la Sociedad en un futuro próximo para ir reorganizando sus enseñanzas. Esto que en el pasado era un imperativo legal y ético dada su condición de servicio público será, en el futuro, además de lo anterior, una necesidad para la supervivencia, dados los cambios en las poblaciones que demandan formación, el mayor número de instituciones que ofertan formación y la creciente importancia que el factor “profesión” cobra en las funciones de la enseñanza universitaria*”. Y es que el mercado no lo es todo y la Universidad tiene también otras funciones que no se orientan directa y exclusivamente al mercado laboral o profesional, como la de ser un foro en el que *adquirir sabiduría*, como señala Anne CARTER.<sup>31</sup>

En cualquier caso, al margen de los títulos oficiales, el art. 34.3 LOU reconoce la posibilidad, ya prevista en la LRU, de establecer enseñanzas conducentes a la obtención de diplomas y títulos propios, así como enseñanzas de formación a lo largo de toda la vida. Estas modalidades de enseñanza han de permitir sin duda paliar o suplir las rigideces de los estudios reglados a que antes se aludía, derivadas de sus distintos ciclos vitales, ya que pueden ponerse en marcha con mayor agilidad y adaptarse así con más rapidez a las cambiantes exigencias en materia de formación que derivan de la *Nueva Economía* en la Sociedad del Conocimiento.

Y un último elemento dentro de este apartado que ha de contribuir también, a medio plazo, a introducir elementos de coherencia y homogeneidad en la enseñanza superior. A él se alude en el art. 37 LOU acerca de la estructura cíclica de las enseñanzas: “*La superación de los estudios dará derecho, en los términos que establezca el Gobierno, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, y según la modalidad de enseñanza cíclica de que se trate, a la obtención de los títulos de Diplomado universitario, Arquitecto Técnico, Ingeniero Técnico, Licenciado, Arquitecto, Ingeniero y Doctor, y los que sustituyan a éstos de acuerdo con lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 88*”. Se nos remite pues al Título XIII de la LOU, relativo al Espacio Europeo de Enseñanza Superior.

En esta línea, el art. 87 LOU dispone que el Gobierno, las Comunidades Autónomas y las universidades adoptarán las medidas necesarias para la plena integración del sistema español en el espacio europeo de enseñanza superior, para lo cual, los títulos oficiales expedidos por las universidades españolas se habrán de acompañar de aquellos elementos de información que garanticen la transparencia acerca del nivel y contenidos de las enseñanzas certificadas por dichos títulos. En este mismo sentido, se confiere al Gobierno, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, la habilitación para establecer,

---

<sup>31</sup> Véase el trabajo que se publica en esta misma edición de los *Cuadernos del Consejo de Universidades sobre la Universidad en la nueva economía* y que lleva por título “En busca del alma de la Universidad de hoy”.

reformular o adaptar las modalidades cíclicas de cada enseñanza y los títulos oficiales a que conduzcan –lo que tiene especial relevancia en el ámbito de las Ingenierías– y se le confiere también el mandato de establecer las normas necesarias para que la unidad de medida del haber académico, correspondiente a la superación de las materias que integran los planes de estudio de las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, sea el crédito europeo o cualquier otra unidad que se adopte en el espacio europeo de enseñanza superior y para que las universidades acompañen a los títulos oficiales que expidan el suplemento europeo al título.

En suma, en este Título de la LOU se alude a la necesidad de proporcionar mayor información y fomentar la homologación para que los títulos universitarios oficiales sean más fácilmente comparables, *traducibles* o convertibles a los títulos universitarios expedidos por cada Estado miembro y, en consecuencia, se les reconozca eficacia en el ámbito del espacio europeo de enseñanza superior. Se busca por tanto facilitar el libre establecimiento de profesionales y fomentar la movilidad en el citado Espacio de estudiantes, a través de programas de becas y ayudas al estudio y la movilidad de profesores, mediante programas, convenios específicos y otras medidas, como la que habrá de ser desarrollada reglamentariamente acerca de la consideración como habilitados, a los efectos previstos en la LOU, del profesorado de las universidades de los Estados miembros de la UE que haya alcanzado una posición equivalente a la de catedrático o profesor titular (art.89 LOU).

El Espacio europeo de enseñanza superior trae causa de la Declaración de Bolonia que comenta en este mismo número ORTEGA CASTRO, quien señala que después de una primera fase de entusiasmo optimista, parece haberse ralentizado ante las numerosas dificultades a que se enfrenta. Por ejemplo, la distinta concepción de las enseñanzas universitarias según los países y que suele tener su reflejo en el crédito como unidad de medida que puede designar, como sucede en España, la *carga docente*, es decir el número de horas de clase teóricas o prácticas, mientras que en otros países, el crédito se calcula en función de la dedicación que se exige al estudiante, teniendo en cuenta no sólo las clases, sino también el estudio y otras actividades. O también en el caso español, la necesaria reforma de la estructura funcional en Grupos, actualmente prevista en el art. 25 de la Ley 30/1984, según el cual *los Cuerpos, Escalas, Clases y Categorías de funcionarios se agrupan en función de la titulación exigida para su ingreso en Grupos* y como es sabido, los Grupos A y B se distinguen fundamentalmente por la titulación superior o media exigida para su ingreso, además de las distintas funciones que tienen asignadas en atención precisamente a esa distinta titulación. Esta reforma vendría necesariamente impuesta una vez se produzca la futura adopción, prevista en la Declaración de Bolonia, de un sistema basado en dos ciclos principales, graduado y postgraduado.

Estas dificultades no han de llevar sin embargo al abandono de este proceso, sino a la necesidad de acometerlo desde el diálogo, la reflexión y la prudencia. En este sentido, considera ORTEGA CASTRO que *“Cualquier proceso de cambio importante genera temores y resistencias y el mundo universitario es tremendamente conservador ante el cambio de estructuras, métodos y culturas. Probablemente sea mejor ir despacio y no tratar de imponer esquemas únicos (lo) que, además, no podría hacerse ni en la Unión Europea ya que la educación no forma parte de los Tratados que hacen imperativas determinadas políticas de la Comisión. Es preferible un proceso de debate, de discusión, de convencimiento seguido de una marcha, a veces imperceptible, en el corto plazo, hacia los objetivos marcados por Bolonia. Y todo ello dentro de una gran flexibilidad para que los diversos países puedan acomodarse mejor al cambio desde sus propias situaciones. En todo*

*caso, no hacer nada, que también se puede, sería suicida porque dejaría el sistema de enseñanza superior de un país convertido en una reliquia, dentro de un mundo cada vez más globalizado”.*

## **F) El profesorado**

El Título IX de la LOU, *Del profesorado*, introduce sustanciales reformas respecto a la precedente LRU para tratar de resolver alguno de los problemas del profesorado universitario que se habían ido generando desde la LRU e incluso desde antes. El libro *Profesorado Universitario: Situación en España y tendencias internacionales*, de la serie de *Cuadernos del Consejo de Universidades*, da cuenta de dichos problemas y aporta enjundiosas reflexiones y críticas, efectuadas desde el propio sistema universitario y desde una perspectiva internacional y, en todo caso, de su lectura puede constatar que muchas de esas reflexiones han tenido su eco en la LOU. Valgan como prueba de lo que acaba de decirse la lectura de la colaboración de ORTEGA CASTRO, sobre la “Situación actual de la estructura del profesorado y posibles tendencias” y la del trabajo de DEL VALLE PASCUAL y CHAVES GARCÍA <sup>32</sup> sobre “El profesorado universitario: Cinco cuestiones cardinales a las puertas del siglo XXI” que se recogen en el citado número de los *Cuadernos*.

En cualquier caso, los problemas del profesorado universitario al final del tiempo de vigencia de la LRU se centran, según señala MORA RUIZ, <sup>33</sup> fundamentalmente en dos aspectos: el primero “*la existencia de mecanismos de acceso y de promoción a la carrera docente estable que no son ni suficientemente transparentes ni están basados adecuadamente en los méritos contrastables de los candidatos (méritos que no tienen por qué reducirse a los investigadores). El segundo problema grave es la situación del profesorado más joven que se encuentra en una situación de inestabilidad que es incompatible con la realización de un trabajo coherente tanto en investigación como en docencia*”.

Pues bien, la LOU parece responder a estos dos problemas y según puede leerse en su Preámbulo “*la Ley establece un sistema de selección más abierto, competitivo y transparente, que mejorará la calidad a través de un proceso de habilitación que otorga prioridad a los méritos docentes e investigadores de los candidatos, garantiza la objetividad en las pruebas (...)*”, añadiendo en el siguiente párrafo que “*Se diseña, también, el desarrollo de una carrera académica equilibrada y coherente, mediante la creación de nuevas figuras contractuales y la introducción de incentivos, según parámetros de calidad, por parte de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y las propias Universidades*”.

La primera muestra de la voluntad reformadora de la LOU en materia de profesorado, además de otras ya mencionadas incidentalmente al referirme al gobierno de las universidades, la encontramos en su art. 47 que establece que *el personal docente e investigador de las Universidades públicas estará compuesto de funcionarios de los cuerpos docentes universitarios y de personal contratado*. Se reconoce en consecuencia la plena normalidad de la participación en las actividades universitarias del personal docente e investigador contratado, frente al carácter excepcional con que parecía preverse en la LRU.

---

<sup>32</sup> Páginas 113 a 181.

<sup>33</sup> Véase su “Introducción” al número de los *Cuadernos del Consejo de Universidades, Profesorado universitario: situación en España y tendencias internacionales*, 2000, pág. 10.

Esta incorporación del personal docente e investigador contratado al servicio público de la educación superior que tiene encomendado la Universidad responde a la voluntad, por un lado, de dotar a las universidades de una mayor flexibilidad en la gestión de sus recursos humanos y, por otro seguramente, para adaptar la norma a la realidad existente en materia de profesorado universitario contratado que se apartaba de lo previsto en la LRU. Sobre esta realidad nos informa ORTEGA CASTRO,<sup>34</sup> trayendo a colación las estadísticas del Consejo de Universidades para concluir que en junio de 1999, de los casi 80.000 profesores de las universidades españolas, un 56% era profesorado funcionario y el 44% restante profesorado contratado en sus distintas modalidades. Sin embargo, la LRU (art. 33) parecía establecer un esquema según el cual el 70% del profesorado habría de ser funcionario y el resto contratado.<sup>35</sup>

Las principales innovaciones introducidas a propósito del personal docente e investigador contratado se refieren a que:

- Las CC. AA. serán las competentes para establecer el régimen del personal docente e investigador contratado de las universidades (art. 48), así como sus retribuciones ordinarias y las adicionales que puedan corresponder en atención a méritos individuales docentes, investigadores y de gestión (art. 55). Ello, con el fin de incrementar la influencia de las CC. AA. en el gobierno del sistema universitario y, según expresa el Preámbulo de la LOU, para hacer que estén en consonancia “*los instrumentos financieros de los que son responsables (las CC.AA.) con los normativos que ahora asumen*”. Cabría preguntarse si esta competencia reconocida a las CC. AA. permitirá la contratación de investigadores que no tengan atribuidas funciones docentes, lo que parecería chocar con la denominación de *profesor* de las distintas figuras previstas de personal docente e investigador contratado (Art. 48.1 LOU). A este respecto, el art. 52 LOU establece que los profesores contratados doctores puedan dedicarse prioritariamente a la investigación.
- Este personal contratado estará sujeto al régimen laboral (art. 48.1), lo que puede favorecer la movilidad y la tutela de sus derechos laborales.
- El personal docente e investigador contratado no podrá superar el cuarenta y nueve por ciento del total del personal docente e investigador de la universidad (art. 48.1). Se mantiene pues el principio de que la mayoría, al menos el 51% según criterio de cada universidad, del personal docente e investigador de las universidades sea funcionario, lo que garantiza la libertad académica y la independencia y si bien es cierto, como señala MORA RUIZ<sup>36</sup> que este carácter funcional no es el único medio de garantizarla, parece claro que sí es un medio de garantizarla y bastante sólido y eficaz, sin perjuicio de que en ocasiones, más bien excepcionales, pueda servir de parapeto de conductas poco edificantes que quizá hayan de ser combatidas, más que abogando por

---

<sup>34</sup> ORTEGA CASTRO, Vicente, “Situación actual de la estructura del profesorado y posibles tendencias”, en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado universitario: Situación en España y tendencias internacionales*”, Cuadernos del Consejo de Universidades, 2000, pág. 105 a 112.

<sup>35</sup> Entre las causas que llevaron a esa situación, cita ORTEGA la a menudo insuficiente financiación, las presiones corporativas ligadas a los mecanismos de toma de decisiones a la hora de adjudicar plazas universitarias e incluso la escasa movilidad. *Op. cit.*, pág 106 y 107.

<sup>36</sup> MORA RUIZ, J.G., “Conclusiones”, en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado universitario (...)*, Cuadernos (...), 2000, pág. 211.

una *laboralización* generalizada, por otros medios, fundamentalmente disciplinarios en su caso.

- La creación de nuevas figuras –junto a las ya existentes de asociado, ayudante, emérito o visitante–, como la de profesor ayudante doctor, la de profesor colaborador y la del profesor contratado doctor, al tiempo que se introducen criterios de calidad para la contratación estable de este profesorado por parte de las universidades, dotando al procedimiento de selección –concursos públicos, en los que se respetarán los principios de igualdad, mérito y capacidad– de un alto nivel de transparencia y rigor mediante el requisito de la evaluación externa de la actividad previa de los candidatos. Es de esperar que la creación de estas distintas figuras permita la consolidación de una carrera docente e investigadora y ponga fin al *estiramiento* a que se ha venido sometiendo la figura del profesor asociado (según los datos citados por ORTEGA CASTRO, había en 1999 unos 24.000 asociados, de los que algo más de 5.000 eran doctores) para dar cabida en ella no sólo a los *especialistas de reconocida competencia que desarrollen normalmente su actividad fuera de la universidad* (art. 33.3 LRU), sino también a jóvenes investigadores ante la dificultad de acceder a otra modalidad de empleo universitario más o menos estable.

Y después del personal docente e investigador contratado, la LOU (sección 2ª del Título IX) va a ocuparse del profesorado de los Cuerpos Docentes Universitarios y manteniendo las cuatro categorías funcionariales (art. 56) y el régimen jurídico previsto en la LRU, va a introducir importantes cambios en lo que se refiere al procedimiento de acceso a dichos Cuerpos. Este procedimiento seguirá el sistema de habilitación nacional previa (art. 57), seguida de un concurso de acceso a los citados Cuerpos que se desarrollará ya en cada universidad pública con lo que se pretende reforzar la calidad del profesorado universitario y poner coto a las tan nombradas prácticas endogámicas en la Universidad, de la que tratan con detalle DEL VALLE PASCUAL y CHAVES GARCÍA,<sup>37</sup> quienes distinguen acertadamente entre *endogamia blanca* y *endogamia negra*.

Para adquirir la condición de funcionario de carrera del cuerpo docente universitario de que se trate, se requerirá por tanto: haber sido previamente habilitado, ser seleccionado por una universidad pública en el correspondiente concurso de acceso, ser nombrado como funcionario de carrera y tomar posesión de la plaza.

El *sistema de habilitación* será regulado por el Gobierno, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, si bien la LOU determina sus características esenciales:

- Las pruebas, que serán públicas y eliminatorias, serán juzgadas por Comisiones formadas por siete profesores del área de conocimiento correspondiente o, en su caso, de áreas afines, pertenecientes al cuerpo docente de cuya habilitación se trate o de cuerpos de superior categoría. Para garantizar a su vez la calidad de los miembros de estas comisiones, referida a su trayectoria investigadora, la LOU establece que deberán poseer, al menos, el reconocimiento de un período de actividad investigadora, de acuerdo con las previsiones del Real Decreto 1086/1989, de 28 de agosto, de Retribuciones del Profesorado Universitario, salvo que sean catedráticos de universidad, a los que se exigirán dos de estos periodos.

---

<sup>37</sup> DEL VALLE PASCUAL, J. M. y CHAVES GARCÍA, J. R., “El profesorado universitario: Cinco cuestiones clave a las puertas del siglo XXI”, en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado universitario (...)*, Cuadernos(...), 2000, pág. 148 a 160.



- Los miembros de las comisiones de habilitación serán elegidos por sorteo público realizado por el Consejo de Coordinación Universitaria y según el procedimiento que reglamentariamente establezca el Gobierno y, una vez concluidas las pruebas, las comisiones elevarán propuestas vinculantes al Consejo de Coordinación Universitaria, que procederá a la habilitación de los candidatos.
- El número de habilitaciones por área de conocimiento que serán objeto de convocatoria, por la Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria, vendrá determinado por las comunicaciones que han de efectuar las universidades públicas acerca de las plazas que en ellas vayan a ser provistas por concurso de acceso entre habilitados.
- Las comisiones de habilitación no podrán proponer la habilitación de un número mayor de candidatos al número fijado por la convocatoria del Consejo de Coordinación Universitaria, según dispone el art. 62 de la LOU. Esta última limitación, adoptada quizá por mimetismo con lo que rige para el ingreso a la función pública<sup>38</sup> o por facilitar el ingreso en los cuerpos docentes universitarios de los candidatos habilitados, no parece tener la misma justificación, ya que la habilitación no conlleva la provisión de una plaza con la correlativa asignación presupuestaria, sino la mera declaración de aptitud para poder participar en los concursos de acceso. Esta vinculación entre las solicitudes previas de las universidades y el número máximo de habilitaciones que puede reconocer el Consejo de Coordinación Universitaria tendrá probablemente como resultado que la fase del concurso de acceso a los cuerpos docentes universitarios, ya ante cada universidad, pierda competitividad y que sus candidatos puedan volver a la universidad de la que salieron. Se habrá avanzado en cualquier caso y mucho, respecto a la situación anterior, ya que los candidatos habilitados habrán debido superar un riguroso *control de calidad*, la habilitación y conforme a criterios homogéneos para todos los que se presenten a una misma convocatoria, ello siempre y cuando no se trate de áreas de conocimiento en las que existan *escuelas* claramente hegemónicas que antepongan los criterios de *su escuela* a los objetivos orientados a la calidad.
- Las pruebas de habilitación varían según el cuerpo docente universitario de que se trate (arts. 58 a 60 LOU) y es de notar el refuerzo que, indirectamente, recibe la actividad docente en la Universidad. Ello porque, salvo para los catedráticos de universidad, para los que las dos pruebas que habrán de superar consistirán en la presentación y discusión con la comisión de sus méritos e historial académico, docente e investigador y en la presentación y debate de un trabajo original de investigación (art. 60 LRU), para los restantes cuerpos se exige además la superación de otra prueba, que consistirá en la exposición y debate con la comisión de un tema del programa presentado por el candidato y elegido por éste, de entre tres sacados a sorteo (art. 58 y 59 LOU). Así se persigue comprobar que el profesor conoce el temario de la materia que habrá de impartir y evitar el riesgo de existencia de profesores *monotema*, al que se refieren DEL VALLE PASCUAL y CHAVES GARCÍA.<sup>39</sup>

La segunda fase, la del *concurso de acceso* a los cuerpos de funcionarios docentes (art. 63 y ss.), se desarrolla ante cada universidad, por una comisión constituida a tal efecto, de acuerdo con el procedimiento previsto en sus estatutos. De esta fase cabe destacar:

---

<sup>38</sup> Por ejemplo, en el art. 25 del R.D. 364/1995, de 10 de marzo. (BOE de 10 de abril de 1995)

<sup>39</sup> DEL VALLE PASCUAL, J. M. y CHAVES GARCÍA, J. R., "El profesorado universitario (...)", en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado (...), Cuadernos(...)*, 2000, pág. 157.

- Que habrá que estar a lo que dispongan los estatutos de cada universidad, que deberán respetar los principios de igualdad, mérito y capacidad.
- Que en el plazo máximo de dos años desde la comunicación a la Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria (comunicación que constituye un requisito necesario para la provisión de la plaza por este sistema), y una vez celebradas las correspondientes pruebas de habilitación, la plaza deberá proveerse, siempre que haya concursantes a la misma.

Que en estos concursos podrán participar, junto a los habilitados para el cuerpo de que se trate, los funcionarios de dicho cuerpo y los de cuerpos docentes universitarios de iguales o superiores categorías, sea cual sea su situación administrativa, incluso la de excedencia voluntaria (art. 67 LOU). Se podría decir en consecuencia, que se trata tanto de concursos de acceso como de concursos de traslado, con lo que se pretende también fomentar la movilidad.

Por lo demás, la LOU mantiene las líneas marcadas por la LRU acerca del profesorado funcionario, por ejemplo en materia de dedicación, que será preferentemente a tiempo completo (art. 68), sin perjuicio de su compatibilidad con la realización de los trabajos científicos, técnicos o artísticos a que se refiere el artículo 83 (art. 11 de la LRU <sup>40</sup>), de acuerdo con las normas básicas que establezca el Gobierno, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria. Se introduce, no obstante, alguna modificación en el régimen retributivo del personal docente e investigador funcionario (art. 69), en lo relativo a las retribuciones adicionales ligadas a méritos individuales docentes, investigadores y de gestión que pueden establecer el Gobierno y las Comunidades Autónomas, retribuciones cuya asignación quedará sujeta a la previa valoración de los méritos por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación o por el órgano de evaluación externa que la Ley de la Comunidad Autónoma determine.

Y una última referencia a una previsión importante que introduce la LOU con relación al personal docente e investigador de las universidades privadas. El art. 72 dispone que deberá estar en posesión de la titulación académica que se establezca en la normativa prevista en el art. 4.3 LOU, que tiene por finalidad garantizar la calidad de la docencia y de la investigación y, en general, del conjunto del sistema universitario y, como mínimo, el veinticinco por ciento del total de su profesorado deberá estar en posesión del título de doctor y haber obtenido la evaluación positiva de su actividad docente e investigadora por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación o del órgano de evaluación externa que la Ley de la Comunidad Autónoma determine. Esta disposición confirma la inclusión de las universidades privadas en el sistema universitario, al tiempo que introduce una importante exigencia relativa a la calidad de su profesorado, plenamente justificada en la medida en que las universidades privadas participan también en el servicio público de la educación superior que tiene encomendado la Universidad.

---

<sup>40</sup> Sobre cuyo uso y abuso, ventajas e inconvenientes tratan DEL VALLE PASCUAL, J. M. y CHAVES GARCÍA, J. R., "El profesorado universitario (...)", en MORA RUIZ, José Ginés, (coord.), *El profesorado (...), Cuadernos(...)*, 2000, pág. 160-181.

## G) Breve referencia a otros aspectos de la LOU

En este último apartado se va a hacer una breve referencia a otros Títulos de la LOU, que tratan de temas de gran importancia, como son los relativos a los estudiantes y a la investigación en la Universidad. También lo son los referidos al personal de administración y servicios y al régimen económico y financiero de las universidades. No obstante, como ya se dijo antes, este trabajo se centra en los temas que han sido abordados en los tres números precedentes de los *Cuadernos del Consejo de Universidades* y en éste mismo, por lo que su tratamiento más detallado se deja para un posterior estudio, sin perjuicio de que se aluda a continuación a algunos de los aspectos más relevantes.

### *La investigación en la Universidad*

El legislador ha querido reconocer expresamente la importancia de la actividad investigadora en la Universidad y, por ello, la LOU dedica su Título VII a la investigación en la Universidad. Así, la concibe como una de sus funciones esenciales, que constituye además el fundamento de la docencia y es un medio para el progreso de la comunidad y soporte de la transferencia social del conocimiento (art. 39). En términos similares a la docencia (art. 33 LOU), la investigación en la Universidad se presenta como un derecho y un deber del personal docente e investigador y como un criterio relevante, previa evaluación, para determinar la *eficiencia* de este personal en el desarrollo de su actividad profesional (art. 40.3 LOU), lo que puede tener un reflejo en sus retribuciones (arts.55.2 y 69.2 y 3 LOU).

Y para contemplar la investigación en la Universidad desde una perspectiva más general el Preámbulo de la LOU da cuenta del nuevo entorno en que ha de desenvolverse la Universidad, que no es otro que el de la Sociedad de la Información y de cómo se están transformando los modos de organizar el aprendizaje y de generar y transmitir el conocimiento. Y en este entorno, considera el legislador que *“la Universidad debe liderar este proceso de cambio y, en consecuencia, reforzar su actividad investigadora para configurar un modelo que tenga como eje el conocimiento”* y contribuya a su avance, así como al de la innovación y la calidad de vida de los ciudadanos y la competitividad de las empresas (Art. 41 LOU). De ahí, el compromiso de los poderes públicos de fomentar la investigación básica y aplicada en las Universidades, para que las innovaciones científicas y técnicas se transfieran con la mayor rapidez y eficacia posibles al conjunto de la sociedad y continúen siendo su principal motor de desarrollo. En esta misma línea, destaca la LOU la fructífera y necesaria vinculación entre la investigación universitaria y el sistema productivo, que debe ser fomentada por los poderes públicos *“como vía para articular la transferencia de los conocimientos generados y la presencia de la Universidad en el proceso de innovación del sistema productivo y de las empresas”* (art. 41.2 g) y prevé que dicha vinculación pueda llevarse a cabo a través de la creación de empresas de base tecnológica, en cuyas actividades podrá participar el personal docente e investigador según lo previsto en el art. 83 LOU. Este artículo 83, que tiene su antecedente inmediato en el art. 11 de la LRU, se refiere a la colaboración con otras entidades o personas físicas de los *grupos de investigación reconocidos por la universidad*, a los que parece poner en pie de igualdad con los departamentos y los institutos universitarios de investigación y del profesorado a ellos ligado. En el artículo 83 LOU se vuelve por tanto a aludir a los grupos de investigación, considerados en el art. 40 como una de las estructuras, junto con los departamentos y

los institutos universitarios de investigación, en cuyo seno se desarrollará principalmente la investigación universitaria. Los perfiles y elementos que hayan de reunir estos grupos de investigación habrán de fijarse en los estatutos de cada universidad, en coherencia con la libertad de creación y organización de estructuras de investigación que reconoce a las universidades el art. 40.2 LOU.

En cualquier caso, el fomento de la mencionada vinculación entre el sistema productivo y la investigación universitaria resulta muy conveniente y necesario, pero quizá no esté de más recordar que no ha de convertirse en el único objetivo perseguido por esa actividad pública de fomento y que se han de arbitrar los mecanismos financieros oportunos que permitan también el desarrollo de aquellas actividades de investigación que no sean de interés para el sistema productivo y no puedan por tanto acogerse a la fórmula del art. 83 LOU como vía para obtener financiación, ni a las estructuras mixtas de investigación, ni a las empresas de base tecnológica a que se refiere el art. 41.2 LOU. En suma, se requiere una intervención de la Sociedad, a través de los poderes públicos y bajo la forma del adecuado apoyo económico, para que, como señala Anne CARTER desde su experiencia norteamericana, la Universidad no pierda una de sus funciones capitales que es la de *generar sabiduría, sabiduría* que no tiene que estar supeditada a que presente una utilidad para el sistema productivo.

### ***Los estudiantes***

Como se señala en el Preámbulo de la LOU, el estudiante es un protagonista esencial de la actividad universitaria y en coherencia con esta obvia afirmación despliega una regulación algo más detallada que la contenida en la LRU. Así, el Título VIII de la LOU incluye por ejemplo, para fomentar la igualdad en el ejercicio del derecho a la educación y la movilidad de los estudiantes –tan reducida en la actualidad, según nos detalla IGLESIAS DE USSEL en este mismo número–, un artículo, el 45, que se refiere a las becas y ayudas al estudio. O un artículo, el 46, sobre *los derechos y los deberes de los estudiantes*, en el que pese al *subepígrafe* que precede al contenido del propio artículo se declaran varios derechos, acompañados de un único deber, que también es un derecho: el estudio.

La novedad más importante introducida en la LOU respecto a los estudiantes quizá sea la referida al acceso a la Universidad (art. 42). Frente a la remisión que la LRU (art. 25) efectuaba a una ley de las Cortes Generales para regular los requisitos de acceso a la Universidad, la LOU establece que será necesario estar en posesión del título de bachiller o equivalente y encomienda a cada universidad la responsabilidad de establecer los procedimientos para la admisión de los estudiantes que soliciten ingresar en sus centros, lo que conlleva la desaparición de la Selectividad. Como límites de esta autonomía, la LOU establece que habrán de respetar los principios de igualdad, mérito y capacidad y la normativa básica que en la materia fije el Gobierno, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, que deberá velar además para que las universidades programen sus procedimientos de admisión de manera que los estudiantes puedan concurrir a universidades diferentes.

Por otro lado, habría sido quizá conveniente que se hubiera introducido en este Título alguna referencia a los estudiantes acogidos a las fórmulas de enseñanza no presencial, enseñanzas que reciben un importante respaldo en la LOU. En ausencia de esta referencia expresa, habrá que entender que se les aplicará el mismo régimen que a los estudiantes universitarios en régimen presencial.

\*\*\*\*\*

Podría sostenerse finalmente, citando el Preámbulo de la LOU, que esta Ley expresa el compromiso de la Sociedad con el sistema universitario español. Pretende ser el marco innovador, abierto y flexible que proporcione a las universidades las soluciones normativas más adecuadas y que responda, teniendo en cuenta sus distintas características, a sus necesidades presentes y futuras, siempre con el objetivo y horizonte de la mejora de la calidad y la excelencia, del desarrollo de la actividad universitaria como factor dinamizador de la sociedad a la que sirve y de la generación de confianza de los ciudadanos en las instituciones de enseñanza superior. En suma, es una Ley que busca permitir una adaptación más ágil de la Universidad a un entorno cambiante, la mejora de la calidad de la docencia y de la investigación que en ella se desarrollan, la integración paulatina en un ámbito más amplio, el del Espacio Europeo de Enseñanza Superior, la ósmosis entre la Universidad y la Sociedad y, dentro de ésta, del sistema productivo y todo ello, sin que se pierda la naturaleza de la Universidad como templo de la sabiduría.

# El nuevo escenario económico de la universidad

**Emilio Fontela**

Catedrático de la Universidad de Ginebra

Profesor Asociado de la Universidad Autónoma de Madrid

---

## 1. LA UNIVERSIDAD Y SU ENTORNO

Para los economistas, la Universidad es un agente institucional que mantiene flujos financieros y de bienes y servicios, con el resto de los agentes económicos, las Administraciones Públicas, las empresas, los hogares. Estas relaciones económicas dependen de lo que podríamos llamar el entorno socio-político general, el conjunto de normas y preferencias colectivas que sustentan toda cultura en cada momento histórico. A pesar de su deseo permanente de apoyarse en conocimientos que se abstraen de las contingencias, de su insistencia para transmitir verdades, según los principios del positivismo, la Universidad está estructuralmente vinculada al tiempo, lo que le confiere un talante esencialmente tradicionalista y conservador.

En el curso de los últimos siglos la Universidad ha cambiado adaptándose lentamente a su entorno, y así lo seguirá haciendo en el futuro. A cada período histórico corresponde una Universidad. El Renacimiento nos legó una Universidad intelectualmente elitista y corporatista, en un mundo económico en el que coexistían rentistas, artesanos y agricultores. Con la Revolución Industrial y la Ilustración, progresivamente la clientela de la Universidad se diversificó, aumentando su grado de apertura hacia el exterior y se inició el acercamiento hacia el mundo de la empresa.

A finales del siglo XX, en las sociedades industriales avanzadas, nos encontramos con una Universidad que desarrolla una actividad científica y educativa centrada en la producción y difusión de conocimientos de interés público, y una actividad tecnológica y formativa con una finalidad específicamente económica.

Acosada por las restricciones presupuestarias del Estado de Bienestar, la Universidad intenta abandonar su torre de marfil para acercarse a las necesidades. Un agente institucional que históricamente se ha apoyado en la libertad académica para mantener en su papel económico una posición esencialmente de oferta, tiene ahora que hacer frente a una situación crecientemente dominada por la demanda.

Hablar de un nuevo escenario económico de la Universidad, es hablar del pasado y sus tendencias, del presente, y sobre todo, del futuro.

El concepto de escenario se inscribe en la metodología de la prospectiva, o sea del arte que consiste en explorar futuros alternativos que simulan hipotéticas actuaciones de los agentes institucionales. La palabra escenario se interpreta en su sentido francés, o sea que corresponde más bien a la idea de guión. Para elaborar el guión es indispensable interpretar la circunstancia y sus causas, los mecanismos en funcionamiento, las tendencias.

La reflexión prospectiva se adentra así en el análisis del entorno de la Universidad, un

entorno en el que todo parece indicar que se está produciendo una transformación tan profunda como la del Renacimiento o la de la Revolución Industrial: la Sociedad de la Información preconiza una nueva organización socio-económica en el siglo XXI, y una nueva Universidad.

## **2. HACIA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

La Sociedad de la Información corresponde a una organización humana en la que la información constituye el principal elemento del bienestar, de idéntica manera a como los bienes manufacturados constituían el principal elemento del bienestar en la Sociedad Industrial. La Información en términos de bienestar adquiere su verdadero significado en el saber o en el conocimiento, y por ello también podría hablarse de la Sociedad del Conocimiento.

La Sociedad de la Información en su sentido económico, se refiere a un sistema en el que predominan los servicios, en relación con los bienes materiales o con su contenido en recursos y energía; conceptualmente es un sistema más sostenible en el tiempo que el que preconizaba la Sociedad Industrial, la cual se veía afectada directamente por los límites del crecimiento (consumo de recursos no renovables, contaminación).

La base tecnológica de la Sociedad de la Información o del Conocimiento se sustenta en el encuentro en el tiempo de tres grandes trayectorias tecnológicas: la que se refiere a la microelectrónica y a la miniaturización, que contempla en su futuro el desarrollo de las nanotecnologías; la que se refiere a los ordenadores y a la programación con su evolución tendencial hacia la inteligencia artificial; y la transformación de las telecomunicaciones para aumentar las capacidades y las velocidades de transmisión, proporcionando infraestructuras cada vez menos costosas para la transmisión de las informaciones.

La microelectrónica, los ordenadores y las telecomunicaciones ofrecen una dinámica combinatoria cuyas consecuencias innovativas parecen ilimitadas, tanto en el ámbito de los procesos productivos como en los productos del ingenio humano.

Unas tecnologías con posibilidades prácticamente ilimitadas para producir, almacenar y transmitir informaciones, una economía de servicios en un marco de desarrollo sostenible, la Sociedad de la Información se concibe como el sostén de una utopía directora de largo plazo para una nueva sociedad rica y con un elevado nivel de bienestar, con tiempo libre para la vida cultural y la satisfacción de las aspiraciones espirituales de los ciudadanos.

El Escenario de un Segundo Renacimiento, de un mundo equilibrado y solidario, se refiere evidentemente a un periodo histórico cuya unidad de medida es el siglo, pero sirve de orientación para una reflexión sobre el presente y sobre las evoluciones en curso en el campo económico, que se resumen con frecuencia en la noción de Nueva Economía.

## **3. LOS MECANISMOS DE LA NUEVA ECONOMÍA**

El modelo de la Nueva Economía se refiere a la fase inicial de la Revolución de la Información. Su desarrollo coincide naturalmente con la fase expansiva de un ciclo largo de la economía (Fontela, 1997).

La teoría de los ciclos largos, reactualizada por la escuela neoschumpeteriana, considera que la economía se mueve en el tiempo con largas fases expansivas (30-50 años) y

recesivas, en las que se inscriben los movimientos oscilatorios de más corto plazo (3-7 años). Mientras que los ciclos cortos tienen causas esencialmente coyunturales, en general relacionadas con la evolución de la formación del capital físico, los ciclos largos dependen de transformaciones tecnológicas e institucionales que no se distribuyen uniformemente en el tiempo, sino que coinciden en ciertos períodos particulares de la historia económica. Numerosos estudios neoschumpeterianos confirman que en el pasado se han producido grandes racimos de innovaciones de carácter sinérgico cuando han coincidido importantes desarrollos tecnológicos de ruptura con los sistemas del pasado. Esto es lo que se está produciendo en el presente con la fertilización cruzada (cross fertilization) de la microelectrónica, las telecomunicaciones y los ordenadores que constituyen el nuevo paradigma tecnológico de la Sociedad de la Información.

En este marco conceptual, cabe esperar que la llamada Nueva Economía, que debe sustentar la base económica de la Sociedad de la Información, tenga un efecto positivo y duradero sobre el crecimiento económico de los países industriales avanzados.

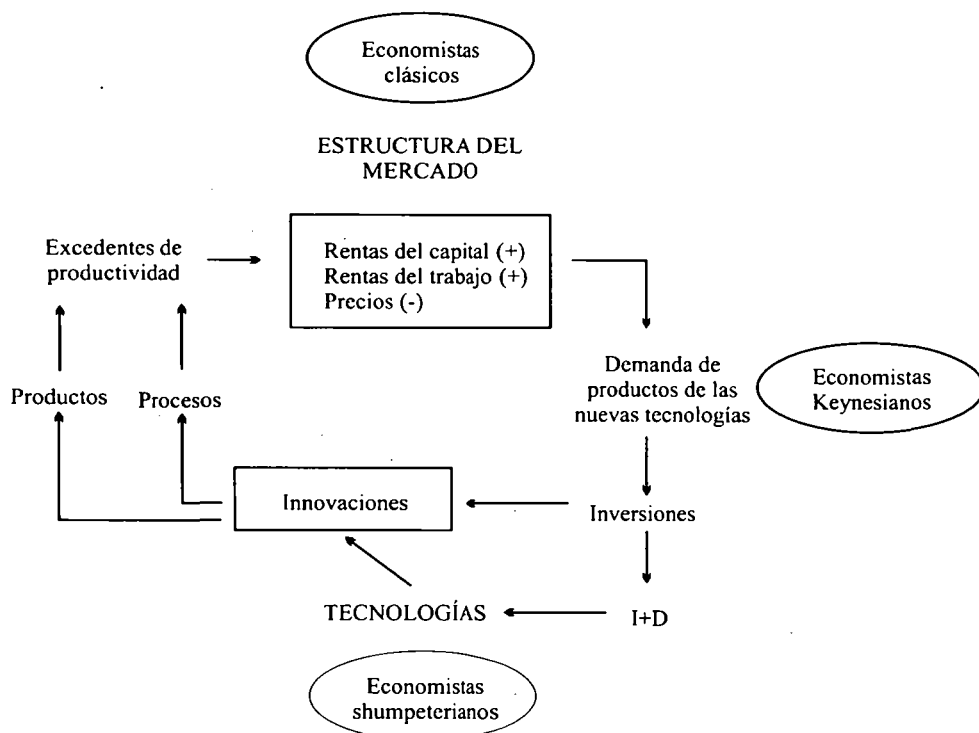
Como en anteriores ondas largas expansivas (cuyo ejemplo más reciente se encuentra en la post-guerra europea), el mecanismo de crecimiento se apoya en un círculo virtuoso de naturaleza desequilibrante. El círculo virtuoso puede ser descrito brevemente como sigue (Fontela, 1999):

- las innovaciones, esencialmente tecnológicas, permiten mejorar la eficiencia de ciertos procesos productivos, o aspectos característicos de ciertos productos, y con ello se genera un excedente (surplus) de productividad total de los factores en los sectores innovadores (o sea, se consigue producir más y mejor con un menor esfuerzo relativo de los factores primarios, capital y trabajo);
- estos excedentes de productividad se distribuyen entre los diferentes agentes económicos, ya sea por el aumento de rentas de trabajadores y capitalistas, o por la vía de la reducción de precios que favorece en última instancia a los consumidores (las claves del reparto de estos excedentes dependerán de la fuerza relativa de los agentes, y del marco estructural de los mercados: en mercados de competencia perfecta los efectos sobre precios serán necesariamente mayores que los efectos sobre remuneraciones de los factores);
- el aumento de las rentas y la disminución relativa de los precios inducen nuevas demandas de los productos de los sectores innovadores, en especial si estos sectores corresponden a la producción de bienes y servicios “superiores”, o sea con elevadas elasticidades de rentas y precios;
- el resultado de un aumento de la demanda estimula el crecimiento de la producción, y en los sectores más innovadores una aceleración del cambio tecnológico (mediante un mayor esfuerzo de I+D y de las transferencias de tecnologías). Estos impulsos innovadores se verán reforzados por los efectos de desbordamiento (spillovers) que se derivan de las interdependencias tecnológicas entre los diferentes sectores productivos.

El denominado “efecto de desbordamiento” (spillovers) es de especial interés en el campo de la acumulación de intangibles que explican el aumento de la productividad total de los factores. El efecto de desbordamiento se refiere a las economías externas positivas que las actividades tecnológicas de un sector tienen sobre otros sectores, una relación que ha sido ampliamente verificada en el campo de la I+D y en general en los procesos de innovación: la actividad productiva de un sector genera excedentes de productividad total,



CUADRO I.  
EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA NUEVA ECONOMÍA



no solo porque realiza inversiones en capital intangible (capital tecnológico, capital humano, capital organizativo), sino también porque aprovecha los resultados de esfuerzos similares de los sectores suministradores o de los sectores consumidores (Wolff, 1997).

La intensidad del efecto de desbordamiento depende evidentemente de la densidad de las relaciones intersectoriales de la economía, por lo que estos efectos son más significativos en las economías más avanzadas y de mayores dimensiones que, por su naturaleza, cubren todo el espectro de la actividad productiva.

El mecanismo del círculo virtuoso se concentra en los movimientos expansivos de los sectores en los que la productividad aumenta como resultado del esfuerzo innovador. Se trata de una expresión del modelo de crecimiento desequilibrado de Baumol (1967) en el que se consideraban las relaciones entre sectores con productividad creciente y sectores con productividad estancada.

En el modelo de Baumol se podía deducir que, en principio, el crecimiento debía hacer desaparecer la producción de los sectores con productividad estancada (como han podido desaparecer en el tiempo numerosas actividades artesanales), pero que si esta producción se mantuviera constante (por ejemplo, mediante subvenciones públicas), entonces el resultado final sería una tendencia a la disminución de la tasa de crecimiento medio de la economía. En otras palabras, el círculo virtuoso deja de funcionar cuando los sectores innovadores cesan de aumentar su peso relativo en la estructura productiva.

En el contexto de ciclo largo que nos preocupa, el estancamiento de los sectores innovadores puede tener diversas causas:

- en primer lugar, por el lado de la demanda, es natural que se produzcan fenómenos de saturación, y que los productos de los sectores innovadores sean cada vez más inelásticos a precios y rentas. Los procesos de difusión de las innovaciones tienen características epidemiológicas y se desarrollan en forma de S, o sea encuentran en cierto momento un nivel asintótico. Los productos, que inicialmente se compran con rentas discrecionales, pasan progresivamente a formar parte de los consumos de carácter obligado o habitual, y la demanda se estabiliza en los niveles de renovación. En estas circunstancias, los sectores innovadores tienen que mantener un flujo constante de nuevos bienes y servicios dirigidos a las rentas discrecionales, por ejemplo modificando constantemente las características tecnológicas de sus productos (ejemplo: cuando la telefonía móvil llega a tasas de penetración de saturación, se intenta relanzar el mercado de bienes y servicios cambiando de generación o sea introduciendo nuevas posibilidades en el ámbito de las conexiones con Internet);
- en segundo lugar, por el lado de la oferta mantener un ritmo permanente de innovación plantea la necesidad de una renovación constante del espíritu empresarial. En la empresa, la innovación es un producto de tres grandes procesos de acumulación de intangibles:
  - la acumulación de capital tecnológico, resultado de una política de producción interna de I+D, y en general, de desarrollo tecnológico;
  - la acumulación de capital humano, resultado de una política de personal consciente de la evolución permanente de las características del trabajo productivo, y de la importancia de la creatividad en entornos innovadores;
  - la acumulación de capital organizativo, tanto para el funcionamiento interno de la empresa, como para sus relaciones con el entorno social.

Mantener un flujo neto positivo en estos tres grandes procesos de acumulación de intangibles (o sea conseguir que la nueva inversión en conocimiento de tecnología, formación y organización, sea superior a la obsolescencia de dicho conocimiento en un mundo económico sometido al proceso schumpeteriano de destrucción creativa) es una tarea compleja que, en particular, requiere una renovación acelerada de la clase empresarial. La progresión de los sectores innovadores está en buena medida vinculada a la promoción de nuevos empresarios;

- finalmente, en lo que se refiere al mercado, es muy posible que el crecimiento desequilibrado conlleve factores correctores que entorpezcan su libre funcionamiento. En efecto, los efectos distributivos del círculo virtuoso, al favorecer a las empresas innovadoras, a sus capitalistas y a sus trabajadores, inducen una acentuación de las diferencias existentes en la distribución de la renta (algo que ya ha sido observado con insistencia en la Nueva Economía americana), y esto finalmente conduce a intervenciones públicas correctoras inspiradas en el principio de equidad (por ejemplo, las políticas americanas para favorecer las aplicaciones de Internet en el mundo rural o en los grupos de población menos favorecidos, que aunque se desarrollan en perfecto acuerdo con el sector privado, modifican la dinámica competitiva de los precios en el reparto de los excedentes de productividad total, al aumentar artificialmente la demanda).

Por todas estas razones, es muy probable que la Nueva Economía y su círculo virtuoso, aunque constituye el primer eslabón de la era postindustrial, siga teniendo las característi-

cas habituales de todo ciclo largo, o sea que en el plazo de unas décadas reclame un nuevo núcleo de innovaciones expansivas que relance otro círculo virtuoso (núcleo que hoy se vislumbra en las bio-ciencias y en las nano-tecnologías).

#### 4. LA EDUCACIÓN Y LA NUEVA ECONOMÍA

La Educación, como conjunto de los servicios de gestión y transmisión del conocimiento es una actividad productora prioritaria en las economías de los países industriales avanzados.

Por un lado, en lo que podríamos llamar educación para el largo plazo, los servicios educativos transmiten los valores de la sociedad, aseguran la relación temporal entre el pasado, el presente y el futuro. Estos servicios son “superiores” no sólo en el sentido de las funciones de consumo (o sea, con elevadas elasticidades de precios y rentas): son servicios “superiores” para la sociedad en su conjunto, y por ello todos los miembros de la sociedad deben tener acceso a ellos. En principio, esta función de la educación debe facilitar la eclosión de las características más creativas de cada individuo, y al mismo tiempo debe prepararle para la flexibilidad frente al cambio permanente de las bases del conocimiento.

Por otro lado, en lo que podríamos llamar educación para el corto plazo, los servicios tienen carácter formativo, y un elevado valor económico. La educación para el corto plazo tiene como finalidad proporcionar el conocimiento indispensable para la actividad productiva, el capital humano operacional que interviene en los procesos de acumulación de intangibles y que origina gran parte de las ganancias de productividad total de los factores.

La educación primaria y secundaria tiene mayoritariamente objetivos de largo plazo mientras que en la educación terciaria se comparten ambos objetivos.

Tradicionalmente encerrada en sus finalidades educativas de largo plazo, durante el largo proceso de desarrollo de la Sociedad Industrial, la Universidad ha ido incorporando objetivos a más corto plazo. Financiada por el sector público, con impuestos pagados por la sociedad en su conjunto, era imposible que la Universidad se dedicara únicamente a buscar la verdad, sin mayores preocupaciones por la situación material de su entorno (Dator, 1998). Es así como década tras década durante los últimos dos siglos, la educación terciaria ha incorporado un número creciente de servicios (en forma de facultades, licenciaturas o cursos) de mayor interés socio-económico (véanse las escuelas de ingenieros en el siglo XIX o el estudio de la economía y de las ciencias sociales y políticas en el siglo XX).

La característica principal de estos nuevos servicios es que tienen un valor de mercado y con frecuencia se encuentran con demandas solventes: los individuos están especialmente dispuestos a adquirir bienes educativos superiores que, al facilitar su actividad productiva, les permiten mejorar sus niveles de renta y bienestar.

En este contexto, una parte creciente de la educación superior se estructura en grupos de productos (carreras, especializaciones) que constituyen en toda regla una oferta de servicios, con diferentes niveles de calidad y de precios. Es obvio que la producción de estos servicios puede ser de gran interés económico para numerosos agentes del sector privado.

La Universidad pública no estaba bien preparada para una evolución de esta situación de mercado, y la existencia de oportunidades concretas de negocio tenía que acabar con su monopolio de la educación terciaria.

Así progresivamente se han desarrollado universidades privadas, y más recientemente universidades corporativas estrechamente vinculadas a las demandas empresariales. Para darle mayor fluidez a este sistema de mercado también se han iniciado actividades de servicios de intermediación que agilizan el necesario encuentro entre ofertas y demandas.

Todos estos nuevos agentes necesariamente se interesan al desarrollo de la tecnología educativa.

En general la educación no ha sido ejemplar en lo que se refiere a la introducción de las nuevas tecnologías de la información en sus sistemas productivos; las fórmulas tradicionales de transmisión del conocimiento, y en particular la relación maestro-alumno están tardando en adaptarse a las posibilidades que ofrecen las telecomunicaciones, los ordenadores o los multimedia.

Algunas tendencias recientes hacen entrever, sin embargo, cambios importantes del sistema productivo de la educación, especialmente en los que hemos denominado actividades de corto plazo de elevado interés socio-económico.

Conviene destacar al respecto:

- el desarrollo de Megauniversidades virtuales (Murray Turoff, 1997) que proporcionan educación a distancia utilizando soportes tecnológicos avanzados con una elevada calidad en sus contenidos. Esta nueva configuración educativa reduce en más de un 50% el coste de formación por alumno (Daniel, 1997);
- la transformación de la educación in situ en una educación mixta (que difunde contenidos tanto del sistema profesoral tradicional como de Internet), y que incluye elementos de la educación a distancia (introducción en la red de cursos de alto nivel pedagógico por algunas grandes universidades americanas);
- la profesionalización de la preparación del material didáctico que utiliza los multimedia, lo que hace intervenir en el proceso educativo a nuevos profesionales que no se integran necesariamente en las organizaciones universitarias;
- la aparición de sistemas de evaluación externos, diferentes de los sistemas de educación, que reducen el valor de la certificación tradicional.

En general, las tendencias más profundas que se detectan al introducir las tecnologías de la información en la enseñanza universitaria serían:

- la automatización de la parte más repetitiva y menos creativa de la enseñanza (Murray Turoff, 1997), siguiendo las pautas de la automatización en el resto de los sectores económicos y desarrollando contenidos de multimedia;
- la disminución de los costes unitarios de difusión del conocimiento.

Estas tendencias hacen que la educación de corto plazo, orientada al mercado, se esté integrando paulatinamente en el círculo virtuoso de la Nueva Economía: nuevas tecnologías, mayor productividad, menores costes, mayor competencia y menores precios; nuevas demandas estimuladas por el carácter “superior” de los consumos educativos y, sus elevadas elasticidades, precios y rentas.

Así se explica la extraordinaria explosión de los nuevos mercados educativos en Estados Unidos, que contrasta con el estancamiento de los procesos educativos a largo plazo, que por su naturaleza son esencialmente de no-mercado (Abeles, 1998) y el estancamiento del gasto público en este sector en la mayoría de los países europeos. Es más, existe cierto riesgo de reducción de las actividades de educación de carácter generalista como la filosofía, la literatura, las ciencias sociales o las ciencias naturales. Aún en el caso de enseñanzas

con aparente finalidad económica como las relacionadas con la ciencia económica, se observa una evolución del alumnado y del profesorado hacia la formación empresarial y financiera, que parece más adaptada a la demanda.

Estas evoluciones demuestran la creciente miopía del sistema universitario. Aún cuando se considere que la preparación de los trabajadores que demanda la economía es un elemento esencial de la actividad de educación superior, es evidente que lo más importante, lo fundamental, es dotar a los estudiantes de la capacidad de adaptación a un entorno dinámico en fase de transformación hacia la utopía de una Sociedad de la Información.

Los trabajadores del futuro serán investigadores que desarrollan nuevos procesos y productos; serán "brain-workers" (Von Gizycki et al., 1998), innovadores de sistemas capaces de afrontar la solución de problemas complejos; serán empresarios de ellos mismos, autoempleados; o serán agentes públicos, comprometidos con la satisfacción de las necesidades colectivas, verdaderos altruistas. Es muy probable que estos cuatro prototipos del trabajo-producto constituyan los pilares de apoyo de la sociedad postindustrial, su mejor capital humano.

¿Qué tienen en común estos investigadores, estos brain-workers, estos empresarios o estos servidores de la colectividad? Sin duda comparten el aspecto fuertemente vocacional de su actividad, pero también se asemejan en sus características de curiosidad intelectual, de creatividad, de polivalencia, de flexibilidad. Todos los valores positivos del ser humano encuentran en este nuevo tipo de trabajo un medio de expresión preferente.

Los retos para los sistemas educativos son obvios: en la sociedad post-industrial, la educación debe facilitar que florezcan las virtudes creativas en todas las fases de la vida; la educación debe incluir fundamentos metodológicos generales que permitan en cualquier momento cambiar de orientación temática; la educación debe proporcionar los medios de búsqueda de la información que permitan profundizar en el momento oportuno. Educación permanente, educación generalista, educación de geometría variable, en el fondo, educación flexible apoyada en el soporte enriquecedor de las tecnologías de la Sociedad de la Información.

¡Qué lejos están todavía de este ideal futuro tantos y tantos sistemas de enseñanza compartimentados y finalistas!

Un análisis de la insatisfacción creciente en torno a numerosas carreras formativas actuales promueve en general recomendaciones en favor de una definición más precisa de su contenido, para que este se adapte mejor a las demandas de las empresas o de las administraciones. Recomendaciones peligrosas. El trabajo está en mutación; las competencias que hoy reclama el mercado tienen una vida cada vez más corta. Competentes hoy, inútiles mañana.

El trabajador que posee los medios necesarios para adaptar continuamente sus conocimientos estará siempre satisfecho, será siempre competente. En el fondo, lo que reclama la sociedad futura de su capital humano es una capacidad ilimitada de integración de informaciones, lo que a su vez requiere una formación básica que haya desarrollado plenamente la capacidad de razonamiento. La lógica recupera un lugar privilegiado en la filosofía educativa. Hay que enseñar a pensar. La Universidad de la educación de largo plazo tiene más futuro que presente.

## 5. LA INVESTIGACIÓN Y LA NUEVA ECONOMÍA

La actividad investigadora también ha evolucionado durante las últimas décadas hasta establecerse como una actividad productora de servicios que, como la educación, también constituye un elemento importante del PIB (en algunos países llega a representar el 3% de dicha magnitud macroeconómica).

En la Nueva Economía el papel de la investigación es esencial para el buen funcionamiento del círculo virtuoso. De la investigación se espera que pueda producir los nuevos resultados tecnológicos que permitan a las empresas mantener constantemente su actividad innovadora. A medida que el círculo virtuoso va acelerando sus nuevas demandas a los sectores innovadores, estos a su vez deben "orientar" la actividad investigadora para que sus resultados sean directamente aplicables en sus innovaciones. De ahí se deduce una mayor presión del empresario sobre su sistema investigador, interno y/o externo, reclamando una constante mejora de su eficiencia, y reforzando su interés por la investigación a corto plazo.

La actividad investigadora de largo plazo se refiere esencialmente al desarrollo científico (nuevas bases del conocimiento), mientras que la de corto plazo se refiere a la tecnología (nuevos procesos y productos).

Como en el caso de la educación, la Universidad ha jugado un papel determinante en el desarrollo de la ciencia contemporánea, pero la presión de la demanda explica una reorientación de la actividad investigadora hacia finalidades tecnológicas.

La situación a principios del siglo XXI, al iniciarse la nueva onda larga de expansión de la Sociedad de la Información, puede que permita una mayor concentración de esfuerzos investigadores en el desarrollo tecnológico, ya que es posible que no se hayan explotado plenamente los resultados de la investigación científica precedente. Pero es obvio que si se acepta el principio schumpeteriano de las ondas largas estimuladas por las grandes concentraciones de innovaciones tecnológicas, la investigación científica debería seguir siempre preparando las bases de futuras concentraciones de este tipo.

El debate entre finalidades a corto y largo plazo de la investigación es muy similar al reseñado anteriormente en relación con la educación superior.

Existe un sistema de oferta investigadora en las Universidades, y en los centros privados y públicos, existen un conjunto de organizaciones de interfaz para agilizar el mercado, y existe una demanda solvente esencialmente de corto plazo de las empresas y de las Administraciones Públicas.

Parece evidente que solamente la Universidad puede actuar conjuntamente en el ámbito de no-mercado de la ciencia y en el del mercado de la tecnología. Sin embargo, también es muy probable que su mayor ventaja competitiva se sitúe en el lado de la ciencia, en el que la actividad académica establece las prioridades, y en el que la libertad de investigación parece un requisito indispensable. Por el contrario, la tecnología, y sobretudo el desarrollo, tienen verdaderas características de producción regulada (con prestaciones definidas, plazos y presupuestos) y se evalúan en términos financieros, condiciones que se encuentran más bien en un contexto de naturaleza empresarial.

Las relaciones entre ciencia y tecnología se están modificando.

En las economías industriales avanzadas el crecimiento de la producción y del empleo depende fundamentalmente de la capacidad competitiva de las empresas, y esta a su vez depende de la capacidad de innovación. Al mismo tiempo, la calidad de vida de los ciudadanos depende del buen funcionamiento de los servicios colectivos (sanidad, educación,

medioambiente, etc.) que a su vez necesita eficiencia e innovación. La innovación de las empresas y de las administraciones públicas se ha convertido en un objetivo prioritario de las sociedades avanzadas.

Las Universidades, que tradicionalmente desarrollan los conocimientos científicos que sirven de base a la tecnología, juegan un papel determinante frente a esta creciente demanda de tecnología.

En primer lugar, la distancia entre los desarrollos científicos y sus aplicaciones tecnológicas se ha reducido (esto es obvio en algunos campos de la electrónica y de la química, pero constituye un fenómeno general; Narin y Frame (1989) han observado como durante los últimos años ha aumentado el número de artículos científicos recientes citados en las nuevas patentes).

En segundo lugar, en muchos campos, se están desarrollando tecnologías genéricas que pueden considerarse bienes públicos en el mismo sentido que los conocimientos científicos de base, y la apropiación de estas tecnologías se produce en una etapa ulterior del proceso de innovación (Nelson 1990).

En tercer lugar, en el proceso de innovación se utilizan con frecuencia conocimientos de la base científica y de las tecnologías genéricas que requieren la intervención de servicios de asesoramiento relativos al estado del arte de este conocimiento científico y técnico.

Finalmente, en sectores productivos y en países en los que existen obstáculos estructurales para el desarrollo autónomo de nuevas tecnologías de interés para la innovación, la Universidad se ve impulsada por esta demanda a completar el aparato privado de I+D.

En España, estas cuatro evoluciones de la demanda de investigación y de asesoramiento tecnológicos aportan nuevas fuentes de financiación, pública y privada, a las Universidades, y están intensificando las relaciones entre la Universidad y la Sociedad en forma contractual y de mercado, apoyándose en una gran variedad de desarrollos institucionales (Fundaciones Universidad-Empresa, Institutos Universitarios, Centros de Investigación con financiación pública o mixta, servicios universitarios bajo contrato, etc.). La misma diversidad de la respuesta a estas demandas sociales de tecnología es patente en otros países, y algunas experiencias se destacan por su indudable éxito en el plano operativo (véanse por ejemplo, los Institutos Fraunhofer vinculados a las universidades en Alemania, el TNO en Holanda, o las escuelas politécnicas suizas).

La LRU, al aumentar la libertad de acción de las Universidades públicas, ha facilitado el desarrollo de una capacidad de respuesta a estas nuevas demandas, y hasta una cierta competencia entre ellas, como señalaba María Jesús San Segundo (1991), aunque es todavía prematuro realizar una evaluación sobre el resultado de esta actuación; es probable que el éxito haya sido mayor en el campo de la investigación científica (sólidamente apoyado por planes públicos de actuación) que en el de las tecnologías genéricas o en el de las aplicaciones de estas tecnologías (en las que la demanda pública y privada no se ha desarrollado tanto como cabría esperar de la urgencia derivada del retraso tecnológico del país).

La profesionalización de la producción tecnológica es un requisito esencial del mercado; para conseguirla, la Universidad necesita importantes reorganizaciones administrativas que conducen al concepto de Universidad bicéfala. "Las soluciones institucionales son infinitas, pero la tendencia está bastante clara: la Universidad del siglo XXI será bicéfala, altruista y egoísta, pública y privada, solidaria y competitiva" (Fontela, 1996).

En cualquier caso, es obvio que la producción de servicios tecnológicos universitarios siempre tendrá dificultades para competir con la producción interna de las empresas, y que

su principal ventaja comparativa en este campo reside en su proximidad del conocimiento científico necesario para toda investigación tecnológica.

## 6. LA UNIVERSIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA

Las secciones precedentes han desarrollado la temática de la educación y de la investigación en la Nueva Economía. En ambos casos se observa una tendencia por las actividades a corto plazo con resultados inmediatos: formación directamente integrable en el sistema productivo; investigación aplicada y desarrollo de interés directo para el proceso innovativo empresarial.

CUADRO 2.  
LOS SERVICIOS EDUCATIVOS Y DE INVESTIGACIÓN EN LA NUEVA ECONOMÍA

<u>Enseñanza</u>	
Largo Plazo:	Educación, Bien superior
Corto Plazo:	Factor de producción
<u>Investigación</u>	
Largo Plazo:	Ciencia, bien público
Corto Plazo:	Tecnología

Largo Plazo	→	Corto Plazo
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Universidades Corporativas</li><li>• Instituciones de intermediación</li><li>• Centros de Investigación aplicada</li><li>• Programas de formación en nuevas tecnologías</li><li>• Etc.</li></ul>

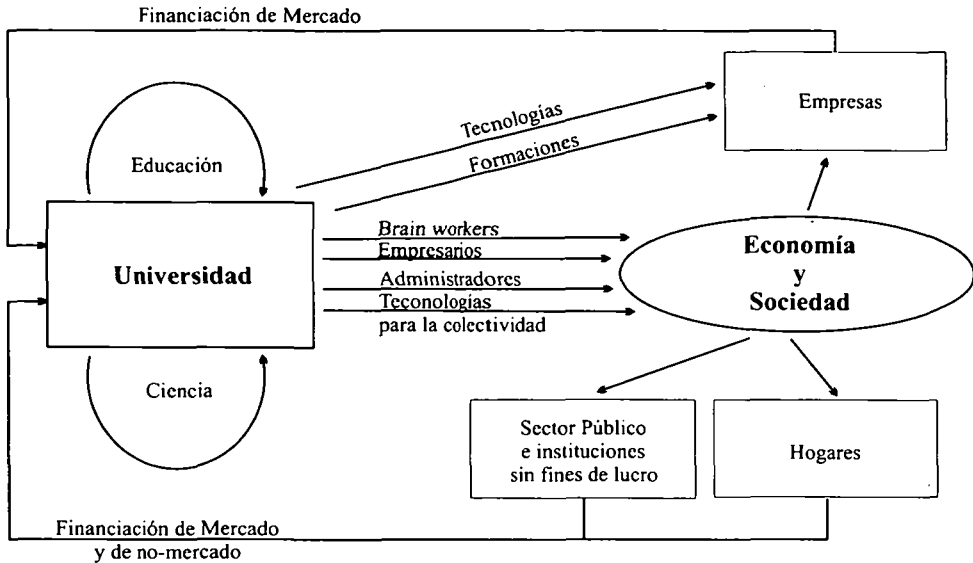
En la Universidad, principal proveedor de educación y de investigación, el desplazamiento de los objetivos a más largo plazo hacia los objetivos a más corto plazo que demanda el mercado se sustenta también en el creciente control del gasto público que estimula las relaciones con finalidad económica con las empresas. Así se fomenta un modelo de Universidad bicéfala con marcadas tendencias esquizofrénicas: es difícil la coexistencia entre escuelas de pensamiento tan diferentes como las que propugnan un repliegue sobre la educación y la investigación básicas, y los que promueven un modelo de dependencia del mundo empresarial.

Pero probablemente lo que la Sociedad de la Información exige de la Universidad va más allá de los elementos básicos para el desarrollo de la Nueva Economía.

Es evidente que si la Sociedad de la Información tiene como horizonte prospectivo la Sociedad del Conocimiento, entonces la Universidad que constituye la principal fuente del conocimiento debería establecerse como un motor esencial para el crecimiento económico.



CUADRO 3.  
LA UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XXI: MOTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO



Por un lado, la Universidad no puede funcionar sin un sistema productivo interno orientado al largo plazo, de educación y ciencia como bienes públicos.

Por otro lado, la Universidad debería mantener una actividad intensa, pero no excluyente, con la empresa.

Su actividad va más allá del corto plazo empresarial para considerar el largo plazo económico y social, proporcionando los trabajadores de conocimiento (brain-workers), los empresarios y los administradores que necesitan para su desarrollo futuro las empresas y otros agentes institucionales; al mismo tiempo, es tarea esencial de la Universidad proporcionar al sector público, las tecnologías que este necesita para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas colectivos.

El papel de cooperación de la Universidad con todos los agentes institucionales, con las empresas, las administraciones públicas y las instituciones sin fines de lucro hace que el aspecto territorial sea esencial para su futuro. En efecto, en un ámbito territorial reducido, las fórmulas de contacto, los mecanismos de interfaz, las operaciones conjuntas, son necesariamente más fáciles, por lo que puede afirmarse que la Universidad en la Sociedad de la Información será un elemento central en el desarrollo regional y local, y en la inserción de estos nuevos niveles territoriales en el proceso de globalización.

En un periodo histórico marcado por la globalización financiera y productiva, la Universidad, con su capacidad de contacto con el conocimiento global, será la base para un creativo desarrollo "glocal".

## **7. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE LA UNIVERSIDAD**

Las nuevas demandas de educación postsecundaria o postuniversitaria y de tecnologías genéricas o aplicadas tienen una característica común: son demandas solventes, o sea que se apoyan en líneas de consumo y de inversión de los agentes económicos, y en particular de las empresas y de las Administraciones Públicas. En una economía de mercado es normal que para responder a esta demanda solvente, se organice una oferta competitiva. Esta obvia observación conlleva: que las Universidades públicas no pueden responder a ninguna de estas demandas en régimen de monopolio (de ahí la necesidad de universidades, centros de formación, centros de investigación, etc. de carácter privado); y que las Universidades públicas no deben utilizar fondos públicos derivados de la función de desarrollo y difusión del conocimiento (bien común), para subvencionar sus actividades de mercado, ya que esto distorsionaría el funcionamiento de dicho mercado y violaría las reglas de la competencia.

La ambivalencia de la Universidad como productora de servicios de mercado y de no mercado plantea indudables dificultades de gestión, y requiere planteamientos institucionales muy específicos, para aislar dos ámbitos de actuación en los que, con frecuencia intervienen los mismos agentes productivos.

### **7.1. La Universidad como productora de servicios colectivos**

Durante los últimos veinte años, bajo la presión de las restricciones presupuestarias, el peso de los presupuestos públicos de educación universitaria ha disminuido lentamente en su relación con el PIB (para el conjunto de los países de la OCDE, de un 1,34% a principios de los setenta a poco más de 1,0% en el presente). Donde más se han notado estas restricciones es en los gastos de inversión que representan ahora en la mayoría de los países menos del 15% de los presupuestos universitarios, o sea que la Universidad es una de las actividades productivas con más baja relación capital/trabajo. Es este sin duda un hecho sorprendente en el contexto de la Sociedad de la Información, cuyo paradigma tecnológico (ordenadores, telecomunicaciones, microelectrónica) concentra mayoritariamente sus innovaciones en áreas de especial interés para la Universidad (almacenamiento y consulta de bases de conocimiento, sistemas expertos de formación, etc.). Esta situación es todavía más sorprendente si se considera que en todos los países, la democratización de los estudios superiores ha impulsado procesos de masificación que han complicado las posibilidades de una respuesta productiva de calidad basada esencialmente en el factor de producción "trabajo".

Desde el punto de vista económico, la gestión de un servicio colectivo se mide por relaciones de eficiencia y coste que imponen los precios de mercado, y requiere actuaciones gerenciales especialmente difíciles (en la función de producción de la Universidad, el factor de producción "trabajo" dispone de importantes medios de presión, mientras que el factor de producción "capital" no reclama rentabilidad y por ende, no presiona suficientemente para reemplazar al factor "trabajo" o para aumentar su eficiencia).

Sin duda estas anomalías de la gestión y sus consecuencias sobre la calidad final del servicio explican que, en algunos países, la Universidad privada haya penetrado masivamente en el sector de producción y difusión del conocimiento genérico, sector en el que la Universidad pública parecía gozar, en principio, de una situación de monopolio natural.

La rentabilidad social, criterio de evaluación del funcionamiento de los servicios públicos, requiere la adopción de algunos principios básicos de gestión entre los que cabe destacar:

- la auditoría social, en la que se impone evaluar la aportación de la Universidad a la sociedad (estimación del valor de oportunidad de los títulos concedidos, estimación del valor de las aportaciones al conocimiento científico, al desarrollo cultural o a la solución de problemas sociales o de poblaciones marginales, etc.);
- el seguimiento permanente de los universitarios y la ayuda a las soluciones de sus problemas de formación (en paralelismo con los servicios de mantenimiento de la producción de bienes), como método de enriquecimiento social de la producción de la Universidad;
- el concepto de Calidad Total aplicado a todos los servicios internos de la Universidad y a su producción de educación y ciencia, utilizando los principios de gestión de calidad desarrollados y aplicados en la empresa privada y en algunas administraciones públicas;
- y, la Planificación Estratégica, también de uso frecuente en empresas y administraciones, para introducir la visión prospectiva a largo plazo como método de orientación (algo indispensable en una Universidad en la que los principales clientes, los estudiantes, suelen regir sus comportamientos de elección en base a la coyuntura y a las modas).

La evaluación de una actividad en base a su rentabilidad social impone a sus gestores las mismas obligaciones, y quizás algunas más, que a los gestores que se guían en base a la rentabilidad económico-financiera.

## **7.2. La Universidad como productora de servicios de mercado**

Las principales oportunidades para la Universidad en materia de producción de servicios de mercado se sitúan en la formación especializada de nivel avanzado y en la investigación técnica genérica o aplicada, con una clientela empresarial o de las Administraciones Públicas, que puede abastecerse internamente, o utilizan a otros productores privados o públicos en competencia con las Universidades. En todos estos mercados el principal problema para la gestión universitaria consiste en la determinación de sus precios de oferta que, con frecuencia, en la práctica, se sitúan muy por debajo de los precios medios, y transmiten así, un mensaje global de nivel inferior de profesionalidad o calidad, mensaje erróneo en un gran número de casos, pero que tiene un cierto fundamento real.

Las condiciones mínimas de funcionamiento de estos mercados exigen de los productores:

- transparencia de la relación esfuerzo-coste;
- condiciones de producción claramente definidas y respetadas (nivel de esfuerzo, plazos, resultados);
- y, en general una actitud de servicio y disponibilidad permanentes.

La obtención de estas condiciones en el ambiente universitario presenta numerosas dificultades y exige, en particular, la introducción de sistemas muy avanzados de contabilidad analítica (para que exista una evaluación lo más correcta posible de los gastos directos e indirectos de cada servicio, y para evitar que las economías de afinidad escondan

procesos de subvenciones encubiertas), y la creación de ámbitos específicos de servicio (con fórmulas institucionales que permitan identificar y limitar responsabilidades de producción y de financiación). En la medida en la que estos ámbitos específicos apelan a estatutos jurídicos acorde con el funcionamiento de los mercados, la Universidad puede evolucionar por consiguiente, hacia una fórmula de sociedad holding con participaciones mayoritarias o minoritarias en diferentes organismos productores de servicios de mercado, y con un control absoluto únicamente sobre la producción de servicios de no-mercado.

Los organismos universitarios de mercado (o la parte de la Universidad dedicada a estas actividades) deben necesariamente introducir en su gestión criterios de rentabilidad económico-financiera, que implican una filosofía de funcionamiento que sin duda puede generar situaciones conflictivas en el seno de la universidad tradicional (véase, por ejemplo, la necesidad de una diferenciación de las remuneraciones en función de los resultados). Cabe señalar en particular, que estos criterios de rentabilidad obligan a introducir mecanismos de promoción de ventas, o sea a adoptar un marketing activo de los servicios, algo que también se concibe difícilmente en la tradición universitaria de oferta pública de conocimientos.

La perspectiva de restricciones presupuestarias para la producción de servicios de no-mercado, y la mayor demanda de servicios de mercado promueven cambios profundos en la gestión de las universidades, impulsándolas hacia un abandono progresivo de los criterios de gestión característicos de las Administraciones Públicas (en las que “el dinero viene de arriba”, de presupuestos de gastos e inversión de la colectividad), y una adopción de criterios de gestión de las empresas (en las que “el dinero viene de abajo”, de decisiones de compra que efectúan los clientes). Esta evolución reclama un aumento de la proactividad, de la capacidad de anticipación de las demandas futuras. La Sociedad contemporánea necesita una Universidad proactiva.

## REFERENCIAS

1. Abeles, T.P. (1998), *The academy in a wired world*, *Futures*, vol. 30, 7.
2. Baumol, W. (1967), *Macroeconomics of unbalanced growth*, *American Economic Review*, vol.57, May-June.
3. Daniel, J. (1997), *Why Universities need technology strategies*, *Change*, vol. 29, July-August.
4. Dator, J. (1998), *The futures of universities*, *Futures*, vol.30, 7.
5. Fontela, E. (1996), *Universidad, Economía de mercado y Sociedad de la Información*, Generalitat Valencian, *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics*, 15, 147-162.
6. Fontela, E. (1997), *Los ciclos económicos en la economía moderna*, Biblioteca Nueva, Madrid.
7. Fontela, E. (1999), *Perspectivas a largo plazo y Nueva Economía*, *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics*, Número 31, monográfico Nueva Economía.
8. Narin, F. y Frame, (1989) *J. The Growth of Japanese Science and Technology*, Science.
9. Nelson, R.R., (1990) *What is public and what is private about Technology*, CCC Working Paper 90-9, Center for Research on Management, Univ. of California at Berkeley.
10. San Segundo, M.J. (1991) *Las posibilidades de competencia entre las Universidades Públicas*, Herri-Ekonomiaz.
11. Turoff Murray (1997), *Alternative futures for distance learning; the face and the*

darkside, UNESCO/OPEN University, Milton Keynes, international colloquium, April, 27-29.

12. Von Gizycki, R. , Ulbrici, W., Rojo, T. (1998), Los trabajadores del conocimiento, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
13. Wolff, E.N. (1997), . Spillovers, linkage and technical change, Economic Systems Research, 9, 1.

# La organización de la universidad ante la nueva economía

Francesc Solà

Gerente. Universitat Politècnica de Catalunya

---

## 1. ANTECEDENTES: LAS COSAS ESTÁN CAMBIANDO MUCHO MÁS RÁPIDAMENTE QUE NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Con esta frase, de hecho muy conocida, queremos poner de relieve que, en el entorno universitario, las cosas han cambiado mucho en los últimos años. De Josep María Bricall he tomando la frase siguiente: “la Universidad tal como hoy la conocemos, ha sufrido una profunda transformación en los últimos 20 años, mucho mayor, probablemente, que en los primeros cinco siglos de su existencia”.

Si las cosas han cambiado tanto en la Universidad, es más que probable que coincida en afirmar que los cambios que se avecinan todavía la van a cambiar mucho más. ¿Y cuáles van a ser estos cambios (o cuáles ya se están produciendo hoy)?:

- **Nuestro público, ya no son exclusivamente los estudiantes de 18 años.** De esta afirmación, que parece evidente, todavía hay universidades que no se han dado cuenta. La organización universitaria debe atender estos nuevos públicos, estudiantes de mayor edad, que buscan una segunda titulación, que atienden cursos de reciclaje o postgrados. En definitiva públicos diversos que vienen de todas las partes y a los que hay que atender de formas muy distintas.
- **Nuestra fortaleza ya no puede ser exclusivamente el territorio.** Hemos diseñado un sistema universitario pensado para atraer a los estudiantes que tenemos más cerca de la localidad en que nos hemos implantado. Este modelo, porque es un modelo, puede y debe ser una fortaleza para un determinado modelo de universidad. Pero no parece que el concepto de universidad ligado a universalidad no debería estar pensado exclusivamente para atraer estudiantes del territorio más inmediato, ni su nivel de influencia debería ser solamente el territorio más próximo o cercano.
- **El tamaño de nuestras universidades es comparativamente grande.** Este es un dato poco conocido y que se utiliza en pocas ocasiones. Si los datos no nos fallan, el tamaño medio de la Universidad pública española son 31.500 estudiantes. Si añadimos también las universidades privadas, la cifra baja hasta los 25.500 estudiantes. Cifra mucho más elevada que los 10.900 estudiantes de tamaño medio en las universidades del Reino Unido o los 9.500 estudiantes de promedio en el conjunto de las Universidades europeas.

Estas tres consideraciones intentan reflejar hasta qué punto las cosas están cambiando en el entorno universitario. Pero no son las únicas. Veámoslo desde otros puntos de vista.

La irrupción de otras entidades u organizaciones que proveen servicios, digámosle de educación superior o transferencia de conocimiento nos lleva a pensar que **la universidad ya no ostenta en España el monopolio de la educación superior**. Y si esto no solamente es cierto en relación a la aparición de otras entidades, normalmente privadas, situadas en nuestro entorno, también lo es para aquellas instituciones que vía red pueden transferir conocimiento sin barreras temporales ni geográficas y en poco tiempo incluso sin barreras idiomáticas.

Si la fortaleza de las universidades ya no es exclusivamente el territorio, ni su público exclusivo los estudiantes de 18 años, ni ostentan el monopolio, ¿cuál es su principal fortaleza? A mi entender que **son las únicas instituciones autorizadas para ofrecer un título oficial**. Seguramente hoy y ahora esta aseveración es cierta. Pero es necesario preguntarse ¿es éste el principal pilar de nuestra Universidad? Si así fuera estamos perdidos. El reconocimiento, la calidad de nuestras instituciones, no puede confiarse solamente a la capacidad y “autoridad” para emitir títulos oficiales. No podemos refugiarnos solamente en esto. Y además los tiempos, nos guste o no, no van por estos derroteros. En el futuro, como de hecho ocurre ya hoy en muchos otros países, la reputación de un título o su calidad, inclinarán a los estudiantes a confiar en aquella institución y no en otras, y también porque los estudiantes saben que aquella institución, escuela, facultad o universidad, les ofrece una calidad en su formación, más por el valor de la marca de la institución, que por la potestad que el Estado les haya dado para emitir títulos oficiales.

También es probable que en el futuro, las llamadas **universidades corporativas**, se extiendan mucho más y lleguen a ser auténticas competidoras en algunas disciplinas de la Universidad. En esto, el valor de la marca va a ser absolutamente decisivo.

Hemos llegado hasta aquí sin hacer todavía ninguna mención a la **disminución demográfica** o a la caída de la demanda. Éste, es en la actualidad el gran tema de debate. Baste sino un ejemplo. La portada del periódico “La Vanguardia” editada en Barcelona decía hace 10 años “En Catalunya faltan 10.000 plazas universitarias”. A principios del curso pasado el mismo periódico ofrecía el siguiente titular “La constante caída demográfica provoca 5.610 vacantes en las Universidades”. Ni uno ni otro son estrictamente ciertos, ni antes faltaban 10.000 plazas ni ahora sobran 5.610, pero el titular parece indicar algo así como “Temblad rectores, que después de haber creado en los últimos años unas cuantas nuevas universidades, ahora resulta que les sobran plazas”. Algo ha estado cambiando y sin embargo parece que no hemos sido capaces de evolucionar con el cambio o lo más importante avanzarnos al cambio, que por otra parte, era de sobras conocido.

Otro ejemplo, tres universidades suizas ofrecían hace cuatro años titulaciones de Matemáticas, Física y Química, las tres por separado pero las tres en cada universidad. Con un número de estudiantes muy pequeño, entre 50 y 100 estudiantes por titulación, y unos costes muy elevados. Decidieron, a instancias de la Administración, juntar sus fuerzas, repartirse el territorio y organizar sus titulaciones en una sola universidad: la Física en una, la Química en otra y las Matemáticas en la tercera. Dicen que los rectores y sus correspondientes cantones tardaron unos tres años en ponerse de acuerdo. Pero lo más importante no es que se pusieran de acuerdo en clave suiza, lo hacían en clave europea. Es decir “vamos a tener la mejor facultad de Matemáticas que hay en Europa para atraer a los mejores estudiantes europeos que quieran estudiar esta titulación y tendremos los medios para hacerlo”. Porque el Estado lo incentivó. ¿Cómo? Primando la concentración y la excelencia.

Mientras esto sucedía (lo que supuso unos 3-4 años de negociaciones) y éste es seguramente un ejemplo muy lejano (en tamaño y en costes), en España se habían creado 5 ó 6 universidades nuevas para unos estudiantes que todavía no habían nacido.

Esta es otra de las lecciones, mientras que en el mundo de los negocios, en la economía real cada día leemos procesos de absorción, fusión, concentración o palabras no tan fuertes como alianza, colaboración o cooperación, el mundo universitario se mantiene un tanto al margen de estos adjetivos. En general tendemos a pensar que tenemos organizaciones un tanto autárquicas, capaces de hacerlo todo, y lo peor de todo, de hacerlo todo bien.

Esta manera de actuar pone de relieve una de las debilidades de nuestra universidad. La cooperación, la colaboración o **las alianzas**. Alianzas que nos pueden llevar más allá de nuestro territorio o de nuestra configuración estricta centrada de forma casi exclusiva en un producto oficial registrado y autorizado.

Otro de los cambios sustanciales en estos últimos años en la tipología de nuestros clientes o usuarios es que: **los estudiantes quieren ser tratados de forma distinta, son más exigentes y están en todas partes**. Por poner sólo algunos ejemplos:

- Estudiantes que trabajan, trabajadores que estudian.
- Estudiantes presenciales, no presenciales, semipresenciales.
- De 18 años, de más de 18 años, de menos de 100 años.
- Que hacen más de un estudio simultáneamente, o más de un título oficial, o uno oficial y uno propio, o títulos concurrentes, recurrentes o un tercer ciclo, máster o postgrado.
- Que sus estudios tienen vocación profesional, de formación continua, de reciclaje, o de formación ocupacional.

Si alguien analizara este enorme “panel” de posibilidades que ofrecer a nuestros estudiantes desde un punto de vista de marketing de producto nos diría, obviamente: Usted, su organización no está preparada para adaptarse a las necesidades de estos clientes porque no segmenta, no distingue entre clientes que son distintos y quieren ser tratados de forma distinta de acuerdo con la opción que han escogido y lo que esperan obtener de su elección.

Porque en realidad, ¿a qué tienen miedo las universidades públicas hoy y aquí? Si lo que hemos dicho fuera cierto, el miedo sería **el miedo a la competencia**. Y lo que yo les digo sin ánimo de faltar a nadie, es que de lo que tienen que tener miedo las universidades es el **miedo a la incompetencia**, a su propia incompetencia. Incompetencia derivada del hecho de no estar alerta para conocer, saber y averiguar cuáles son los cambios que están ocurriendo y cómo posicionarse adecuadamente para ver en estos cambios no una amenaza, sino una oportunidad.

Si la competencia puede ser nuestra incompetencia, **el monopolio no es la solución**. No podemos pretender mantener nuestro estatus prohibiendo que otros “agentes” entren en el mercado de la educación superior. Nuestra fortaleza no consiste en que seamos los únicos, sino los mejores.

Por otra parte, deberíamos ser capaces de avanzar y crecer con otros, no contra otros, ni sin otros. **Ni podemos hacerlo todo, ni hacerlo todo bien**. Para ampliar nuestra base de productos y servicios, **las alianzas son indispensables**. Con otras universidades, con otros agentes públicos o privados, con entidades territoriales, administrativas, nacionales o transnacionales. En definitiva instituciones que nos aporten valor mutuo y añadan a nuestra organización calidad, reputación y prestigio.

Otra consideración. Hace ya un cierto tiempo que hay gente que se ha dado cuenta de que **la formación superior puede ser un negocio**. Por este motivo se explica con facilidad la cantidad de agentes nuevos que se han incorporado, y muy recientemente, a este



mercado. Mercado que se ve muy ampliado al generalizar, y muchas veces confundir, la formación superior y la sociedad del conocimiento.

Si la formación superior es, o puede ser, un negocio, la irrupción de nuevos agentes que competirán con la universidad será muy grande. A mi entender los grandes competidores para la universidad pública en España son o serán las universidades corporativas, las consultoras e Internet.

El título de la conferencia propuesto por los organizadores “La organización de la Universidad en la nueva economía” plantea la necesidad de analizar, aunque sea muy sucintamente, alguna de las características de las empresas de la nueva economía, a saber:

- Valoran el cambio rápido y la flexibilidad en sus estructuras, en las formas de contratación, de captación de nuevos clientes, proveedores y trabajadores, y en la incorporación de nuevas tecnologías.
- Crean estructuras poco jerarquizadas y caducas, pensadas para desaparecer, si hace falta.
- Se basan en la incorporación masiva de nuevas tecnologías.
- Predominan profesionales altamente cualificados.
- El incentivo y la motivación personal son fundamentales.

Y entretanto la universidad está lejos. Mi particular punto de vista es que la universidad está lejos y solamente puede adaptarse a los cambios creando nuevas unidades, debido a la imposibilidad de afrontar estos cambios con su propia estructura interna, ya que ésta difícilmente reacciona a la velocidad que exige el entorno.

Sin embargo, esto no quiere decir que la universidad sea incapaz de adaptarse a los cambios derivados de la nueva economía. Estoy convencido de que la universidad puede adaptarse a estos cambios, pero no debe conformarse con ello. Debe ser capaz de anticiparse a los cambios y provocarlos.

Para preparar a las estructuras universitarias para que sean capaces de digerir estos cambios o incluso de poder anticiparse o provocarlos, les propongo analizar lo que hemos llamado las vías de transformación que, a mi entender, pueden permitir a las universidades adaptarse a estos nuevos retos.

## 2. LAS CINCO VÍAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA “NUEVA” UNIVERSIDAD A LA “NUEVA” ECONOMÍA

Las cinco vías que les voy a proponer son las siguientes:

- **Primera:** le vamos a llamar crear una relación duradera con los clientes y usuarios. Y hablaremos del trinomio atraer-retener-mantener, como una forma de expresar fidelización a lo largo de todo el ciclo de vida de un estudiante.
- **Segunda:** uno de los mayores desconocidos en el ámbito universitario es el valor de la marca. Muchas veces no apreciamos suficientemente que la mayor reputación que tienen nuestras universidades es precisamente ser eso, universidades, y esto nos parece que la universidad actual lo aprecia poco.
- **Tercera:** tiene mucho que ver con la nueva economía y es la universidad y la gestión del conocimiento, la universidad como proveedora de contenidos.
- **Cuarta:** utilizaremos el adjetivo acuñado por Burton Clark de universidad emprende-

dora para referirnos a la Universidad proactiva, a la forma de entender una universidad que transforma sus estructuras para adaptarse y diferenciarse.

- **Quinta:** por último hablaremos de organización y de cómo se estructurarán las universidades en el futuro. También en este caso son un buen referente las empresas de nueva economía. Les propondremos la organización en red, como una forma de entender la universidad, como un conjunto de entidades relacionadas entre sí y con una fuerte vinculación con el exterior y un mecanismo sólido de vertebración interna.

## **2.1. Crear una relación duradera con los clientes y usuarios: atraer-retener-mantener.**

La primera idea de transformación consiste en entender de una forma distinta la relación de la Universidad con sus clientes y usuarios. Esta idea absolutamente conocida en el ámbito económico, pero poco utilizada en el universitario, es la de **fidelizar**, la de crear una relación duradera con los estudiantes y usuarios de la universidad a lo largo de todo el ciclo de su vida activa.

En la economía industrial, las empresas maximizaban su beneficio fabricando un único producto para muchos clientes. En la economía en red se trata de fidelizar un cliente al que le ofreceremos muchos productos distintos durante mucho tiempo. La economía industrial pone su acento en el producto, la economía en red pone su acento en la satisfacción de las necesidades del cliente.

¿Tiene algo que ver esto con la universidad? Yo creo que mucho. La universidad convencional tiende a pensar más en el sentido de la economía industrial que en lo que hemos dado en llamar economía en red. Centrarse en el lado del producto (el plan de estudios) y no en las demandas del estudiante puede ser, y de hecho es hoy, todavía, uno de los mayores handicaps que, a mi entender, tienen las universidades en España. En otras palabras, es concentrarse en lo que el estudiante puede aprender, más que en lo que el profesor pueda enseñar.

Para entender cómo se han transformado las universidades en los últimos tiempos les proponemos analizar los principales atributos que tiene lo que llamaríamos la “universidad convencional” frente a los que caracterizaría a la que llamaremos “universidad del conocimiento”. Expresión que pretende plasmar la enorme variedad de productos y servicios que puede ofrecer, y de hecho ofrece, la universidad, para satisfacer las demandas de los clientes y usuarios de la universidad.

La universidad convencional, la de siempre, es la que está implantada en una ciudad concreta, a la que da un servicio concreto, en la que los estudiantes entran mayoritariamente a los 18 años, la formación recibida se ha impartido de forma presencial y culmina con la obtención de un título oficial.

La evolución de este modelo significa concebir los estudios, la forma de impartirlos, la posibilidad de combinarlos de forma simultánea o concurrente con otros estudios, sean oficiales o no, o con otras instituciones, nacionales o no, o con otros ciclos, de la misma universidad o de otras. Y esto significa diseñar un modelo de universidad más basado en atender las necesidades de los alumnos, que son distintas (de todas las edades, en territorios próximos o lejanos, trabajadores que estudian o estudiantes que trabajan, que pueden dedicarle todo el tiempo, o necesitar una vía más lenta, etc.), que en proporcionar simplemente los conocimientos que poseen los profesores.

Centrarse más en entender las necesidades de nuestros estudiantes y usuarios que en el

CREAR UNA RELACIÓN DURADERA CON LOS CLIENTES Y LOS USUARIOS

UNIVERSIDAD CONVENCIONAL		UNIVERSIDAD DEL CONOCIMIENTO			
<b>Territorio</b>	Local	Regional	Nacional	Extranjero	Global
<b>Edad</b>	18	+18	18-30	30-65	+65
<b>Dedicación</b>	Full-time	Part-time	Estudiantes que trabajan	Trabajadores que estudian	Ocasionales
<b>Formación</b>	Oficial-reglada	Propia-posgrado	Continua / Tercer grado	Ocupacional	Profesional
<b>Impartida</b>	Presencial	No Presencial	Semi-Presencial	--	--
<b>Simultaneidad</b>	1 título	Simultáneos 2	Doble titulación nacional	Doble titulación extranjera	Doble titulación misma universidad

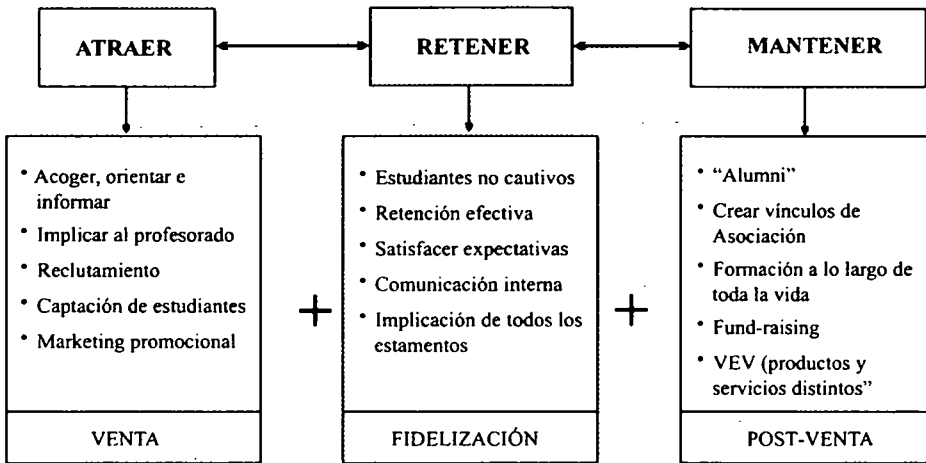
lado del producto significa concebir la universidad como una matriz de posibilidades que combinen nuestros distintos productos (planes de estudios oficiales, títulos propios, masters, tercer ciclo, seminarios, lecciones magistrales, títulos de otras universidades, de otras regiones, de otros países), como una oferta global, segmentada y diferenciada para públicos distintos que quieren y desean satisfacer necesidades distintas.

Esta forma de repensar la universidad significa poner el énfasis principal en los **contenidos** como el pilar fundamental en que se basa el conjunto de productos y servicios que va a ofrecer la Universidad. Y estos contenidos, combinados adecuadamente, dan lugar a planes de estudio oficiales o propios, impartidos simultáneamente con otros, diseñados en otras universidades, u otros países, de ciclos distintos, de forma presencial, no presencial o mixta.

Pero para crear una relación duradera con los clientes y usuarios deberemos adaptar nuestras estructuras internas para intentar fidelizar al estudiante y que esta fidelización lo sea a lo largo de todo su ciclo de vida activa que empieza un poco, o mucho antes, de entrar en la universidad y termina, no con la finalización de los estudios, sino en el momento en que la universidad deje de interesarle.

El gráfico que acompaña la siguiente página intenta plasmar la relación de los estudiantes con la Universidad en tres momentos distintos. En primer lugar, la universidad dedica, cada vez más, esfuerzos notables para captar y atraer estudiantes. En esta función de reclutar estudiantes se emplean los medios más sofisticados, y todas las universidades, ahora que empiezan a ver la piel del oso, han montado oficinas de marketing promocional dirigidas a orientar, informar y reclutar estudiantes. En el argot más mercantil a esta acción la llamaremos función venta. Hasta aquí, ninguna sorpresa. Lo que parecerá nuevo, y hasta revolucionario es que la función venta es tan importante como la función fidelización y por esta razón en la actualidad atraer estudiantes no es suficiente, hay que retenerlos. Y esto es mucho más complicado. Retener a los estudiantes es satisfacer sus expectativas, es considerar a los estudiantes como clientes no cautivos, es implicar a todos los estamentos (profesores, personal técnico y de administración) en esta tarea.

FIGURA 2



Pero aquí empiezan los problemas. ¿Porqué? Porque el departamento de ventas entiende de captar estudiantes y contarles las maravillas que ofrece su universidad, sin engañar a nadie, pero intentando maximizar las potencialidades internas y minimizando nuestras debilidades. Y, una vez conseguido el objetivo del departamento de ventas –llenar las aulas–, el departamento de producción –es un eufemismo, por supuesto, diríamos más propiamente, el conjunto de los profesores–, ha decidido aquel año que de Álgebra I no pasa más del 5%, y toda la tarea de nuestro formidable departamento de marketing promocional se va al traste en cinco minutos. Retener y fidelizar no significa aprobar, significa satisfacer una expectativa razonable. Llegados a este punto se hace imprescindible la implicación de todos los estamentos y la comunicación interna de los objetivos que se pretende alcanzar con la captación y selección del alumnado.

Para que la retención sea efectiva es necesario que los valores y objetivos de la institución fluyan en todos los estamentos, sean conocidos, respetados y divulgados. Tan inútil es tener un departamento de promoción diseñado al margen y sin participación efectiva de los valores de los profesores, como que los objetivos de selección, captación y retención de estudiantes no sean conocidos, respetados y apoyados por el conjunto del profesorado. Y como siempre, si uno y otro no funcionan, quien va a pagar las consecuencias de nuestra “descoordinación” son los estudiantes.

Atraer es la función pensada para los estudiantes antes de incorporarse a las aulas, retener es la función diseñada para los estudiantes mientras permanecen en las aulas y por último, mantener es la función que intenta crear vínculos de relación más allá del ciclo de vida activo del estudiante en el aula.

Mantener significa crear vínculos de asociación con nuestros ex-alumnos, pero también con cualquier persona que haya pasado por la universidad y quiera mantener una relación con ella. Significa también, que a nuestros titulados de hoy vamos a ofrecerles mañana postgrados, masters o seminarios de formación o cualquier modalidad formativa que dé respuesta a sus necesidades de reciclaje o de formación permanente.

Es común la creencia de que la formación no debe concebirse como un proceso efímero y acotado en el tiempo, sino que la formación es un ciclo a lo largo de toda una vida

activa. Siguiendo este principio, nuestra relación con los estudiantes debe responder a este mismo objetivo.

Desde otro punto de vista, las universidades tienen en sus ex-alumnos, en sus egresados, su principal activo. Que los titulados puedan encontrar un marco que les permita trabajar para su universidad, relacionarse con ella, realizar actividades culturales, lúdicas, deportivas o simplemente de encuentro con su promoción es suficiente como para plantear la necesidad de dotar a las universidades de potentes organizaciones de amigos y ex-alumnos. Haciéndolo estarán invirtiendo en una apuesta segura para dar un mayor valor de reconocimiento y prestigio a su universidad si consiguen que sus ex-alumnos hablen bien de ella, la recomienden y estén dispuestos a regresar para formarse o para formar a otras generaciones.

Y puestos a pedir, pediremos a nuestros ex-estudiantes que nos ayuden a captar fondos. Si el fundraising en las universidades americanas funciona bien, y funciona gracias a los ex-alumnos, ¿porqué no llevarlo a la práctica aquí? Tenemos todavía problemas culturales y también fiscales, pero todo llegará, se trata de organizarnos adecuadamente. La relación con los ex-alumnos es esencial, no sólo para captar fondos, sino para organizar la universidad en este, digámosle, triple cometido: Atraer-retener-mantener.

La relación con los ex-alumnos responde por fin a lo que Peppers y Rogers (1993) llaman valor de la esperanza de vida, que no es ni más ni menos que el conjunto de bienes y servicios que la universidad puede ofrecer a lo largo del ciclo de vida activo de una persona, y que en la universidad, va desde el conjunto de productos y servicios formativos que hemos visto al iniciar este capítulo, hasta el conjunto de servicios culturales, de ocio, divulgación o de relación que pueden ofrecerse a este colectivo.

## **2.2. El valor de la marca (prestigio, excelencia y reputación): la calidad percibida**

La segunda vía de transformación de nuestras universidades consiste en considerar como nuestra principal fortaleza, la que nos da prestigio y reconocimiento, el valor de la marca.

Quizás sea éste un concepto nuevo en el seno de las universidades, pero, seguramente, es de los que nos aporta mayor valor y reputación. En general, las universidades tienen, en el conjunto de las instituciones, una alta consideración social y esta reputación no se corresponde, en general, con la comunicación que la universidad ofrece en sus actuaciones, más centradas en la oferta de productos y servicios.

Sin embargo, el auténtico valor de la marca únicamente la pueden dar los clientes – actuales o potenciales-, cuando se les pregunta acerca del grado de satisfacción de la oferta de nuestra universidad.

El problema reside en que, en general, las universidades acostumbran a elaborar el conjunto de indicadores de medida de la calidad en clave exclusivamente interna: unos universitarios preguntan a otros universitarios acerca de nuestra universidad, y también unos universitarios evalúan a otros universitarios sobre la calidad de la investigación, o del doctorado, o de los mecanismos de evaluación, promoción y selección del profesorado.

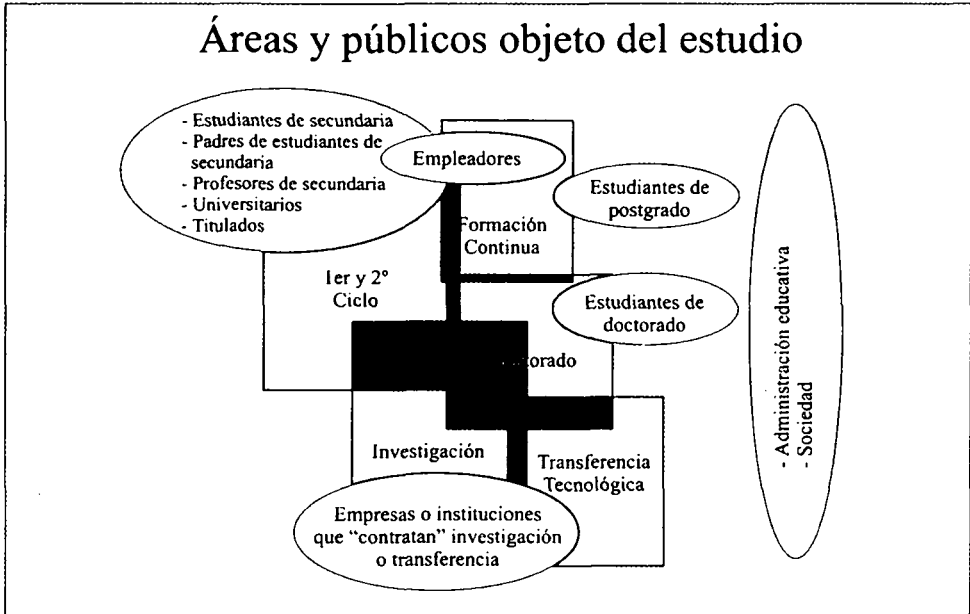
Y probablemente debe ser así. Pero ¿hasta qué punto es adecuado elaborar nuestro sistema de evaluación de la calidad preguntándonos exclusivamente entre universitarios?

Deberíamos preguntarnos si nuestros clientes y usuarios nos valoran por estos mismos indicadores ¿Qué es lo que la “gente” valora de una universidad?

La respuesta es que no lo sabemos, y no lo sabemos porque nunca lo hemos preguntado. Por lo tanto, la respuesta es obvia: hay que preguntar ¿A quién?

Deberemos preguntar al conjunto de los públicos objetivos de nuestra universidad, a los “stakeholders”, a todos aquellos que de una manera u otra se relacionan con nuestra universidad. A nivel esquemático el diagrama adjunto resume las áreas y públicos que deberían ser objeto de estudio.

FIGURA 3



Tendremos que preguntar a los estudiantes de secundaria, a los padres de los estudiantes de secundaria –un pequeño anatema en la universidad–, a los profesores de secundaria, a los estudiantes que ya están en la universidad y a sus profesores y también a los titulados, por supuesto. Y de esta forma deberíamos hacerlo extensivo a todo el conjunto de públicos: empleadores, empresas, instituciones, etc., y preguntar sobre qué **atributos** consideran relevantes o le dan más valor a nuestra universidad, en primer y segundo ciclo, en investigación, doctorado, transferencia de tecnología, servicios de la propia universidad, etcétera.

Y aquí reside precisamente el gran motor central del cambio. Si preguntar es ya de por sí auténticamente revolucionario, imaginense que encima tomamos en consideración las respuestas de la “gente” para construir nuestra batería de indicadores y, a esta batería, le damos cuerpo de **sistema de calidad** y empezamos a transformar, o a combinar adecuadamente, los mecanismos de evaluación interna con sistemas poderosos y rigurosos de **percepción externa**.

Este es el concepto central: modificar y ampliar nuestra evaluación elaborada básicamente en clave interna, con la opinión contrastada de la gente que se relaciona con nosotros. Las universidades no pueden seguir refugiándose en aquello tan manido de “nos debemos a la sociedad”, “la sociedad no opina”, “no le interesamos” o “ya está bien como lo

hacemos”. Bajo mi punto de vista este es el error, esperar pasivamente que alguien opine para intentar cambiar algo. Si queremos interesar a alguien debemos también despertar el interés y preguntar, y de las respuestas obtenidas reaccionar y transformar aquello que haya que cambiar. Éste es el mensaje.

Para hacerlo, en la Universitat Politècnica de Catalunya, universidad de la que yo procedo, elaboramos unos **atributos de percepción externa**, obtenidos de las respuestas que nos dieron los públicos a los que preguntamos sobre las distintas áreas objeto del estudio.

Obtuvimos unos 50 o 52 atributos (quizás sean demasiados), que se han ordenado en 6 grandes apartados. Cada uno de ellos se desarrolla en cinco o seis preguntas y cada pregunta tiene un indicador para su medición.

TABLA I.  
**ATRIBUTOS DE PERCEPCIÓN EXTERNA: ¿QUÉ VALORA “LA GENTE” SOBRE NUESTRA UNIVERSIDAD?**

- I. Atributos de dimensión académica
  - 1. Adecuación de los estudios
  - 2. Currículum y dedicación de los profesores
  - 3. Nivel de la investigación y la transferencia de tecnología
- II. Atributos de dimensión social
  - 4. Atención personal
  - 5. Valores y ambiente social
- III. Atributos de dimensión profesional
  - 6. Perspectivas de empleo
  - 7. Formación continua
- IV. Atributos de accesibilidad
  - 8. Exigencia
  - 9. Costes totales de la carrera
  - 10. Ubicación
- V. Atributos de las instalaciones
  - 11. Edificios, equipos y servicios
- VI. Atributos de imagen de marca
  - 12. Prestigio reconocido

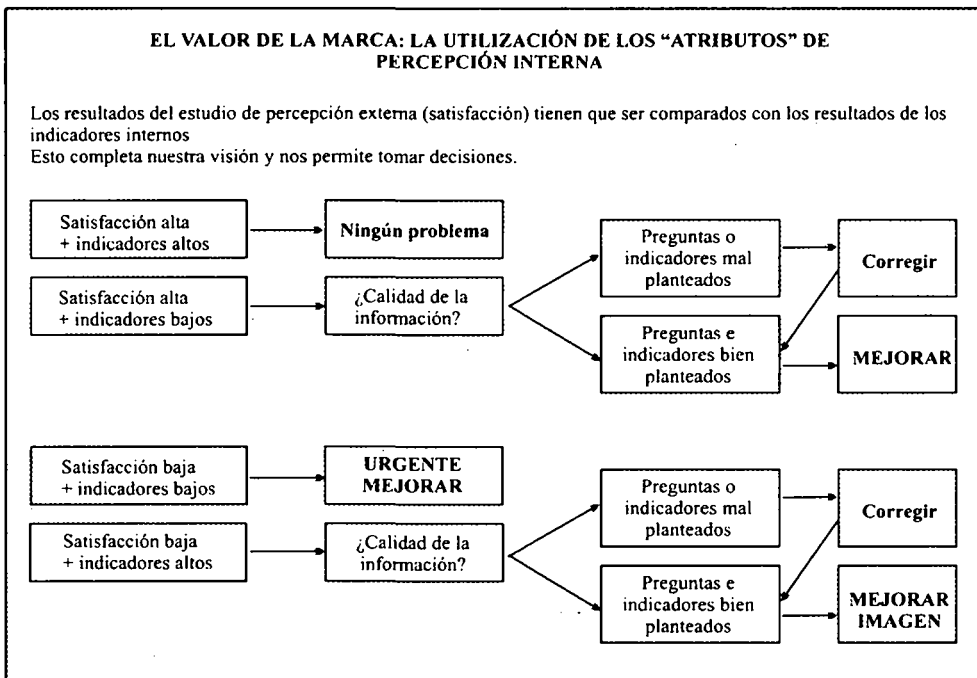
Fuente: Resumen estudio UPC sobre atributos de percepción externa. UPC 2000.

Nos interesa destacar la gran diferencia que existe entre lo que la Universidad considera relevante y lo que la “gente” considera relevante de la Universidad. En base a nuestro estudio, la diferencia entre los indicadores elaborados en clave interna y los obtenidos preguntando a los públicos objetivos fue muy notable y nos llevamos más de una sorpresa.

Por ejemplo, nadie duda en la universidad que el número de doctores es un indicativo de la calidad y reputación de una universidad. Seguro que es así, pero cuando preguntamos fuera, a nadie se le ocurrió decirnos que calidad, excelencia y reputación tenían que ver con eso. Con esto no estamos diciendo que haya que abandonar los sistemas actuales de evaluación interna por mecanismos exclusivamente centrados en la percepción externa. Lo que decimos es que estas señales que vienen del exterior deberían complementar y completar los análisis y evaluaciones internas que estamos desarrollando.

En la Universitat Politècnica de Catalunya, el Consejo Social, conjuntamente con el Rector, encargó al Consejo de Calidad la elaboración de estos atributos de percepción externa y, una vez contrastados y analizados con el rigor necesario, propuso su introducción en los mecanismos de evaluación, sustituyendo los indicadores del contrato-programa <sup>1</sup> por esta nueva batería de atributos e indicadores.

FIGURA 4.



### 2.3. Gestionar el conocimiento: La universidad como proveedora de contenidos

La tercera vía de transformación que les propongo es la de analizar la universidad como una organización **proveedora de contenidos**. En este apartado nos ayudaremos de

<sup>1</sup> El Contrato-Programa es un documento firmado entre la Generalitat de Catalunya y la UPC, en el que se fijan las relaciones entre ambas entidades, se marcan unos objetivos, se evalúan los resultados y como consecuencia de esta evaluación, se obtiene más o menos financiación.



algunas ideas vertidas por un profesor griego afincado en Alemania llamado Denis Tsichritzis.

Las universidades están involucradas en tres funciones: producción, programación y distribución. Las universidades, y más concretamente sus profesores, producen conocimiento con el estudio y la creación. Éste es el primero y más importante de los cometidos de las universidades. Esta creación de contenidos, convenientemente estructurada, da lugar a un programa o plan de estudios en el que se plasman, de forma ordenada y sistemática, un conjunto de contenidos que dan lugar a un currículum concreto. Estos programas, una vez diseñados, se distribuyen a los alumnos en forma de lecciones, ya sea en el aula presencialmente, en libros, artículos, colecciones de problemas, videos o cualquier otro soporte, bien directamente, o bien sea a través de la red, vía satélite, por radio o televisión. A públicos próximos o lejanos.

Estas tres funciones que realiza la universidad tienen mucho que ver con las cadenas de televisión. La única diferencia es que en las cadenas de televisión, las funciones las llevan a cabo agentes distintos. A saber, la producción de contenidos de TV se puede realizar directamente o en su lugar encargándola a compañías de producción. La programación es la función por excelencia de las cadenas de TV, y por último la distribución es realizada por operadores especializados.

De la simple enumeración de estas funciones ya se nos ocurren diferencias, pero también similitudes entre ambas organizaciones. Más que centrarnos en las comparaciones, que no tienen ninguna importancia, es interesante destacar que podemos analizar las funciones de la universidad desde el punto de las tres funciones que desempeña.

En primer lugar tenemos la producción. La producción de conocimiento es el principal activo de la universidad. En palabras de Tsichritzis, la producción de contenidos es el principal activo de una universidad y estos, los contenidos, pertenecen a sus profesores.

Esta enorme potencialidad de la universidad para crear contenidos es, sin embargo, frágil si lo analizamos desde el punto de vista de su utilización, almacenamiento y distribución. ¿Por qué? Esencialmente porque el conocimiento es del profesor y, en general, desaparece cuando el profesor abandona, deja la universidad. La universidad tradicional no tiene sistemas para incorporar sistemáticamente el conocimiento de los profesores en el activo común de la universidad y esta circunstancia le impide a la universidad centrarse en los contenidos, que es su mayor fortaleza, y tiene que conformarse con programar los contenidos a través de planes de estudio.

Nuestra tesis es que la universidad debería centrarse en la **producción de contenidos**, que es el principal activo que puede ofrecer. Y para hacerlo debe dotarse de sistemas que aseguren una gestión eficiente del conocimiento generado en la universidad. Y esto significa plantearse y resolver el dilema de **producir o importar contenidos**.

La universidad está todavía muy centrada en la clase magistral, en el vivo, directo, único e irreplicable. Y esto está bien, siempre que haya voluntad de hacerlo de esta manera. Muy poca gente habrá podido asistir a un concierto en directo de Lorin Maazel con la Filarmónica de Viena. La mayoría hemos escuchado excelentes grabaciones de la Deutsche Grammophon u otras compañías discográficas.

No tiene mucho sentido centrarse exclusivamente en la lección magistral (si ésta claramente no lo es), si conocemos o sabemos que hay excelentes lecciones magistrales realizadas por excelentes profesores en otras latitudes, y si éstas pueden ser utilizadas y distribuidas con facilidad a nuestros alumnos.

Y esto no es exclusivamente utilizar Internet, sino concebir la universidad de otra ma-

nera. Las universidades necesitan priorizar en que áreas de conocimiento serán proveedoras globales de contenidos y una vez decidido, la organización universitaria deberá reformularse para atender a estos nuevos roles. ¿De qué manera? En primer lugar incrementando la capacidad de retener el talento. Esto significa incentivar y apostar decididamente porque los profesores puedan generar mayor valor y preocuparnos de que encuentren la manera de satisfacer sus expectativas y que la generación de conocimiento pueda formar parte del activo común de la universidad y no exclusivamente de cada uno de sus profesores.

En segundo lugar, deberemos ser proactivos en la **gestión del conocimiento**. Gestionar el conocimiento en la universidad significa poner a disposición del conjunto de los profesores las herramientas, sistemas y mecanismos que faciliten que el conocimiento generado pueda ser conocido, almacenado, mejorado, utilizado y distribuido a través de un amplio acuerdo en que participen y se impliquen todos los agentes de la universidad. El ejemplo de las consultoras puede ilustrar perfectamente cómo la gestión del conocimiento ayuda a resolver problemas iguales en latitudes distintas. Son la necesidad de inventar y crear de nuevo en cada instante. La red, Internet, sistemas de software diseñados para esta función, son potentes aliados para desarrollar con éxito esta función.

Por último, organizar la universidad como proveedora de contenidos significa analizar internamente en cada universidad, cuáles son las áreas en las que queremos y podemos ser proveedores globales de contenidos y apostar e invertir en ellas, para poner a disposición de universidades y estudiantes de otras regiones, países o continentes además de a los estudiantes locales, lógicamente, un conocimiento relevante. Para hacerlo deberemos “empaquetar” el conocimiento, es decir, combinar adecuadamente los medios y sistemas, audio, vídeo, red u otros, para crear un conjunto coherente, estructurado con rigor y de excelente calidad para ser “importado”. Para hacerlo, disponemos de los medios internos de creación, pero no de los de distribución. Y este es otro de los handicaps. La universidad no está preparada para distribuir y comercializar estos contenidos, y en esto deberá recorrer también una trayectoria no exenta de dificultades.

Esta vía de transformación de la universidad como proveedora de contenidos es una forma proactiva de plantearse un reto. No hacerlo significa probablemente conformarse con ser una organización importadora de conocimiento y conformarse con la función de programación exclusivamente.

Yo creo que, también, ésta es una fórmula para repensar nuestras universidades. Si nuestra principal fortaleza son nuestros contenidos, y nuestros contenidos desaparecen con nuestros profesores y la capacidad de retener el talento puede ser nula, podemos estar descapitalizando nuestra organización, que debería diseñarse para retener, programar, almacenar y distribuir sus contenidos.

#### **2.4. Una universidad emprendedora**

La cuarta vía de transformación que les proponemos estudiar la llamaremos la universidad emprendedora. Este vocablo lo utilizó por primera vez Burton Clark, profesor de la Universidad de California, hace menos de 10 años. Burton R. Clark visitó unas cuantas universidades europeas, de tamaño más o menos pequeño y vio cómo estaban evolucionando, cómo se posicionaban frente a nuevos retos, cuál era su impacto en el territorio, qué tipo de organización interna tenían, cómo tomaban sus decisiones, y generó este

vocablo, que después han utilizado otros autores, y que hemos traducido por “universidad emprendedora”.

Del análisis del conjunto de universidades selecciona cinco: Joensuu en Finlandia, Chalmers en Suecia, Twente en Holanda, Warwick en Inglaterra y Strathclyde en Escocia. Estas cinco universidades tenían, y tienen, un conjunto de atributos comunes que caracterizan lo que él llama una universidad emprendedora.

En el análisis de Burton Clark aparece, en primer lugar, un diagnóstico realizado hace ya casi unos 6 años, pero que hoy nos resulta todavía tremendamente familiar.

Las exigencias sobre las universidades superan su capacidad de respuesta. A la función tradicional de generar y transmitir conocimiento, investigar, se le han incorporado un conjunto de nuevas demandas para las cuales las universidades no están preparadas. Les exigen que colaboren directamente en las políticas de generación y creación de empleo, les piden que colaboren en el desarrollo de su territorio, que sean proactivas en la divulgación y extensión de las nuevas tecnologías y en la sensibilización medioambiental, en la creación de empresas, en la incorporación y transferencia de nuevas tecnologías, en superar las barreras de la llamada “fractura digital”, y así podríamos ir extendiéndonos en otras muchas y diversas demandas nuevas.

Por otra parte, los financiadores esperan más de la universidad en que invierten, pero no están dispuestos a incrementar la financiación. El resultado es que el conocimiento excede a los recursos, lo que provoca la existencia de una gran sobrecarga de demanda. El resultado de todo ello comporta lo que Burton Clark denomina, una **insuficiencia institucional**.

¿Y cómo superar esta barrera? ¿Cómo llegar a un equilibrio razonable entre demanda y respuesta?

Adaptando las estructuras, los objetivos y posicionando la universidad para que pueda ir incorporando como propias las nuevas demandas y exigencias. La respuesta adaptativa se basa en incrementar la diferenciación de las Universidades (interna y externamente), en propiciar un entorno interno que favorezca aprender experimentando, en incorporar mecanismos de acreditación de estudios y escuelas y, por último, en transformar unas estructuras fuertemente centralizadas en estructuras más descentralizadas, lo que se denomina la descentralización adaptativa.

Y para lograr estos retos, analiza cuáles han sido los atributos comunes que encuentra del análisis de las cinco universidades de referencia del estudio. Las vías de transformación que utilizaron estas universidades pueden resumirse en cinco grandes atributos:

- Un núcleo directivo reforzado.
- El desarrollo de una periferia descentralizada.
- Una base diversificada de financiación.
- El núcleo académico estimulado.
- Una cultura emprendedora integrada.

### ***Trayectorias innovadoras de la transformación universitaria***

- *Un núcleo directivo reforzado*

El objetivo de esta primera vía de transformación es incrementar la capacidad sistemática de autodirección. Es reforzar el concepto de descentralización centralizada. Significa pasar del liderazgo personal a promover la asunción de responsabilidades de los indivi-

duos y grupos que forman parte de la estructura universitaria. Consiste en tratar de reconciliar los nuevos valores de gestión con los valores académicos tradicionales de manera operativa.

La noción de innovación pasa del centro al núcleo académico. Los valores de los profesores entran en el ámbito directivo.

- *El desarrollo de una periferia descentralizada*

Las universidades emprendedoras muestran un crecimiento de sus unidades que, más fácilmente que los departamentos docentes tradicionales, atraviesan las viejas fronteras universitarias para vincularse en organizaciones y grupos externos.

El objetivo de esta segunda vía de transformación consiste en impulsar la universidad hacia una estructura dual de unidades básicas en las cuales los departamentos tradicionales se completan con centros relacionados con el exterior.

La universidad aprende de las Compañías exteriores y las empresas aprenden de la universidad. Se trata de introducir flexibilidad, en el sentido que son unidades relativamente fáciles de poner en marcha y desarticular.

Una estructura de este tipo contribuye a engrandecer el núcleo de la universidad hacia una universidad "distribuida", en la cual el conocimiento se genera más "para ser aplicado" Scott (1987).

- *Una base diversificada de financiación*

Para dar forma a una universidad orientada al cambio, se requieren enormes recursos financieros, sobretudo fondos discrecionales. Ampliar la base financiera es esencial. Se trata de alcanzar una base diversificada de financiación que suponga tener una cartera de financiadores que compartan los costes crecientes de la universidad.

Las universidades emprendedoras se plantean construir una amplia y profunda cartera a partir de terceras fuentes de ingresos que abarcan desde empresas industriales, pasando por gobiernos locales y Fundaciones, hasta royalties, ingresos derivados de los servicios de la propia universidad, matrículas de estudiantes, y movilización de fondos entre antiguos alumnos.

Una base financiera de múltiples vías mejora la capacidad de otorgar subvenciones internas cruzadas. La subvención cruzada se convierte en el núcleo financiero de la integración universitaria.

- *El núcleo académico estimulado*

Si las unidades básicas, los centros y los departamentos, se oponen o ignoran las posibles innovaciones, la vida de la institución continua fundamentalmente como antes. Los departamentos, los profesores, el conjunto de la organización tienen que implicarse en el cambio emprendedor. Para que el cambio arraigue, es necesario que departamentos y unidades vayan convirtiéndose sucesivamente en unidades emprendedoras.

Los departamentos tradicionales encuentran valioso convertirse en una unidad más emprendedora. Las universidades pueden encontrarse en un estado esquizofrénico: emprendedor por una parte, tradicional por la otra. En la universidad emprendedora el núcleo central de departamentos y profesores acepta un sistema de creencias modificado.

- *Una cultura emprendedora integrada*

Los cuatro primeros de estas cinco vías de transformación son medios a través de los

cuales las creencias en transformación se hacen operativas. Para hacerlo es necesaria una perspectiva institucional.

Una idea institucional que hace camino en la universidad ha de llegar a muchos participantes y relacionarse con otras ideas. Estas ideas relacionadas en numerosas estructuras y procesos si perduran en el tiempo se consideran creencias institucionales. Las creencias emprendedoras de éxito que acentúan la voluntad de cambio se transforman en una nueva cultura cuando abarcan a toda la institución y ofrecen un identidad unificadora.

## 2.5. La organización en red

La última vía de transformación que analizaremos es la transformación de la universidad a través de la reformulación de su estructura interna.

Para hacerlo, efectuaremos un recorrido muy rápido de cómo ha evolucionado el modelo organizativo de nuestra universidad en los últimos 20 años. Plasmaremos los modelos que llamaremos pre-LRU (Ley Orgánica de Reforma Universitaria, 1983), LRU y post-LRU (en el momento de escribir este artículo la LRU ya ha sido sustituida por la LOU, pero el modelo post-LRU, poco o nada tiene que ver con leyes, sino con la práctica común seguida por algunas universidades).

El modelo pre-LRU, si es que de modelo puede hablarse, es una estructura muy sencilla. Consistía en tres estamentos: el Centro, la Cátedra y, en algunas universidades, no todas, los institutos de investigación. Por lo tanto, una estructura muy jerarquizada y directa: Rector, Decano y Cátedra (o catedrático), con sus ayudantes, becarios y otros profesores.

FIGURA 5

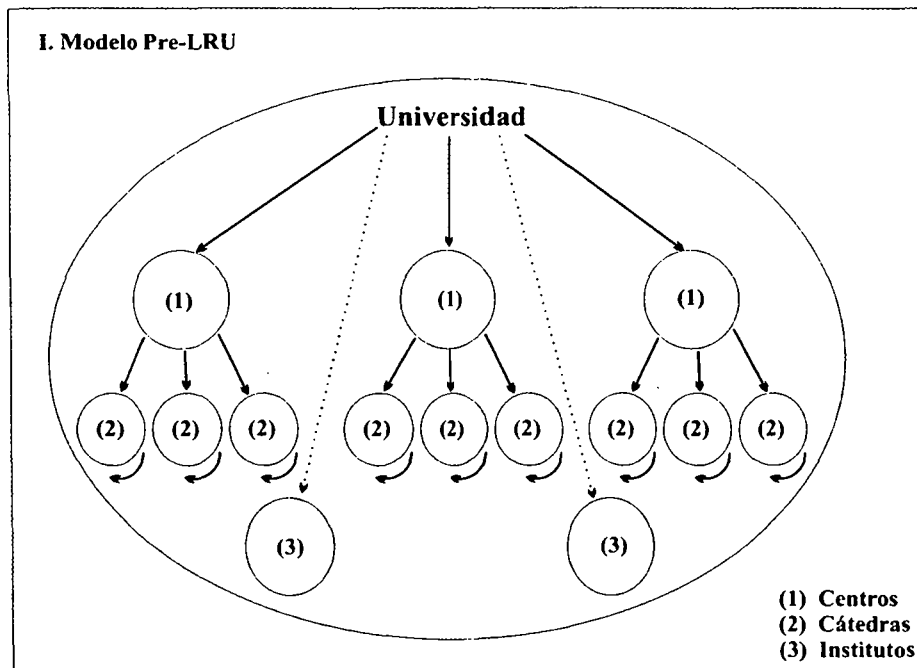


FIGURA 6

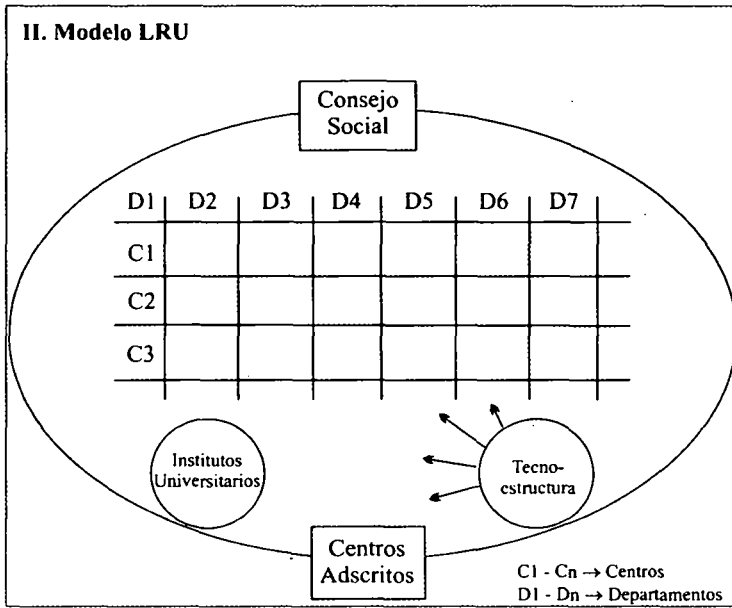
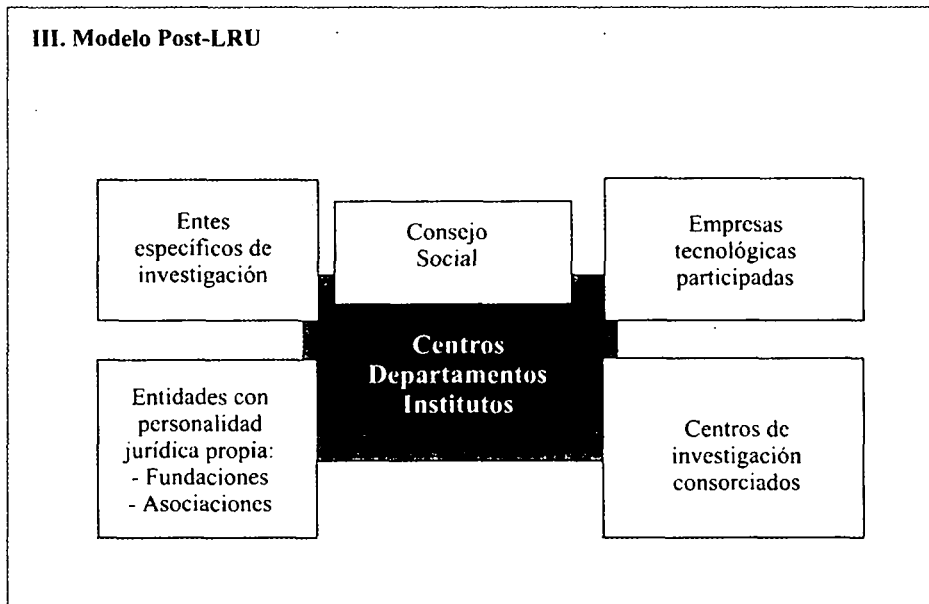


FIGURA 7



De esta forma, la estructura de gobierno de la universidad sería una estructura vertical con un Rector, varios centros y, en estos centros, varias cátedras con sus profesores. Esta estructura clásica de la universidad permanecerá hasta la entrada en vigor de la LRU en 1983.

El modelo LRU preveía, desde el punto de vista organizativo, un sistema matricial, que luego se ha aplicado, con mayor o menor fortuna, o digamos interés, en todas las universidades.

El modelo vertical tiende a aplanarse y a ir sustituyéndose por un sistema más horizontal. La teoría de la LRU pretendía que todos los profesores estuvieran agrupados en áreas de conocimiento, y estas áreas de conocimiento adscritas a departamentos y estos departamentos impartirían docencia en todos los centros que tuvieran dichas áreas de conocimiento. Al departamento se le asignan además las funciones de investigación y doctorado y al centro todas las funciones docentes, el plan de estudios, el currículum de los estudiantes, etc.

En este modelo, el diálogo y consenso centro-departamento era necesario, sobre todo si se aplica con rigor, es decir, con departamentos claramente horizontales. La realidad sin embargo, nos indica que, pocas universidades han aplicado el modelo en sentido puro, y uno puede encontrar en no pocas universidades una cierta sustitución de las antiguas cátedras por los nuevos departamentos, sin más.

Aparecía también por primera vez un Consejo Social, encargado del diálogo permanente universidad-sociedad, y también empezaba a intuirse una cierta voluntad de profesionalizar la gestión, con la creación de una Gerencia y la aparición de la llamémosle "tecnoestructura". El Consejo Social y la profesionalización de la gestión debería ser o serían los elementos a través de los cuales se facilitaba el tránsito hacia una gestión más autónoma de la universidad.

La superación del modelo organizativo propuesto por la LRU no ha venido impuesto por leyes, sino por la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias. El modelo post-LRU conducirá a una transformación interna de la universidad, en buena parte concebido por los cambios externos que lo han provocado.

El núcleo central de la universidad continúa constituido por los Centros, los Departamentos y los Institutos de investigación, pero en las fronteras de la universidad, en su entorno, han ido apareciendo un conjunto de entes, con formulaciones jurídicas diversas, que tienen por misión fundamental dar respuesta a necesidades concretas derivadas de demandas del exterior, las cuales, la universidad convencional no puede satisfacer adecuadamente.

Por lo tanto, la universidad post-LRU constituye una estructura de centros y departamentos, con una periferia organizada de empresas, centros de investigación, consorcios, fundaciones, asociaciones, algunas con personalidad jurídica y otras sin ella.

Esta es una estructura pensada para relacionarse con el exterior, de forma más flexible y sin necesidad de crear estructuras permanentes. En general, las nuevas estructuras creadas incorporan nuevos agentes públicos o privados destinados a finalidades concretas. Tienen sus propias reglas de funcionamiento acordadas entre la universidad y los otros agentes e incorporan, o al menos deberían hacerlo, nuevas fuentes de financiación.

Este tipo de estructura pone de relieve una de las dificultades que tiene la universidad para atender a nuevos retos. Decíamos en la introducción, cuando comparábamos la universidad con las empresas de la nueva economía, que la universidad sólo podrá adaptarse a los cambios creando nuevas unidades.

Se trataría de una estructura pensada para la economía en red. Aquí el sistema jerárqui-

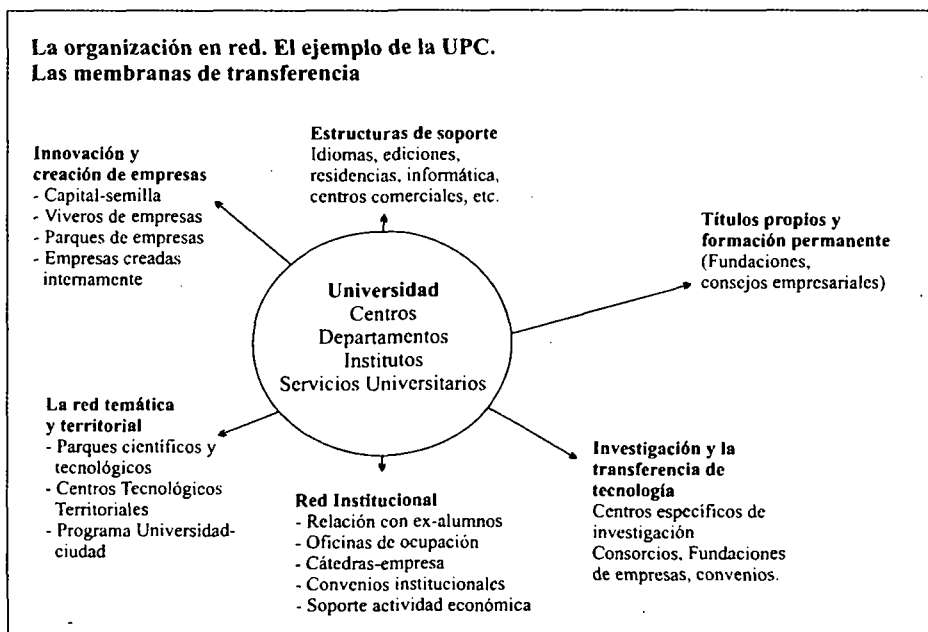
co vertical ha sido complementado por un conjunto de diálogos entre todas estas entidades, de cada una con la casa matriz, y de las filiales entre ellas. La **estructura en red** es, pues, desde mi punto de vista, la que mejor se adapta a las nuevas circunstancias que nos marca el entorno.

Por poner un ejemplo. En el gráfico siguiente pueden ver la estructura en red de mi universidad. Junto a los Centros, Departamentos e Institutos, existen unas estructuras de soporte organizadas, en algunos casos, como entidades externas (ediciones, informática, alojamientos universitarios, idiomas, centros de servicios comerciales, etc.), la formación permanente y de postgrado, centros de investigación consorciados, organizados a través de fundaciones, la red institucional, la innovación y creación de empresas, con una empresa de capital riesgo, empresas creadas por la propia universidad, viveros de empresa y, por último, la red temática o territorial de parques tecnológicos y científicos y centros de investigación territoriales y un programa institucional de colaboración con distintas ciudades que cubre la relación de la Universidad con todo el territorio en que está implantado o quiere implantarse.

El concepto fundamental a retener aquí es que la relación de la universidad con el entorno se realiza a través de **membranas de transferencia**, entendidas como unidades situadas en la frontera de la universidad, que dejan entrar a gente de fuera hacia dentro, y facilitan el tránsito de dentro hacia fuera. Pero unos y otros, los de dentro y los de fuera, forman parte de una misma organización, que es la universidad, de manera que unos y otros puedan desarrollar mejor sus actividades o al menos éste sería el objetivo.

Una característica esencial de este tipo de estructuras es que funcionen con flexibilidad y se planteen, en algunos casos, acotadas en el tiempo. Que funcionen mientras tenga sentido su funcionamiento, pero si no, que se puedan cerrar, o dicho con mayor prudencia, desinstalar.

FIGURA 8



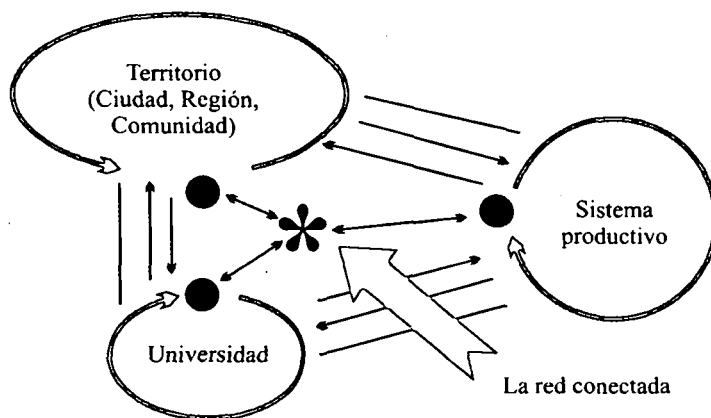


Pero para que no nos pase como a las grandes corporaciones que crean filiales, y éstas, cuando han llegado a la mayoría de edad, se van de casa, hay que organizar adecuadamente la estructura de forma vertebrada. Una estructura en red sólo funciona si la conexión entre las distintas entidades refuerza al conjunto sin debilitar a las partes. Para que esto funcione, es necesario poner algunas condiciones para todas las entidades que forman parte de la red (sean consorcios, fundaciones, asociaciones u otras entidades). A saber:

- Compartir un mismo proyecto: misión, visión y estrategia.
- Consolidación de cuentas y auditoría común.
- Compartir una misma red “comercial” e imagen de marca.
- Compartir un sistema de información distribuido.

FIGURA 9

### La organización en red



Para acabar este apartado, la verdadera transformación de la universidad vendrá por la vía de la transformación organizativa, de cambiar no sólo lo que pasa dentro, sino por lo que ocurre fuera. En este caso, la vitalidad del entorno, las exigencias externas son fundamentales. La universidad no se transformará si el entorno no exige, no demanda, no confía en su universidad. Y para hacer una relación más fluida entre universidad, territorio y sistema productivo, les propongo analizar esta relación tripartita, como un **sistema de conocimiento**, en que cada una de las partes aporta lo fundamental: la universidad, conocimiento, investigación, innovación, el sistema productivo, procesos, productos, problemas que resolver, experiencia, clientes, y el territorio, actividad, ciudadanos, espacio físico y de soporte, recursos. Se trata de diseñar un sistema de conocimiento en el que se superen las tradicionales barreras endogámicas y autárquicas que han tendido a separar más que a unir a estos tres agentes.

Se trata de construir un sistema de conocimiento **conectado**, que se vaya entrelazando, reforzando las experiencias de colaboración común: universidad y ayuntamiento, para construir una residencia, universidad y empresa para realizar un máster o un centro tecnológico, empresa y región para hacer un centro de empresas.

Y así podríamos enumerar muchísimos ejemplos de colaboración bilateral. Pero no se trata simplemente de esto. Se trata de que a partir de estas colaboraciones construyamos un punto de encuentro, un punto de encuentro que no es necesariamente un espacio físico, es el conjunto de realidades reforzadas y reformuladas que conectan de veras a la red, y que permite que el conjunto territorio-universidad-sistema productivo funcione como un todo, porque se ha identificado un objetivo común, basado en atender el desarrollo económico y social de aquella ciudad o territorio.

### 3. EPÍLOGO

#### 3.1. Los costes de transición a la competencia (CTC)

El epílogo de nuestra tesis es muy sencillo. Las vías de transformación de las universidades son posibles. Hemos explorado hasta cinco posibilidades, todas ellas, por separado o conjuntamente, pueden contribuir a la transformación que la universidad necesita. Son necesarias para afrontar el cambio, pero no suficientes.

Las universidades públicas necesitan afrontar estos cambios con mayores recursos. Es un problema de recursos, como también lo es de instrumentos, sistemas organizativos y otras medidas que favorezcan su transformación.

Es un problema de recursos, que el Estado, las comunidades autónomas y las distintas entidades públicas deben afrontar.

Sobre esto, sobre el problema de financiación de la universidad, se han vertido ya enormes ríos de tinta, y todos estamos de acuerdo en que hay que invertir más dinero, que hay que analizar quién debe contribuir en la financiación de la universidad y en qué medida y plantear el modelo de financiación desde el punto de vista de la suficiencia, la equidad y la eficiencia.

Sobre esto ya existe un amplio acuerdo, o al menos debería haberlo. Les propongo analizar, sin embargo, el problema desde una perspectiva distinta:

Primero, los analistas coinciden en afirmar que la universidad pública ha perdido el monopolio de la educación superior, puesto que se han incorporado a este sector nuevos agentes. En lo que llamamos la sociedad del conocimiento han irrumpido con fuerza, y serán en el futuro potentes competidores: las universidades corporativas, Internet, las agencias multinacionales de consultoría y también, y en parte, las universidades privadas.

Segundo, también hay gran coincidencia en decir que el sistema universitario está y estará más abierto y, por lo tanto, sometido a mayor competencia.

Y tercero, la educación superior es considerada por los ciudadanos y también por el Estado, como una variable estratégica de la economía, como pueden ser la energía o el transporte.

Si estas tres premisas son ciertas, propongamos desarrollar las mismas medidas que se han aplicado con la “liberalización” del sector eléctrico.

Ante la posibilidad de que un sector estratégico que pierde el monopolio y entra en competencia pueda no ser competitivo con la irrupción de nuevas compañías, el Estado pacta con estas compañías la aplicación de un canon denominado “costes de transición a la competencia” (CTC), que podría suponer la recaudación de más de un billón de pesetas. Esta ayuda se justificó, en su momento, para compensar a las empresas por el aumento de la competencia.

A mi entender estamos ante un problema parecido y, en consecuencia, podríamos pensar en la aplicación de una medida similar para garantizar que la universidad pública pueda afrontar los nuevos retos que se le plantean con la garantía de ser un sector estratégico competitivo. Al no hacerlo, como decía Xavier Marcet, seguramente condenaremos a la Universidad pública a la periferia marginal de la sociedad del conocimiento.

Reconocer el hecho de que, se quiera o no, el sistema universitario está sometido a mayores y distintas exigencias, y por supuesto a una mayor competencia, ha conllevado que muchos países europeos hayan tomado medidas de tipo presupuestario, fiscal y normativo para proteger mejor "su" sistema de educación superior y garantizar su pervivencia en un mundo mucho más globalizado.

En esto, en favorecer el cambio, la transformación, hay un enorme interés. Seguramente más del que uno podría pensar fijándose exclusivamente en el entorno interno de las universidades. Pero esta transformación no puede dejarse sólo en manos de las propias universidades. Deben ser los actores principales, pero deben encontrar el estímulo necesario para hacerlo. Y este estímulo será normativo, organizativo, fiscal y presupuestario, pero lo será sobretudo con el convencimiento de muchos actores anónimos dentro y fuera de la universidad, que creen firmemente que mejorar el sistema de formación superior es uno de los pilares sobre los que construiremos una sociedad más justa, más solidaria y más sostenible económicamente.

# En busca del alma de la universidad de hoy

**Anne Carter**

Decana de la Facultad de Económicas de Brandeis University. EEUU.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Antes de ponerme a pensar en esta charla, recibí dos mensajes de Antonio. El primero era un requerimiento urgente de un título, de manera que elegí uno que me pareció flexible y abierto.

Una semana después aproximadamente, Antonio me envió unas notas suyas sobre un nuevo libro de Lester Thurow (a quien conozco y respeto) titulado “Construyendo riqueza: las nuevas reglas para individuos, compañías y naciones en una economía basada en el conocimiento”. Junto a estas notas, Antonio me decía muy diplomáticamente: “Yo sé que tú sabes más que Thurow, pero...”. Afortunadamente para todos nosotros, en el libro se encuentra un buen punto de partida para una charla en la materia que ya estaba elegida.

Para Thurow, la nueva economía se caracteriza por seis aspectos, que probablemente les son familiares a la mayoría de ustedes:

1. El conocimiento constituye el más importante, si no necesariamente el mayor, componente del capital.
2. La tecnología cambia a toda velocidad en la nueva economía.
3. El cambio se produce gracias a la “destrucción creativa” (el famoso concepto de Schumpeter), a través de la cual los nuevos procesos y organizaciones desplazan a los antiguos.
4. Los empresarios, no los inventores ni los sabios, son agentes cruciales del cambio, porque son los que soportan el riesgo de introducir cambios y con ello se implanta la destrucción creativa.
5. Las sociedades que son disciplinadas pero no rígidas fomentan el empresariado.
6. La sociedad donde los agentes de cambio gozan de “mayor libertad” gana.

Mi tarea es, según parece haberse desarrollado este asunto, compartir algunas ideas sobre cómo el entorno actual, es decir, el carácter de la nueva economía del conocimiento empresarial, afecta a las universidades. Dadas las limitaciones de tiempo de una ponencia, me centraré principalmente en dos áreas:

1. ¿Qué retos plantea el cambiante entorno económico para la gestión de una universidad?
2. ¿Qué relación tiene el mensaje de Thurow con la misión de la universidad?

## 2. LA UNIVERSIDAD DE HOY: MANTENERSE A FLOTE EN LOS “RÁPIDOS” DEL CAMBIO

Las necesidades de una economía basada en el conocimiento refuerzan la dependencia de las naciones en las universidades y a la vez amenazan la estabilidad de estas últimas. En Estados Unidos, las universidades sufrieron grandes cambios después de la II Guerra Mundial, cuando la GI BILL (ley a la que se le dio este nombre) envió a millones de excombatientes a la universidad a cargo del gobierno federal. Hasta ese momento las universidades sólo eran para la elite. A mi familia todavía le hace gracia leer en un libro de mi marido de cuando tenía 5 años: “voy a ir a la bonita Yale”. Esto lo escribió en 1918 y, como estaba previsto, se graduó en 1935 en Yale. En aquellos “viejos” tiempos sólo un porcentaje pequeño de la población, tal vez un 10 % de los hombres y un dos o tres por ciento de las mujeres, fundamentalmente de las clases superiores y siguiendo los pasos familiares, iba a la universidad. El curriculum era tradicional mas que profesional y la mayoría de las instituciones rechazaban la responsabilidad de formar a los estudiantes para el empleo, y mucho menos para la ciudadanía en este mundo multicultural y cambiante que ahora nos desafía. Los chicos que iban a la universidad aprendían lo que un miembro civilizado de la elite debía saber y establecían vínculos con amigos “adecuados”, que en el futuro podrían convertirse en contactos útiles para los negocios o incluso en familia política. Algunos continuaban formándose en alguna profesión, pero la mayoría se incorporaba al mundo empresarial y se especializaba en el puesto trabajo y a lo largo de la vida.

El profesor tradicional bien disponía de otros ingresos o realmente hacía voto de pobreza con el fin de disfrutar de la vida contemplativa, pues las becas no daban para más. Los laboratorios no eran nada sofisticados, y se recibían pocos fondos para la investigación por parte del gobierno u otras instituciones. El famoso biólogo Louis Agassiz, que trabajó como profesor en Harvard a mediados del siglo XIX, creó unos laboratorios en Rhode Island, en la casa donde veraneaba, y probablemente a su costa. A los buenos profesores se les tenía un gran respeto y la competencia por conseguir ser investigador en la universidad era mucho menor que hoy en día.

Después de que se graduasen los GI, la generación del *baby boom* ya era mayor de edad. Durante la década de los sesenta la población universitaria aumentó de forma sustancial, mientras que la competición tecnológica que rodeaba al Sputnik y a las revoluciones biotecnológica e informática dieron un impulso a la investigación. Las universidades se convirtieron en el lugar donde se hacían nuevos y apasionantes descubrimientos, y la educación en campos relacionados daba lugar a nuevos puestos de trabajo que requerían una formación tecnológica. Al mismo tiempo, el movimiento en defensa de los derechos civiles centraba la atención en la necesidad de diversificar la población estudiantil, con el fin de hacer la educación más accesible y más atractiva a otros estudiantes (candidatos de clases minoritarias), muchos de los cuales carecían de la formación necesaria para poder afrontar el nivel requerido en la universidad. Los años sesenta significaron un aumento importante de profesores en las facultades, los salarios se incrementaron y las universidades recurrieron a ofertas de empleo para atraer investigadores estrella. De hecho, este momento de crecimiento tanto en la población como en la diversidad y en la alta tecnología transformó la universidad, que pasó de ser una comunidad discreta de estudiosos y estudiantes a ser un centro nacional complejo y competitivo de las “competencias cruciales”. Se hizo de forma responsable, por una parte, por la investigación básica que subyace a la

ventaja competitiva del país, y, por otra, por formar a los trabajadores, algo necesario para aprovechar al máximo las ventajas de los nuevos desarrollos tecnológicos.

El abuelo de mi marido fue presidente del Williams College durante más de veinticinco años. Hoy en día, una institución se considera afortunada si un presidente permanece en el puesto 10 años; la media de años que suele durar está probablemente más cerca de los cinco. La naturaleza cambiante de la economía, como ha señalado Thurow, en un contexto de rigideces institucionales heredadas, sitúa a la universidad ante importantes retos en materia de gestión. Sólo tenemos tiempo de enumerar una selección de estos retos, fijense que están íntimamente relacionados entre sí.

1. El respetado economista contemporáneo William Baumol diagnosticaría los problemas de la universidad como un caso de “la enfermedad del coste de los sectores de servicios”. Los aumentos de la productividad en los sectores industriales han supuesto incrementos salariales importantes. Las universidades, sin embargo, han tenido menos oportunidades, o en cualquier caso menos éxito, en el aumento de la productividad en las aulas y/o en la investigación. Pero tanto el profesorado como el personal de apoyo de la universidad están bien cualificados para empleos con mejores sueldos en las empresas, y las universidades deben competir incrementando los salarios. El resultado es que los costes de las actividades universitarias están subiendo en relación con los de las actividades empresariales. Cualquier administrador de una universidad es consciente de la presión que existe para aumentar los salarios en las facultades, especialmente en las de economía e informática. La subida de salarios en uno o dos departamentos intensificaría la demanda en toda la universidad.

2. Los costes de los equipos y los laboratorios de investigación se han disparado. Un viejo amigo mío dedicado a la investigación inventó un equipo clave para su campo, y se quejaba de que el fabricante de estos equipos había modificado el diseño básico y lo había mejorado, aumentando la velocidad y la productividad de los equipos sustancialmente. Por desgracia, este amigo no disponía de los fondos necesarios para sustituir su propio modelo inicial con el nuevo modelo, por lo que se encontraba en desventaja competitiva en el campo que él había iniciado. Aunque quería mucho a la Brandeis, habría bastado una oferta para llevar su investigación a otra universidad que hubiese financiado la compra del nuevo equipo. Desgraciadamente, murió antes de que le hicieran ninguna oferta.

La contratación de profesorado de primera categoría en la facultad de Ciencias de la Salud supone normalmente más de un millón de dólares en costes de organización. Los psicólogos y los químicos generalmente cobran menos, pero sus necesidades son importantes. Incluso en las ciencias sociales y en las humanidades, los nuevos profesores esperan que se les faciliten ordenadores, fondos para la investigación y, a menudo, periodos de baja remunerados para mejorar su experiencia en investigación antes de que se decida su titularidad en el puesto. Un nuevo miembro en la facultad constituye una gran inversión para la universidad. Si el compromiso inicial es continuar para recoger los frutos, la universidad debe seguir invirtiendo para mantener actualizados los aparatos de investigación y para seleccionar, una vez terminada la carrera, a los mejores estudiantes posibles para los equipos de investigación.

El personal de investigación de más prestigio de una facultad cuenta con y demanda estudiantes de primera. Estos licenciados esperan una tutorización gratuita, remuneraciones competitivas, seguros médicos para ellos y sus familias y otras comodidades. En los

“viejos tiempos”, la mayoría de los estudiantes pagaban sus tutorías y su mantenimiento; invertían en su propio futuro. En cambio, en la actualidad, se han convertido en parte del contrato implícito de la universidad para apoyar la investigación de los profesores que supervisan a estos licenciados. El coste que suponen estas tutorías está compensado en parte con el trabajo que realizan los licenciados de apoyo a los profesores. En algunos casos, son una mano de obra educativa realmente barata. En otros no enseñan mucho, o, simplemente, reducen las responsabilidades educativas de los profesores. Al menos en las instituciones pequeñas, como es la mía, la educación de los licenciados supone un coste neto importante. Las críticas que reciben estas prácticas actuales dicen que el sistema forma a muchos más estudiantes de los que puede absorber el mercado de trabajo académico. En algunos casos, las empresas ofrecen alternativas atractivas, pero si la universidad debería o no hacerse cargo del coste de formar a personal para las empresas es una cuestión que trataremos más adelante.

3. Las subvenciones gubernamentales y privadas suponen una contribución importante al apoyo a la investigación, pero una parte muy significativa siguen cubriéndola las universidades. Para las universidades privadas esto generalmente implica subvenciones provenientes de las matrículas de los estudiantes. Indirectamente, a los padres de estos estudiantes se les pide que paguen la investigación básica. Un aumento del gasto en investigación obliga a las universidades privadas, e incluso a algunas públicas, a competir por ingresos de matrículas mayores y más regulares, lo que generalmente significa competir para tener mayor número de estudiantes.

4. Este argumento se complica: las instituciones quieren atraer (y retener) a un mayor número de estudiantes, por lo que compiten ofreciendo ventajas curriculares y extracurriculares. Las universidades de hoy en día deben ofrecer mejor comida, alojamientos e instalaciones deportivas atractivos, ocio, conexiones al cable y a la red informática en los dormitorios y amplio aparcamiento. (¡Parking y tráfico significan un gran gasto! Cuando yo estudiaba, sólo a los estudiantes del último año de licenciatura se les permitiría traer, en el segundo semestre, coche, y sólo unos pocos lo tenían). Los costes de la nueva infraestructura educativa (biblioteca y aulas con alta tecnología, redes informáticas de alta velocidad) y los costes de formar y reciclar a los profesores y a todo el personal de la facultad para que sepan utilizarla son muy elevados.

5. Mantener atractiva la oferta educativa de una universidad para los estudiantes potenciales es básico pero costoso. La nueva economía está motivando un cambio en los campos de interés de los estudiantes, y las universidades luchan por dar respuesta a esta nueva demanda. Los estudiantes potenciales esperan aprender técnicas y habilidades sofisticadas necesarias para ocupar puestos de alta tecnología. Thurow sugiere incluso que la educación universitaria ideal ofrecerá esta formación y además promoverá las habilidades empresariales.

Las cambiantes demandas de los estudiantes hay que cubrirlas con la contratación de nuevos profesores o el reciclaje de los actuales; ya que el sistema actual de ocupación no permite forzar a ningún miembro de la facultad a cambiar su campo de especialización. Además, las leyes estadounidenses no establecen una edad obligatoria para la jubilación de los profesores. Así pues, mantener la flexibilidad curricular implica un gasto mayor. Los profesores de más edad deben ser redimidos pagando; los nuevos programas han de

ser alentados con incentivos y recompensas y hay una presión constante por incrementar el tamaño de la facultad con el fin de traer “savia nueva”.

Podría seguir con más ejemplos, y todavía peores, pero se hacen una idea. Las universidades, de alguna manera como las iglesias, solían mantenerse al margen de la corriente empresarial y de la vida cotidiana, se dedicaban a conservar vivo nuestro patrimonio cultural, a explorar las inquietudes de la ciencia; a analizar cuestiones profundas acerca de la verdad, la belleza y la naturaleza de la humanidad. Actualmente, están inmersas en las contracorrientes de la economía de mercado. En las condiciones actuales, es difícil entender que un académico quiera ser presidente de una universidad durante tan siquiera cinco años. La permanencia implica al menos realizar un balance difícil de ingresos y gastos. Mientras que las universidades operen en números rojos, las entidades no lucrativas no son muy diferentes de las lucrativas. Pero la mayoría de los presidentes de universidades (*colleges*) son científicos o humanistas.

### **3. LA COMPLEJA MISIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**

Algunas veces, estamos tan absortos en la lucha de la universidad por sobrevivir que consideramos esta supervivencia como su misión principal. Como administradora veterana de una universidad, a menudo me he visto inmersa en esa situación, en la que la seguridad económica se convierte en condición *sine qua non*, sin la que no se puede tener ningún objetivo social ambicioso, ni siquiera un objetivo claro.

No obstante, existen muchas otras universidades que gozan de una mayor seguridad económica (Harvard tiene una dotación de cerca de 20.000 millones de dólares; la mayoría de las universidades públicas cuentan con ayuda gubernamental permanente). Por lo tanto, no en vano se puede diferenciar entre cuál es y cuál debería ser el papel concreto de las universidades en el entorno actual. Cabe preguntarse qué funciones puede o debería desarrollar la universidad en la sociedad actual, en comparación con las entidades lucrativas (productores agrícolas o de la industria automovilística). Una de estas funciones es la formación de una fuerza laboral sofisticada, desde el punto de vista técnico, y emprendedora. No obstante, desde mi punto de vista, las tradiciones de la educación y el saber humanistas deberían seguir siendo la principal prioridad.

#### **La responsabilidad de la universidad en la formación de una fuerza laboral sofisticada**

Cuando Antonio me envió el resumen de Thurow, lo interpreté como una señal de que él consideraba la educación de los estudiantes, para el trabajo intensivo en conocimiento e incluso para la toma de decisiones empresariales, como una parte muy importante de la misión de la universidad. Efectivamente, la calidad de la formación de la fuerza laboral y de sus directivos es esencial para el éxito de una economía en desarrollo. En principio, por supuesto, instituciones de formación lucrativas cuya rentabilidad dependiese del éxito en la respuesta a las necesidades de la empresa podrían formar a trabajadores competentes e incluso técnicamente sofisticados. Los antiguos colegios Katherine Gibbs, que formaban a chicas jóvenes bien educadas para puestos de secretariado, y la relativamente nueva uni-



versidad de Phoenix, una universidad privada en línea (con cientos de miles de estudiantes), son dos ejemplos de instituciones exitosas que podrían encajar en esta descripción.

Sin embargo, debemos reconocer que adquirir y mantener un liderazgo competitivo en la economía del conocimiento es una tarea muy complicada. Algunas instituciones “novatas” no pueden de la noche a la mañana superar este reto. No hay sustitutos preparados, tanto en relación a la enseñanza como a la investigación, para el complejo sistema universitario que ya está implantado.

No debería sorprendernos que líderes empresariales quieran apoderarse de este recurso para su propio interés. Robert T. Jones, presidente de la National Alliance of Business, con cinco mil miembros, reprende a la universidad por formar a los estudiantes en campos con poca demanda, incluso cuando ha disminuido el número de estudiantes de ingeniería y otros campos de alta tecnología con escasez de trabajadores.

Al menos un líder académico está dispuesto a asumir esta responsabilidad. Una antigua presidenta de la Universidad de Michigan en Ann Arbor cree que Estados Unidos está sumido en una “carrera de habilidades” similar a la “carrera espacial” de los años 60. “Así como la carrera por superar a la Unión Soviética en la exploración espacial consiguió el apoyo público para educar al mejor y más brillante, la aparición de la alta tecnología, la economía global ha creado la necesidad de asegurarse que todos los jóvenes adquieran los conocimientos necesarios”.

(<http://chronicle.com/daily/2001/08/2001080103n.htm>)

Aunque algunos negarían la importancia que tiene la educación para la productividad de la economía y la competitividad, queda sin responder la pregunta de quién debería cubrir los gastos de estas inversiones en capital humano. Es cierto que, tradicionalmente, las empresas han sido las responsables de parte de la formación especializada, aunque, como ya se ha sugerido, en la actualidad las empresas pueden que tiendan a subcontratar esta formación a instituciones universitarias locales. Muchos miembros del grupo (State Higher Education Executive Officers) describieron cómo sus instituciones universitarias públicas, especialmente las de dos años, estaban incrementando la cantidad de tiempo y los recursos dedicados a ofrecer formación al trabajador en el marco de contratos con empresas”. (Ver la misma página web de Chronicle).

El economista reconocerá tres áreas superpuestas que probablemente se beneficien de la contribución de la educación superior al aumento del capital humano:

1. Los individuos, a quienes los conocimientos les guiarán hacia carreras más lucrativas.
2. Las empresas, cuyos beneficios aumentarán a medida que los trabajadores sean más productivos.
3. La nación, o de forma más amplia el mundo en general, donde una mayor productividad puede llevar a un mayor rendimiento que, a cambio, puede significar un mayor bienestar humano.

Bajo un sistema de mercado parecería racional y eficiente que aquellos que probablemente se van a beneficiar de las ventajas de la educación sean quienes asuman los costes. Estos beneficios, a menudo generosos, corresponden a los tres aspectos que acabamos de mencionar: el individuo puede ver su educación como una inversión para sus ingresos futuros; la empresa puede considerar la educación de su personal como una inversión para beneficios futuros; y la nación puede ver en la educación de sus ciudadanos una forma de construir una ventaja competitiva.

En la práctica, los beneficios son difíciles de medir, de predecir y por tanto de repartir entre los potenciales beneficiarios. El inversor potencial en capital humano no puede saber cuándo el conocimiento en cuestión va a quedar obsoleto, qué oportunidades profesionales se van a materializar en la práctica y cuánto tiempo un empleado determinado va a permanecer en la empresa que lo ha formado. Además, la educación tiende a beneficiar a los tres beneficiados de forma simultánea y la obtención de los beneficios es probablemente idiosincrática. Cada grupo espera cargar el coste al otro.

Reflexionando sobre estas ambiguas realidades, hay que decir que estas distribuciones de responsabilidad han evolucionado. Sería absurdo pretender justificarlas con argumentos puramente racionales, en oposición a los históricos. EE.UU. tiene una mezcla de universidades públicas y de universidades privadas lucrativas y no lucrativas. La matrícula de un estudiante oscila entre unos pocos miles de dólares hasta cerca de 25.000 \$ al año. Las becas federales y privadas van desde pequeñas ayudas a becas que cubren todos los gastos, dependiendo de los ingresos familiares. Algunos estudiantes también reciben ayudas por méritos, y no por la necesidad de las mismas. Las empresas pagan a sus empleados cursos y/o programas universitarios “relevantes”, algunas contratan con la universidad una formación en el puesto de trabajo o en línea para sus trabajadores.

En EE.UU., menos de un tercio de los estudiantes van a instituciones privadas, donde el coste de la matrícula tiende a ser mayor que en las universidades públicas, pero todavía reflejan las dotaciones privadas y algunas ayudas gubernamentales. En general, el pago de la matrícula no llega al 40 % de los gastos en educación, la contribución pública un poco menos y la ayuda del gobierno federal un 20 %. La proporción que suponen las matrículas de los trabajadores que pagan las empresas, aunque en aumento, sigue siendo pequeña. En otra ocasión valoraré si esta distribución es proporcional a los beneficios que realmente obtiene cada uno de los grupos.

El hecho de que el gobierno cubra la mayor parte de los gastos en educación indica que la sociedad, animada por la comunidad empresarial, acepta que los beneficios de la educación superior no sean totalmente adecuados para las personas ni para las empresas.

De aquí que sus costes puedan ser justificadamente soportados por el gobierno. Tengo la impresión de que los gobiernos europeos pagan una proporción todavía mayor de los costes de la educación superior, pero ustedes están en mejor posición que yo para juzgar esta situación.

## **El empresariado en el Curriculum Universitario**

Volviendo a Thurow, encontramos que nos hemos centrado quizás demasiado en la cuestión de mantener y aumentar la competencia técnica de la fuerza laboral nacional, sin tener en cuenta la promoción de cualidades emprendedoras, en las que él hacía hincapié. Las escuelas de negocios, en particular, han montado cursos e itinerarios formativos, y han desarrollado una amplia variedad de estudios de casos en el sector del empresariado en la última década. (Thurow era, hasta hace poco, decano del Sloan School of Business del MIT). Me gustaría plantear algunas cuestiones generales sobre el papel de las universidades en la promoción del empresariado.

1. No está todavía claro, en este momento, hasta qué punto el carácter emprendedor se puede “enseñar”, de la misma forma que se enseña contabilidad.
2. Si se pudiese ¿cómo se haría? ¿Hasta qué punto esta cualidad implica poseer una acti-

tud determinada frente al riesgo y la responsabilidad, más fácil de inculcar a través de la familia y las guarderías que en la universidad? ¿Contribuirá la universidad mejor a dar una perspectiva empresarial flexible ofreciendo un amplio contacto con las humanidades.

3. Tradicionalmente, las universidades han dedicado sus recursos a la creación y difusión del conocimiento, más que a realizar esfuerzos proactivos para cambiar los valores sociales en una dirección determinada. ¿Es la promoción del empresariado una clase de defensa partidista?
4. Mientras que está claro que el fomento de las habilidades de alta tecnología y el espíritu empresarial pueden mejorar la ventaja competitiva de un país, no está en absoluto claro que los cambios más rápidos sean siempre deseables desde el punto de vista del bienestar global. ¿Puede la tecnología cambiar demasiado deprisa? ¿Estamos corriendo demasiado rápido para preguntármolo?

Tal vez podamos retomar estas cuestiones en el momento del debate.

#### **4. UNA MISIÓN MÁS AMPLIA PARA LA UNIVERSIDAD**

Hasta aquí hemos estado viendo lo que las universidades pueden y deberían hacer para adaptar y promover la visión de Thurow de la economía del conocimiento empresarial. Una primera conclusión provisional que obtengo es que ya han hecho mucho y que seguirán haciendo más. A través de la promoción de una investigación básica y de la enseñanza de los fundamentos científicos, las universidades ayudan a los estudiantes a adquirir, y después a refrescar, conocimientos técnicos complejos. A través de la educación a distancia y la educación continua pueden llegar a un público más amplio. Las universidades han jugado un papel clave en el desarrollo de Silicon Valley y la Ruta 128, ayudando a nuestra nación a “ganar”. Debo dejar que Adam Smith, o mejor aún la Alicia de Lewis Carroll, explique cómo todo el mundo puede ser “ganador” en esta carrera. De cualquier forma, sería un error terrible olvidar que la formación de la fuerza laboral y el fomento de prácticas empresariales eficaces no es la única ni debería ser la misión fundamental de la universidad.

Yo veo a la universidad como un órgano esencial, incluso el corazón de la infraestructura moral e intelectual de la sociedad. La universidad no me preparó para un trabajo, me dio a conocer temas, ideas, formas de ser, y me enseñó a pensar. Sin la universidad, millones de personas podrían no haber descubierto nunca la antropología, la física, la ópera, la filosofía, la variedad y el poder de las ideas, las impresionantes dimensiones del potencial humano.

El aprendizaje no reconoce fronteras nacionales. La física no es una ciencia alemana, rusa, británica, suiza o americana. Los intercambios de estudiantes (y por tanto de ideas) significaron el principio de la reconciliación entre el mundo occidental y Rusia y China. Los estudiantes son quienes, con mucha frecuencia, protestan contra la opresión y luchan a favor de las reformas. Las universidades también defienden la enseñanza de las humanidades y las artes, que configuran y dan forma a los valores y las ideas éticas y estéticas. Es importante que tengamos en mente estas funciones extra económicas pero vitales, incluso si éstas compiten con las necesidades del negocio.

## 5. MIRANDO HACIA DELANTE

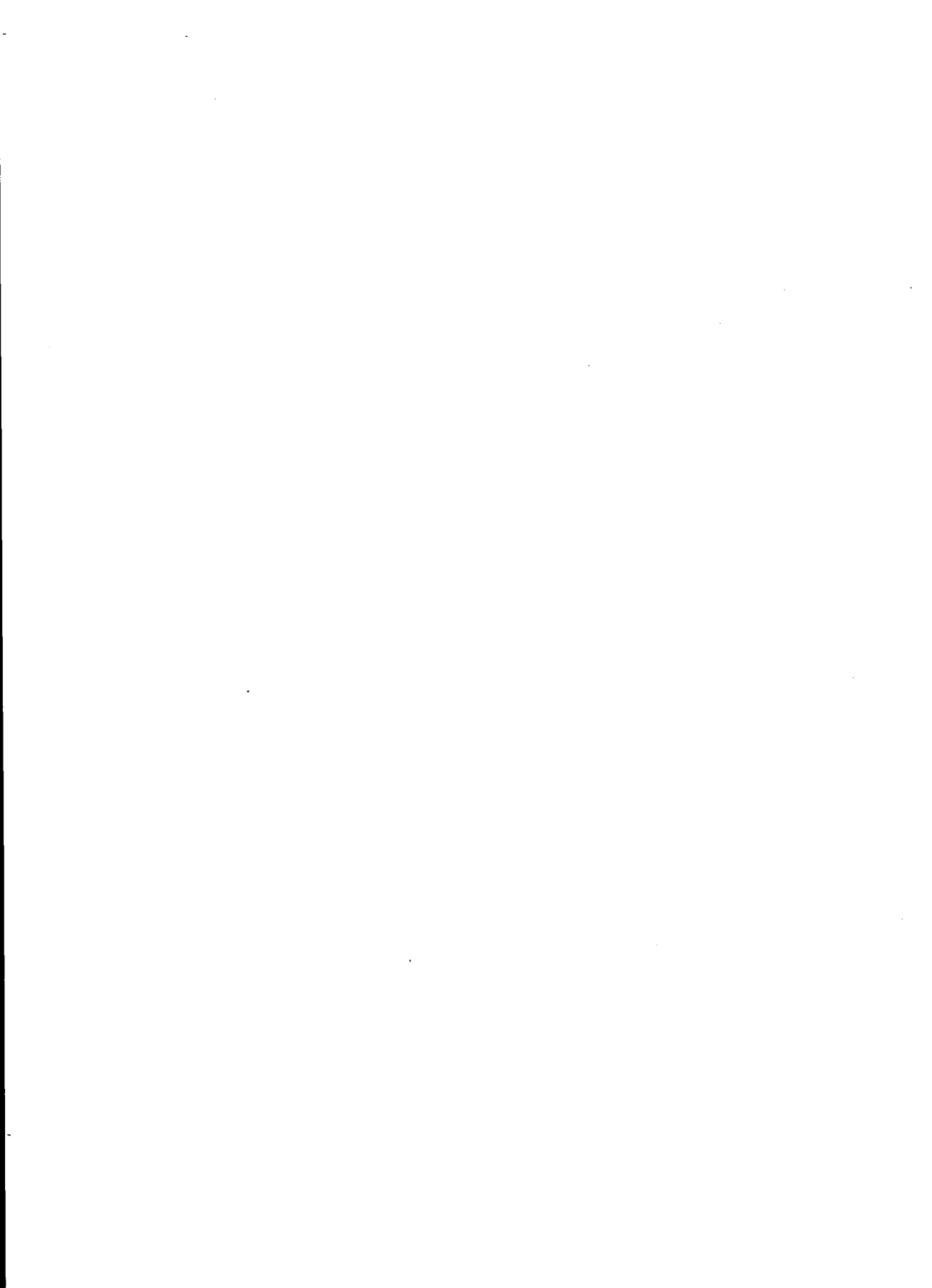
Hace apenas veinte años organicé un encuentro de empresarios con mentalidad cívica que analizaron el papel de la enseñanza de humanidades en la preparación para el trabajo en el mundo de los negocios. Todos ellos coincidieron en que la educación general era mucho más valiosa que una formación técnica especializada para desarrollar una carrera empresarial con éxito. En este sentido, parece que incluso las instituciones con torre de marfil están cubriendo las necesidades de los negocios al menos en parte. Los cursos de ingeniería, informática y finanzas se parecen más a la formación profesional, pero la mayoría de las empresas necesitan especializar aún más a los trabajadores con formación dentro de la empresa. Las universidades no pueden y además no deberían soportar toda la responsabilidad de la formación.

Dados los cambios en la economía de la educación superior, es probable que las instituciones privadas de humanidades con pequeñas dotaciones no puedan sobrevivir sin cambiar. Están sometidas a una fuerte presión para doblegar su misión de forma oportunista en lugar de mantener sus estándares tradicionales. La cuestión de quién paga por las distintas misiones educativas es vital para el futuro del sistema universitario. A este respecto, envidio la generosa y tradicional ayuda estatal europea en el campo de la educación.

Solo puedo mencionar la influencia directa de las nuevas tecnologías educativas en la universidad, aunque éstas pronto llevarán a aumentar el estrés en las instituciones tradicionales. Con educación a distancia y las nuevas ideas sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje, es probable que veamos una mayor dicotomía entre los profesores y los estudiantes. Los primeros tendrán la tarea de dar contenidos a través de medios que sólo son más eficaces para estudiantes concretos. Los estudiantes se centrarán en la creación de conocimientos nuevos, con una tarea más general en la investigación, el curriculum y el contenido de los cursos. Hay que admitir que es probable que surjan conflictos en relación con la posición y la igualdad entre miembros de la facultad. Por su parte, los estudiantes, incluso teniendo muchas más opciones para elegir el momento y el lugar para estudiar, seguirán eligiendo, como lo hacen hoy en día, sus áreas de estudio, y la oferta universitaria continuará dando respuesta a la demanda de los “consumidores”.

El mundo ya está cambiando a toda velocidad hacia algo global, de alta tecnología y de espíritu emprendedor. Mantener este ritmo en el desarrollo, la preocupación de Thurow, es la parte fácil. Yo soy menos optimista en cuanto a la ayuda a la enseñanza de las humanidades, el arte y las ciencias sociales, áreas que prometen beneficios sociales pero no necesariamente beneficios económicos a nadie en particular. Y si las universidades no hacen esto ¿quién lo hará?

Espero que tengamos el tiempo y el valor para enfrentarnos a estas cuestiones. Como un niño que aprende a caminar muy pronto, antes de desarrollar la capacidad para juzgar, nuestra sociedad parece disponer de un saber hacer tecnológico mucho más desarrollado que nuestra habilidad para utilizarlo de forma sabia. Para adquirir esta sabiduría, la universidad, y no el mundo empresarial, debe ser nuestra alma mater.



# Qué piden las empresas a la universidad en la sociedad de la información

## Jesús Núñez Velázquez

Presidente de la comisión de política educativa de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

---

Tengo el placer de intervenir en este foro en nombre y representación de José María Cuevas, Presidente de la CEOE y por lo tanto de todos los empresarios españoles, que era quien en principio iba a dictar esta conferencia, y que por problemas de última hora no ha podido asistir.

Yo intervengo hoy en mi calidad de Presidente de la Comisión de política educativa de la CEOE, órgano delegado de la Junta Directiva que analiza las cuestiones derivadas de la formación en España. Y es importante aclarar este extremo, puesto que también presido la Asociación de Centros Autónomos de la Enseñanza, ACADE, que aglutina a los centros privados, y la universidad Alfonso X el Sabio, una de las primeras universidades privadas de España.

Hoy hablaré aquí en nombre del conjunto de mis compañeros empresarios, y no en mi condición específica de empresario de la Educación, aclaración que considero imprescindible pues no siempre coinciden las apreciaciones del empresariado español con las de los representantes del sistema educativo, sean autoridades o miembros de la educación pública, concertada o privada.

Por decirlo así, es mi intención aportar la visión del colectivo empresarial, que he extraído de múltiples documentos y tomas de posición que hemos manejado en la Comisión de Política Educativa de la CEOE.

El título de mi conferencia es “Qué piden las empresas a la Universidad en la Sociedad de la Información”, y creo necesario comenzar por algunas precisiones terminológicas sobre lo que entendemos por “Sociedad de la Información”, así como por un panorama global sobre sus implicaciones en el mundo de la economía y de la empresa.

En los últimos años han sido tres los procesos de gran amplitud los que han coincidido para transformar radicalmente el panorama socioeconómico mundial.

- El primer proceso, que es también el más antiguo, es la aceleración de la revolución científica técnica que ha caracterizado al siglo XX, y que al término de la II Guerra Mundial adquirió un ritmo cada vez más rápido, con avances antes impensables en los más diversos campos: el transporte, la energía, las comunicaciones, la medicina, la biotecnología, la informática y robótica, la astronáutica, etcétera. Esta gran revolución científica y tecnológica ha afectado al conjunto de los seres humanos en su manera de entender el Universo, en sus formas de producir y consumir y en todos los aspectos, hasta en los más íntimos, de su vida cotidiana.
- En segundo lugar, debemos anotar la especial relevancia que ha tenido la revolución tecnológica en el ámbito de las telecomunicaciones, sobre todo a partir del momento en que éstas se dan la mano con la otra gran innovación del siglo XX, que es la

informática, para obtener la interconexión real e instantánea de hasta el último rincón del Planeta.

INTERNET, no es más que el exponente máximo de este proceso que ha alumbrado una nueva sociedad, llamada “La Sociedad de la Información”, en la cual es teóricamente posible transmitir electrónicamente una ingente cantidad de bits de información, no ya desde los grandes ordenadores que caracterizaron la primera fase de la informática, sino desde los domicilios de cientos de millones de personas y empresas, provistos de uso doméstico.

En tercer lugar, por orden de llegada, tenemos ese fenómeno que se conoce con el nombre de “globalización” o “mundialización”, que hoy por hoy se manifiesta en los medios de comunicación más por los rechazos que ocasiona que por sus propios avances.

¿Qué es la “globalización”? ¿Por qué antes no se hablaba de este proceso y ahora ocupa el centro de la atención mundial?

A mi juicio, y esto es una opinión personal, la Globalización en su sentido estricto comienza hace apenas diez años con la caída del Muro de Berlín y con él, de las economías basadas en el colectivismo y en la negación de la libertad de empresa.

La estructura bipolar del Mundo nacida de la Segunda Guerra Mundial, y que supuso la confrontación a escala planetaria entre el capitalismo y el comunismo, se resolvió en los primeros años 90 con la desaparición por vía pacífica, y por la simple constatación de su ineficacia política, del llamado “Bloque del Este”, de suerte que la economía de mercado quedó entronizada como sistema casi universalmente aceptado para conseguir el avance económico y el bienestar social.

Ello permitió a pensadores como Francis Fukuyama hablar del “Fin de la Historia” entendida a la manera hegeliana, como continua contraposición de ideologías distintas que a lo largo de los siglos se han enfrentado en el plano político, social o religioso.

Por primera vez, según la tesis de Fukuyama, no existe confrontación mundial y los conflictos son de carácter regional o local, producidos sobre todo por el integrismo religioso o el nacionalismo exacerbado o las dos cosas a la vez.

Al hilo de lo anterior, cuando Alain Touraine afirma que la globalización no es más que el “capitalismo” no deja de tener bastante razón. Ocurre, sin embargo, que el triunfo de ese “capitalismo”, dicho de manera despectiva y refiriéndose a la economía de la libre empresa, se ha producido en el terreno inapelable de los hechos, es decir, de la evidencia empírica.

Así pues, el ingreso de regímenes antes colectivistas en el capitalismo, e incluso de otros que aún son nominalmente comunistas, como China, que en lo económico también se han pasado al capitalismo, ha alumbrado una nueva era que se caracteriza por la globalización.

Podemos definir este fenómeno como el de la caída progresiva de todas las barreras que ahora han separado y dividido a las distintas naciones. Por ejemplo la red de redes, INTERNET, comenzó siendo una red militar del Pentágono cuyo objetivo era diseminar la información secreta más sensible para evitar que en caso de guerra cayera en bloque en manos del enemigo.

Cuando termina la «guerra fría», INTERNET es abandonado como herramienta militar y es “ocupada” pacíficamente por cientos de miles, de millones de internautas que hoy la utilizan. En este sentido, INTERNET es una de las primeras victorias de la globalización,

y es curioso comprobar que a su vez es utilizada por los grupos anti-globalizadores para organizar su oposición al progreso.

En el ámbito político, la globalización está consistiendo en la progresiva aproximación de todas las naciones al modelo de democracia representativa que está en vigor en el mundo occidental. Como es lógico, este proceso es lento y no se ha culminado, pero hoy por hoy nadie niega conceptualmente como se hacía antes, que la organización social debe estar presidida por el ejercicio del sufragio y la plena validez de los derechos humanos.

En el ámbito económico hay varias globalizaciones: una está más avanzada y es la de carácter financiero. Ello supone una enorme capacidad de movimiento de dinero y las inversiones entre los distintos países del Globo, porque todos ellos pugnan por atraer financiación para sus proyectos públicos o privados.

El segundo aspecto de la globalización económica es el comercial, y este va mucho más atrasado. De hecho, las sucesivas rondas del GATT se han orientado al intento, aún no conseguido, de liberalizar el comercio mundial, medida que se enfrenta a la oposición de los países más desarrollados, y singularmente de Europa, que teme ver anegados sus mercados con productos, sobre todo agrícolas y manufacturados producidos a bajo precio en los países más pobres, de suerte que queden arruinados sus propios sectores productivos.

La globalización comercial es la gran asignatura pendiente de la economía mundial. Para los que creemos en la libertad de empresa y en la economía de producto creciente, dicha liberalización sería la manera más eficaz de incorporar al bienestar a multitud de países hoy pobres y marginados de la formidable explosión de desarrollo que otras naciones han vivido en las últimas décadas.

Pero es que además es seguro que tal medida acabaría beneficiando también a los países desarrollados, porque mercados hoy incipientes e incapaces de absorber nuestros productos gozarían de mayor capacidad de compra.

Así lo ven igualmente la mayoría de los líderes políticos de las naciones más atrasadas, que en contra de lo postulado por los movimientos anti-globalización, quieren que se abran los mercados occidentales a sus productos, y quieren ingresar con todas sus consecuencias en ese capitalismo tan denostado por algunos teóricos y no pocas organizaciones no gubernamentales.

Es también una paradoja muy curiosa el que los políticos del Tercer Mundo rechacen aquello que los antiglobalizadores dicen defender para sus países.

El tercer aspecto de la globalización económica es el social, que afecta directamente a las personas como productores y consumidores. Estamos en la Sociedad de la Información, y hasta los rincones más remotos del mundo llegan noticias e imágenes del nivel de vida que en los países desarrollados hemos alcanzado.

Ello está produciendo movimientos migratorios en busca de la prosperidad, movimientos que cada vez son mayores y que pronto serán imparable, porque se basan en el derecho de todo ser humano a procurar, para sí y su familia, una vida mejor.

Las oleadas de inmigración se incrementarán conforme aumenten también las ya escandalosas diferencias de renta entre países ricos y países pobres, por usar una terminología políticamente correcta aunque económicamente falsa.

Habrá quien afirme que el modelo "neoliberal" imperante condena al hambre a cuatro quintas partes de la Humanidad. Para mí, en cambio, es el modelo neoliberal el que ha conseguido rescatar de la miseria a la quinta parte restante, y establece un ejemplo a seguir para los países que quieran abandonar el subdesarrollo.



Pero mientras que esas naciones se deciden o no a seguir la senda del progreso, sus ciudadanos toman decisiones por su cuenta y comparecen a millares en nuestras costas y fronteras. Con este fenómeno se revelan todas las carencias de modelos anteriores, basados en la creación de zonas delimitadas de prosperidad en áreas de libre cambio en el oeste de Europa, el extremo oriente de Asia y el Norte de América. Por mucho que se amplíen estas áreas de comercio común, ¿qué pasa con el resto?

Responder a esta pregunta es urgente para países como España, que constituyen la frontera Sur de una de éstas áreas y que aguanta hoy día, y más en el futuro, la presión inmigratoria de todo el continente africano, bajo la denominación eufemística de “subsaharianos”.

La globalización en su vertiente financiera, comercial y social es, pues, el tercer gran fenómeno de nuestros días, y junto con la revolución científico-técnica y la Sociedad de la Información conforman eso que la Unión europea ha dado en llamar la “sociedad del conocimiento”.

Me tienen que perdonar que haya abierto deliberadamente el foco de mi análisis para incluir en el mismo fenómenos muy dispares y de amplio alcance. Lo he hecho, sin embargo, porque creo que en ese análisis se encuentran las respuestas a la pregunta que encabeza esta intervención: para saber qué va a demandar la Empresa española al sistema de educación superior, es imprescindible saber previamente cuáles son las grandes tendencias socioeconómicas en el próximo futuro, y ahora ya estamos en disposición de dar algunas respuestas:

1º. En primer lugar, del imperativo de competir en un mundo globalizado se deduce la importancia creciente de añadir valor en los procesos de producción. Esto significa, a la inversa, el declive de la riqueza basada en la posesión de materias primas. Si exceptuamos los recursos energéticos, en el PIB mundial el sector primario apenas aporta un 10 por ciento, porcentaje que se reduce al 3 ó 4 por ciento en los países desarrollados.

Precisamente uno de los grandes errores de los paladines de la antiglobalización es que pretenden que los países pobres lleguen a tener el nivel de renta que proporciona el capitalismo, este es, sin acometer grandes procesos de industrialización, apertura a la inversión exterior, infraestructuras públicas, creación de un potente sector terciario, etcétera.

Al parecer, su visión ideal de estos pueblos es verles prosperar dedicados a la agricultura, la ganadería y la artesanía, algo problemático pues ya he dicho que estas actividades cada vez generan menos riqueza en términos proporcionales.

2º. Ahora bien, ¿cómo se añade valor a los productos y servicios? Hasta hace unas décadas, la principal manera de hacerlo era incorporando nuevas tecnologías, de suerte que las naciones que controlaban esas técnicas tenían una notable ventaja competitiva y ello se reflejaba en el monopolio de la industria y los procesos fabriles.

Sin embargo, y como antes he afirmado, se ha producido una verdadera revolución científico-técnica, uno de cuyos efectos ha sido poner a disposición de muchos países la tecnología necesaria para montar modernas plantas industriales. El elemento tecnológico, siendo importante, tampoco es hoy el definitivo.

3º. Al hilo de este razonamiento, pasa ahora a primer plano el tercero de los grandes factores que intervienen en la moderna producción de bienes y servicios.

Junto a las materias primas y el acervo tecnológico es, sin duda, el factor humano. Efectivamente, hoy día el valor añadido se vincula cada vez más a conceptos como diseño, calidad, asistencia técnica, redes comerciales, servicio posventa y otros muchos que tienen como denominador común la necesidad de una mano de obra altamente preparada y cualificada, volcada mayoritariamente en el sector terciario o de servicios.

En conclusión, el factor humano será, en la economía del futuro, el principal elemento diferenciador de la competitividad de las empresas y los países, y de ahí se deduce la extraordinaria importancia que el sistema educativo reviste para proveer esas necesidades formativas en la producción.

Veamos ahora el caso de España. En términos exclusivamente cuantitativos, desde hace más de treinta años se han hecho en nuestro país enormes y encomiables esfuerzos para elevar el nivel formativo de la población en general, y de la población activa en particular.

Hacia 1970, España no invertía en formación más allá del 1 por ciento del Producto Interior Bruto, mientras que en la actualidad tal porcentaje se eleva al 6 por ciento, lo que en términos absolutos supone algo más de 6 billones de pesetas, de los cuales el Estado aporta unos 4.8 billones, y las familias el resto, algo más de 1,2 billones.

En realidad, el capítulo educativo es el segundo renglón de gasto estatal en orden de importancia, inmediatamente después de lo gastado en pensiones y antes de lo que se destina a Sanidad, desempleo, infraestructuras públicas, etcétera.

Este enorme esfuerzo económico, sostenido en el tiempo e incluso incrementado por Gobiernos del más distinto signo, ha producido efectos muy positivos: la tasa de escolarización en enseñanzas elementales y medias es casi del 100 por 100, y en treinta años el porcentaje de población adulta que dispone de estudios medios o superiores ha pasado del 10 por ciento en 1970 al 53 por ciento que anotamos en la actualidad.

Si nos centramos en esos 16 millones de españoles que constituyen la población activa, que son los productores de todos los bienes y servicios, los datos son todavía más halagüeños: casi el 70 por ciento de la población activa tiene estudios medios o superiores.

Hoy día, un ejército de 650.000 formadores imparte enseñanza a casi doce millones de españoles, bien sea en educación reglada, permanente o continua, y ha desaparecido la crónica escasez de plazas escolares o universitarias. A ello ha contribuido, desde luego, la caída del crecimiento demográfico en España, cuyo índice de natalidad es actualmente uno de los más bajos del mundo.

En educación universitaria, y siguiendo con un análisis estrictamente cuantitativo, el salto ha sido todavía más espectacular.

En tres décadas se han duplicado los establecimientos universitarios que han pasado de 32 a 64, pero el número de plazas ofertadas se ha multiplicado por seis. Hoy día se dispone cada año de casi 1.600.000 plazas en las Universidades españolas, sean públicas, privadas o concordatarias, un número suficiente e incluso ya excesivo para la demanda de estudios superiores de los jóvenes españoles, cuyo número se reduce debido a la ya mencionada caída de la natalidad.

Si en el plano de las cifras el saldo es muy positivo, en un análisis de carácter cualitativo quedan de relieve, sin embargo, notorios defectos del modelo de educación escogido:

- Uno de los más importantes, sin duda, es el proceso de estatalización de la enseñanza en España. Conforme ha crecido el tamaño del sistema educativo, lo ha hecho en mayor proporción la parte pública de ese sistema. En enseñanzas medias, por ejemplo, los centros privados escolarizaban en 1970 a un 70 por ciento de los alumnos, mientras que hoy en día solamente escolarizan al 27 por ciento.

- La extensión de la prestación educativa se ha hecho a costa de una efectiva y progresiva nacionalización del modelo, fenómeno que está plagado de consecuencias sobre la calidad de la docencia ofertada, que no se ve estimulada por la competencia entre centros a la hora de captar alumnos, ni por la existencia de una oferta plural y diversa.

Los estudiantes se ven abocados a elegir centro por criterios de proximidad al domicilio, o según su nivel económico, entre centros públicos concertados y privados que compiten, en un plano económico absolutamente desigual.

Esta corriente de mayor peso de lo público en el servicio educativo es tanto más remarcable por cuanto va en contra de la formidable corriente de introducción de competencia e iniciativa privada que ha irrumpido en los más diversos sectores en los últimos años. A mi juicio, el problema se deriva de una deficiente interpretación del artículo 27 de la Constitución Española, que reconoce básicamente dos derechos: el de todos los ciudadanos a acceder a la Educación, y el de elección de la Educación que cada uno quiera recibir.

Sucede que para hacer efectivo el derecho de acceso se ha sacrificado innecesariamente el derecho a elegir, de suerte que hoy día un alumno, o sus familiares, disponen de fijo de una plaza en un centro educativo, pero rara vez pueden elegir entre más de una, y menos decidir, entre los diversos tipos de enseñanza, aquél que prefiere, a no ser que su nivel económico les permita, después de haber sufragado la enseñanza pública a través de sus impuestos, volverla a pagar llevando a su hijo a un centro privado.

Creo que los teóricos del llamado “Estado de Bienestar”, última trinchera de los que sostienen ideas colectivistas, han hecho una lista de servicios de interés público que por alguna razón que no se me alcanza deben estar vedados a la iniciativa privada, y que coinciden con las tres prestaciones que en España se han universalizado en las últimas décadas. Estas son la Sanidad, la Educación y las Pensiones.

Nadie discute la pertinencia de universalizar estos servicios en un Estado moderno y próspero, pero es absolutamente opinable que la gestión de estos sistemas debe hacerse directamente por el Estado, cuando otros muchos servicios de interés público, desde el transporte a las telecomunicaciones, pasando por la energía o los medios de comunicación, han podido experimentar en los últimos años el beneficioso influjo de la competencia y de la gestión de la iniciativa privada.

Hay que añadir, no obstante, que en el caso de la Educación está nominalmente reconocido el derecho de la empresa privada a gestionar, e incluso está recogido en nuestra Constitución. Pero en la práctica tal actuación se debe realizar en unas condiciones de inferioridad, debido al coste de mercado de prestar este servicio, que poco a poco se va convirtiendo en entelequia, más que una realidad.

En segundo lugar, y tras analizar la efectiva nacionalización del sistema español, debemos anotar otro hecho que ha sido muy disfuncional, como es la continua alteración de las leyes y normas que han regulado al modelo en estos años.

Avidos de dejar su impronta en algo tan crucial como es la Educación, todo gobierno que se ha preciado de serlo ha modificado las leyes anteriores y ha introducido una actitud de experimentar en el terreno educativo.

El baile legislativo ha sido continuo y lo atestiguan la LGE, la LODE, la LOGSE, la LRU, etcétera. Ello ha producido despiste en un modelo que entretanto no ha parado de crecer, y no siempre medidas adoptadas con la mejor intención han rendido los frutos pretendidos.

Aunque se pueden citar muchos casos, los más conocidos son la relajación de las exigencias docentes, al dar mayor peso a las asignaturas optativas frente a las obligatorias, lo que ha supuesto graves carencias en materias como la Lengua, las Matemáticas o la Historia; y el aumento exponencial del llamado “fracaso escolar”, consecuencia quizás inevitable de extender la educación obligatoria desde los 14 a los 16 años mediante la ESO.

El porcentaje de alumnos de estas edades que no consiguen aprobar los cursos oscila, según las fuentes, entre el 25 y el 40 por ciento, y plantea un problema al que se ha dado la fácil pero falsa solución de la llamada “promoción automática”, esto es, alumnos que pasan al curso siguiente habiendo suspendido la mayoría de las asignaturas.

Como es sabido, y dado los resultados, la inestabilidad de las leyes educativas va a continuar, pues ya se anuncian normas nuevas que pongan remedio a las disfunciones de etapas anteriores, lo que está muy bien, acompañadas de otras normas que no quieren seguir “experimentando” en este campo, lo que ya no está tan bien.

En este mismo capítulo de continuas alteraciones del marco regulador es forzoso aludir a la transferencia a las Autonomías de la competencia en materia de educación y la tentación intervencionista de los gobiernos autonómicos, que además se empeñan en algunos casos en ahorrar a la medida de sus ideologías la enseñanza que se imparte en los centros que dependen de ellos.

En un mundo que camina hacia la integración y la globalización, es especialmente preocupante la aparición de sistemas educativos que imparten una docencia localista y volcada en subrayar las diferencias y particularidades, obviando en muchos casos lo que nos une en materia cultural, histórica, lingüística o geográfica.

- Un tercer paquete de defectos del sistema se deriva directamente de los anteriores y hace referencia al carácter endogámico, burocrático y rutinizado del sistema, consecuencia también inevitable de que la mayoría del profesorado esté compuesto por funcionarios públicos, como corresponde a un modelo estatalizado, lo que ha provocado una distancia a menudo insalvable con el mundo de la empresa y de la producción, así como una muy escasa ósmosis entre ambas esferas.

En la enseñanza superior, ese carácter endogámico es algo tradicional, que viene de lejos, y que no ha podido ser superado por las últimas leyes promulgadas. Como ejemplo, ahí tenemos la figura del llamado “profesor asociado” creado por la LRU para incorporar a profesionales en activo en el ámbito privado a la docencia universitaria, y que se utiliza para otros fines mediante el común expediente de eximir al candidato del requisito de “reconocida trayectoria profesional”.

Mediante el uso de estos artificios, el aporte de experiencia empresarial al sistema universitario es casi inexistente, y a la inversa, las exigencias de exclusividad a los docentes hacen casi imposible el camino contrario.

Esta desconexión entre universidad y empresa, que es como dijimos muy antigua, explica en parte la desconexión entre las titulaciones ofertadas por el sistema educativo y las necesidades reales de profesionales que tienen las empresas modernas, cuestión muy importante sobre la que volveré mas adelante.

No han faltado, desde luego, bienintencionadas iniciativas para conectar el mundo de la empresa con el universitario, y para ello están pensados, por ejemplo, los Consejos Sociales, en los cuales el legislador pretendió dar voz y voto a los representantes de empresas, trabajadores y otros estamentos en el gobierno de las Universidades.

El hecho de que esta fórmula no ha dado de sí todo lo que debiera se deduce de la persistencia de esa desconexión y del anuncio conocido de que la próxima Ley va a proceder a revisar las funciones de los Consejos Sociales. Posiblemente, y además de la falta de idoneidad de la fórmula, tanto representantes empresariales como universitarios debemos repartirnos las culpas de no haber extraído de estos organismos todo lo que en principio se preveía obtener.

Para hacer un resumen de lo expuesto hasta ahora, habrán comprendido todos ustedes que en términos de cantidad, valoro de manera muy positiva la extensión de la enseñanza en España, aunque en términos de calidad soy bastante más escéptico, tanto sobre la pertinencia del modelo con predominio estatal aplicado, como sobre las profusas y bien fundadas críticas a los resultados que se pueden hacer al mismo.

La educación se ha convertido en un bien universalizado, pero también racionado, estratificado por clases y niveles económicos, zonificado por criterios de proximidad del alumno al centro y por otros, más políticos y relacionados con la Administración autonómica que a cada uno le haya caído en suerte (o en desgracia).

También el mundo de la Educación ha sido puesto al margen de esa benéfica corriente de competencia e iniciativa privada que tanto ha contribuido a que otros servicios públicos progresen en calidad y se ajusten en precio.

Para entrar en la última parte de mi intervención, en la que expondré sucintamente lo que me requiere el título de la conferencia, que son las demandas que la empresa hace a la Universidad en la nueva Sociedad de la Información, comenzaré por dejar sentados algunos conceptos y situaciones que encierran un alto contenido paradójico, pues se trata de aparentes contradicciones que en el fondo no lo son.

En esto de las paradojas, empresarios y economistas estamos acostumbrados a movernos con cierta soltura y a presuponer que nuestros interlocutores que provienen de otras áreas de conocimiento hacen lo propio. Suposición que hace tiempo comprendí que era errónea y que hace necesaria una explicación.

Los empresarios, por ejemplo, estamos habituados a decir que cuanto más se abarate el despido más puestos de trabajo se crean, o que es preciso que bajen los tipos impositivos para que suba la recaudación fiscal, o que cuantas más horas trabajen los que tienen empleo, más puestos de trabajo se podrán crear para los que estén parados.

En la misma línea paradójica, los mercados financieros suelen acoger con alzas el anuncio de despidos masivos en las grandes empresas, mientras que la bolsa baja cuando se anuncia que ha bajado el paro en países como Estados Unidos.

No solemos pararnos a reflexionar sobre el contrasentido que encierran estas afirmaciones por la sencilla razón de que son empíricamente ciertas.

Es interminable la relación de aparentes contradicciones que se enuncian en el mundo empresarial, y en el área relacionada con la educación abundan tanto como el resto:

- Por ejemplo, es ya de por sí una paradoja que en España conviva una situación de alta tasa de paro con una objetiva necesidad de mano de obra que está siendo cubierta por personal inmigrante.
- También es contradictorio, en apariencia, que los empresarios afirmen que se debe mejorar la cualificación de la mano de obra, cuando en realidad se percibe que necesitan de manera masiva trabajadores para funciones de baja cualificación en sectores como la recolección agrícola, la construcción o la hostelería.
- Asimismo es paradójico que hoy día sea inferior la tasa de paro entre los que solamente tienen estudios elementales, que entre aquellos que disponen de estudios medios. Aquella

vieja admonición que todos hemos oído de nuestros padres: “Estudia, para que en el futuro puedas ganarte la vida”, parece que ha dejado de tener sentido. Digamos, no obstante, que la tasa de paro más baja, en relación con los estudios cursados, sigue siendo la de los universitarios.

Para empezar a poner un poco de orden sobre todos estos datos tan contradictorios, quiero dejar sentado que los empresarios sabemos que la función de la enseñanza desborda ampliamente el objetivo de preparar a los ciudadanos para la producción.

En el célebre informe Delors se establecían cuatro finalidades para la Educación. Dos de ellas, que eran aprender a ser y aprender a pensar, estaban relacionadas con la realización del individuo como ser humano. Las otras dos, aprender a convivir y aprender a hacer, hacían referencia al carácter del hombre como ser social, y solamente la última conecta a la educación con el objetivo de producir para la comunidad.

Así pues, aceptamos plenamente que no solo las empresas deben opinar sobre el tipo de docencia que se deba impartir, ya que los objetivos perseguidos no nos incumben solamente a nosotros.

Si así fuera, es posible que ya hoy sea excesiva la proporción de titulados superiores que genera el sistema educativo, puestos en relación con la estructura de producción de las empresas.

Es posible que para ser pequeño comerciante, vigilante jurado, agente comercial o instalador de pavimentos no sea preciso tener un título universitario, pero es indudable que todas estas personas vivirán su vida y su profesión con mayor plenitud si tienen acceso franco a la formación y a la cultura, y que además progresarán en sus respectivas profesiones tanto más cuanto mayor sea su nivel formativo.

- En segundo lugar, podemos dar ya unas pinceladas sobre cómo van a ser los puestos de trabajo del futuro. Casi todo el mundo se los imagina muy especializados y tecnificados, pero en la práctica la mayoría no serán así. En los países desarrollados, menos del 5 por ciento de la población activa produce en el sector primario, otro 15 por ciento lo hace en la industria y el resto, un 80 por ciento aproximadamente, trabaja en el sector servicios. Es posible incluso que en años venideros el sector terciario suponga un porcentaje aún mayor, como lo es ya hoy en Estados Unidos.

Los puestos de trabajo del sector de servicios se extienden por las más diversas áreas: hostelería y turismo, transporte, comercio, comunicación e información, cultura y educación, sanidad y estética, deporte, finanzas, bolsa y seguros, y un larguísimo etcétera que da respuesta a la progresiva sofisticación de las necesidades primarias del hombre.

Todos estos sectores tienen en común el uso intensivo del factor humano, frente a la industria, por ejemplo, que progresivamente se robotiza e informatiza, o frente a la mecanización efectiva de la mayoría de las actividades agrícolas, ganadera o mineras.

Todos los analistas coinciden en que el contenido laboral de los empleos que generan estos sectores será al mismo tiempo liviano, ya que se trabajarán cada vez menos horas para obtener los mismos o mayores salarios, y dependerán de la capacidad de iniciativa, relación social y creatividad del trabajador.

Algunos desavisados han contemplado estos pronósticos con pesimismo. ¿Serán suficientes estos empleos, por ejemplo, para reemplazar a los que día a día se pierden en la agricultura o en la industria?

Hace unos años, cuando aún teníamos tasas de paro superiores al 20 por ciento, se puso de moda durante algún tiempo hablar de “yacimientos de empleo”, pues en esos momentos se contemplaba el trabajo como un bien cada vez más escaso que se debería racionar y repartir entre todos.

Hoy día sin embargo, cuando caminamos hacia el pleno empleo efectivo y se nos anuncia que debido a la caída de natalidad, España necesitará en los años venideros varios millones de trabajadores inmigrantes, se ha dejado de hablar automáticamente de la teoría de los “yacimientos de empleo”.

Otras críticas se hacen en términos cualitativos “¿No serán estos empleos puestos de trabajo-basura, sin apenas contenido profesional, frustrantes para la realización personal del trabajador?”

Sobre estas críticas es más difícil opinar, pues ya no es una cuestión de rebatirlas con estadísticas. No obstante, sería cuestión de preguntar a las personas que proceden de sectores caracterizados por la dureza física de su trabajo, como la minería o algunas tareas agrícolas, si prefieren esos puestos u otros nuevos en el sector servicios, que pueden consistir en atender clientes por teléfono, o ayudar a colocar la compra en un hipermercado, o asesorar a los socios de un gimnasio, etcétera.

Mi punto de vista personal es, desde luego, más optimista. Creo que el desarrollo económico, por muy tecnificado que sea, crea nuevas oportunidades laborales para mucha más gente, como ya sucedió hace más de un siglo con la revolución industrial, y creo que la actividad profesional será más llevadera y compatible con el ocio o la atención de las responsabilidades familiares.

Centrémonos ahora en el ámbito universitario. Como ya he afirmado a lo largo de mi intervención, el número de titulados no es en absoluto escaso. Casi cinco millones de españoles tienen estudios superiores, sean universitarios o asimilables a este grado, según las últimas encuestas de Población Activa. Entre ellos, la tasa de paro es todavía un par de puntos inferior a la media general, lo que significa que tener estudios superiores es aún garantía de tener mayores posibilidades profesionales.

Sin embargo, y en un estudio más detenido de las carencias que se deberían subsanar, y siempre desde el punto de vista del conjunto de los empresarios, podemos anotar lo siguiente:

En primer lugar, señalamos la inadecuación que aún persiste entre la oferta de titulados y la demanda del mercado de trabajo. Es archisabido que en algunas disciplinas el sistema produce más titulados que los que puede absorber el aparato productivo, sobre todo en materias humanísticas, mientras que existe aún un déficit de titulados en especialidades técnicas, particularmente en aquéllas que como la informática han tenido un impresionante desarrollo en los últimos tiempos.

En segundo lugar, los empresarios ponen de relieve la ausencia de suficientes conocimientos prácticos entre los universitarios que salen de los centros, lo que ha venido obligando a una adecuación de sus conocimientos mediante el recurso a una formación privada complementaria, como la que ofrecen los másters, o a través de cursos de adiestramiento en nuevas herramientas, como informática o idiomas.

En tercer lugar, el catálogo de titulaciones oficiales no se corresponde aún con las necesidades reales de las empresas, máxime en un momento de cambio acelerado, en el que es incluso difícil establecer cuáles van a ser esas necesidades en un futuro próximo.

La historia de la economía de mercado es la historia de una sucesiva aparición de nuevos productos y servicios para atender necesidades humanas, o modas, o gustos que progresivamente se hacen más sofisticados.

Fijémonos, por ejemplo, en el ámbito de la Sanidad. En un principio, el objetivo de la Medicina era específicamente curativo. Se tardaron muchos siglos en dar un paso más y desarrollar la Medicina preventiva. Ahora, además de lo anterior, la Sanidad Moderna persigue un concepto integral de salud, no solamente entendida como ausencia de enfermedad, sino como mantener la mejor forma física posible.

Lo anterior incluye una preocupación creciente por la estética corporal y la prolongación de la vida. Podríamos decir que se ha pasado de la Medicina a un concepto mucho más amplio de Ciencias de la Salud.

Si el sistema educativo no acompaña este cambio al ritmo necesario, se explica que sobren en España médicos, y al contrario falten odontólogos, fisioterapeutas, expertos en preparación física mental, y otros profesionales relacionados con esa ampliación del concepto de Salud.

El ejemplo que he usado para el ámbito sanitario vale para otros muchos sectores en crecimiento, por no decir para todos. Veamos por ejemplo el sector de la comunicación: hace treinta años se emitían en España apenas 7.000 horas de Televisión al año. Hoy se emiten esas 7.000 horas de Televisión, pero cada día, no cada año. Hace tres decenios, quien tenía el canal tenía el poder. Hoy el canal casi carece de importancia, pues se han multiplicado por vía hertziana o por cable hasta llegar a ser más de los que un receptor puede controlar.

La multiplicación de la oferta televisiva ha dado lugar a una cada vez más poderosa “industria de los contenidos”, es decir, de aquellos profesionales que tienen que producir esas 7.000 horas diarias.

Dando por descontado que buena parte de ese volumen lo importamos, aún quedan muchísimas que son de producción nacional (o que destinamos a exportar a otros países). En consecuencia, el sector de los contenidos está teniendo un crecimiento exponencial y requiere de nuevos profesionales con habilidades muy concretas.

Detrás de esa industria de los contenidos asoma la explosión de todo el sector del deporte-espectáculo, evidentemente encabezado por el fútbol, que en pocos años será uno de nuestros principales productos de exportación, así como derivaciones en todos los subsectores del Ocio. Vemos que de nuevo la constante es el “factor humano” (el contenido), predominando sobre el factor tecnológico (el canal).

Siguiendo con el análisis de las carencias que el mundo de la empresa detecta en el sistema educativo superior, anotamos la ya mencionada falta de competencia como motor del estímulo a la calidad docente. Esa falta de competencia afecta a varios planos:

- Al plano de la competencia entre centros. Si exceptuamos Universidades privadas y concordatarias, el resto es sistema público y está hoy por hoy zonificado. Para las empresas, que un profesional haya obtenido su título por la Universidad de Burgos o la de Murcia, tomadas simplemente a título de ejemplo, no significa más que el universitario es burgalés o murciano.
- No existe un baremo, ni objetivo derivado del propio mercado, ni subjetivo elaborado por una institución reconocida, que califique la calidad de la docencia que imparte cada Universidad.

La adopción del llamado “distrito único” puede contribuir a paliar esta carencia, por lo menos en parte. Pero como subsistirán las diferencias de costes entre centros, derivados del precio de vivir fuera de la residencia habitual, la competencia real y efectiva será difícil de medir.



- Pero también hay un plano desatendido, que es del fomento de la competitividad entre los alumnos. No me refiero, claro está, al propósito del estudiante de obtener buenas notas que aportar a su curriculum. Me refiero a que es difícil que una universidad en un 90 por ciento pública y estatalizada inculque a sus alumnos el gusto por la competencia y el riesgo.

Es remota la posibilidad de que unos profesores-funcionarios, dicho con el mayor de los respetos, expliquen a sus estudiantes las virtudes de la iniciativa empresarial o les inviten a dedicarse a una actividad en la que cada día te juegas ante el mercado el ser o no ser de tu proyecto.

Es conocido que, siempre que se convocan unas Oposiciones, incluso para los destinos más modestos, se presentan a las mismas una legión de universitarios. En cambio, las secciones de los periódicos ofertan miles de empleos en actividades empresariales y comerciales y en muchos casos no pueden cubrir esas vacantes. Todavía persiste el concepto de “puesto de trabajo para toda la vida”, seguridad que evidentemente solamente satisface en el mundo moderno el funcionariado.

En suma, a una Universidad en su mayoría pública y funcional corresponden unos titulados poco amantes del riesgo y mucho de la seguridad laboral.

Para los que creemos que la competencia en pie de igualdad es el más importante factor de fomento de la calidad en todos los órdenes de la vida, y también en el educativo, ésta es una cuestión muy importante que merece una reflexión más detenida.

Sean públicas, privadas o concordatarias, las Universidades españolas deben abrirse a la competencia, que para que sea efectiva debe producirse en pie de igualdad entre las distintas ofertas. Hoy día, los dos principales escollos para que se produzca esa competencia son los económicos y los lingüísticos.

En el primer caso, cada plaza en una Universidad pública lleva aparejada una subvención al alumno que representa de media el 80 por ciento del coste total de la docencia. Esta subvención estatal es irrecuperable y además se otorga en función de un solo criterio, que es la excelencia académica del estudiante. De esta forma puede darse, y de hecho se da a menudo, el caso de que alumnos con alto nivel de renta disfruten de esa subvención, con tal de que sean buenos estudiantes.

Este sistema de financiación, además de ser socialmente injusto, establece una gran diferencia de costes entre la Universidad pública y la privada, de suerte que distorsiona el principio antes aludido de libre competencia.

Podría solucionarse por dos vías simultáneas:

- La primera, vinculando de alguna forma la subvención estatal a la enseñanza superior, no sólo a la excelencia académica de quien la recibe, sino también a que demuestre no disponer de capacidad económica suficiente para culminar los estudios.
- Y la segunda, permitiendo la deducción fiscal de lo que las familias inviertan en centros privados, sobre la base de que al hacerlo no ocupan plaza en centros públicos, con el correspondiente ahorro para el Estado.

Este modelo, además de restablecer la competencia entre las diversas instituciones, haría real el derecho a elegir educación que consagra el artículo 27 de nuestro texto constitucional, eliminaría la injusticia del sistema actual y, seguramente, ahorraría costes al Estado, pues la deducción fiscal nunca superaría el coste anual de la docencia para las universidades públicas.

La otra barrera está siendo, en algunas regiones de España, la lingüística, que en la práctica contribuye a que los centros dispongan del “mercado cautivo” de los alumnos de su autonomía, y por otra parte impide que a esos centros acudan estudiantes de otras zonas o extranjeros.

Para terminar, y haciendo un resumen de mi intervención, lo que las empresas piden a la Universidad en esta nueva Sociedad de la Información es, básicamente, mayor competencia efectiva como forma de ganar en calidad; el estímulo de propio espíritu competitivo entre los titulados; una mayor adecuación de la oferta universitaria a las necesidades de las empresas; una mayor riqueza de titulaciones y su adaptación a los sectores emergentes de servicios; la reforma de los órganos de encuentro entre unos y otros, como pueden ser los Consejos Sociales; el incremento de conocimientos prácticos y el dominio de las herramientas más modernas, y una mayor conexión con el mundo de la producción para estar atentos a sus siempre cambiantes necesidades.

Los empresarios, por su parte deben considerar al mundo de la Universidad no como algo ajeno, sino como una esfera en la que deben asumir mayores compromisos e implicaciones. A diferencia de otros países en los que la iniciativa privada ha tenido un gran protagonismo, la Universidad española ha sido coto cerrado del sector público, y eso explica también la distancia entre la empresa y la universidad.

Ambas partes tienen que recorrer un trayecto para eliminarla. La Universidad se juega en ello el futuro profesional de sus titulados, y la Empresa, su capacidad de competir en el presente y, sobre todo, en el Futuro.

## **ASPECTOS GENERALES**

- 1º Flexibilidad en la adecuación de carreras y planes de estudio.  
Nos movemos en un mundo cambiante, en que los cambios tecnológicos exigen nuevos planteamientos en los estudios superiores.
- 2º Hay que dejar de lado la idea de que la Universidad prepara titulados que nutren los cuerpos de elite de las Administraciones Públicas.  
Actualmente la gran mayoría de graduados universitarios tiene como destino profesional la Empresa.
- 3º La Empresa lleva años pidiendo una mayor practicidad y aplicabilidad de los estudios superiores.  
La finalidad no es la ciencia por la ciencia, sino su aplicación para el provecho de la sociedad.
- 4º Instrumentar una real colaboración entre el mundo educativo y el de la empresa.  
Tal instrumentación se puede articular por medio de la figura del Consejo Social de la Universidad, ya existente en nuestra legislación.

## **ASPECTOS CONCRETOS**

- 5º La Universidad debe conocer de forma precisa y actualizada, la estructura del mundo empresarial.  
En concreto, debe relacionarse con los sectores productivos o de servicios con más peso en la economía y las empresas más representativas de los mismos.

- 6° Polivalencia de la formación superior.  
Es necesaria una formación sólida de contenido científico que tenga aplicación a diversos campos profesionales. Es impensable una formación muy especializada, que tenga como objetivo un único trabajo a lo largo de toda la vida.
- 7° Potenciación de los primeros ciclos de estudios universitarios.  
De modo especial los de contenido técnico (Ingenierías Técnicas y Diplomaturas de 3 años).
- 8° Imprescindible un buen conocimiento o dominio de materias instrumentales.  
En concreto los idiomas modernos y la informática.
- 9° Se deberían potenciar los estudios comerciales en sus distintas funciones o especialidades.  
Desde hace tiempo la actividad comercial tiene una gran importancia en la actividad de la empresa.
- 10° Igualmente la dimensión de Investigación y Desarrollo (I+D).  
No sólo en instituciones supradocentes, sino considerada como actividad a transmitir y asumir por docentes y alumnos.
- 11° Hay que potenciar el espíritu empresarial.  
Tanto en lo que se refiere a la promoción de vocaciones empresariales, como a la de determinadas cualidades de la figura del emprendedor. (Ej. Creatividad, asunción de riesgos, iniciativa).
- 12<sup>a</sup> La Empresa necesita colaboradores idóneos desde el punto de vista técnico, pero también con la personalidad bien dispuesta para el cambio, el trabajo en equipo o la comunicación.  
La globalización impone no solo determinados conocimientos, sino también pautas de conducta adecuadas a tal realidad. Del análisis de las consecuencias generadas por la globalidad, surgirán las dimensiones de la cultura empresarial y los factores de la personalidad que mejor encajen en ella.

¿Será capaz la Universidad de asumir estos retos?

# Aprender y trabajar en la Nueva Economía

**Manuel Villa**

Rector de la Universidad Antonio de Nebrija

---

## INTRODUCCIÓN

No es el propósito de estas líneas entrar en un análisis ni siquiera somero de esto que se da en llamar la “nueva economía”. Sin embargo, en el comienzo de una conferencia que se titula “aprender y trabajar en la nueva economía”, no debe faltar una alusión previa a la nueva realidad surgida por el desarrollo de los sistemas de información y comunicación hasta unos límites capaces de modificar la estructura de nuestras sociedades, como otros ponentes ya han puesto de manifiesto. Tan solo me acercaré al objeto principal de la charla realizando algunos comentarios sobre este particular.

En su día se habló de la “nueva economía” como de una suerte de “democracia comercial”, en cuyo contexto, cualquier pequeña empresa podría competir con posibilidades de éxito frente a una multinacional si era capaz de hacerlo mejor. Demasiado alegremente se olvidó, por ejemplo, que el posicionamiento de la marca en la mente del cliente –como nos había enseñado la economía tradicional– tiene un peso determinante; el escenario que hoy contemplamos es el éxito de muy pocas empresas nuevas, con la drástica reducción del número de las llamadas *empresas punto com* y la consolidación de empresas tradicionales en “la red” con una ampliación de sus productos y servicios.

Hace menos de una década escuchábamos pronunciar con mucha frecuencia y no menos rotundidad (también en los ámbitos universitarios) que lo importante era la inversión. Si hemos de creer a la consultora norteamericana Gartner, estaríamos alcanzando un punto de inflexión, en el que pasaremos de la desilusión económica por el deslumbramiento inicial al verdadero negocio electrónico, construido sobre la eficacia empresarial y económica. Y, claro, volvemos a oír una palabra mágica: rentabilidad.<sup>1</sup> Rentabilidad de la inversión y rentabilidad de las personas o de los recursos empleados.

¿Pone esto en duda la nueva economía? En absoluto. Pero nos obliga a ver las cosas a través del prisma de una virtud que también es tradicional en la economía: la prudencia para interpretar las oportunidades de la nueva economía y de los nuevos mercados. La empresa que actúa en esos mercados y en esa “nueva economía” será por tanto nuestro paradigma.

Se puede adelantar, en esta introducción, que el escenario para la universidad de este siglo XXI y por tanto para nuestra Universidad, resaltando se articula sobre nuevos pilares que deben sustentarla en las próximas décadas; en mi opinión son estos: la personalización

---

<sup>1</sup> “El ciclo de la nueva economía”. Gartner Group. Noviembre de 1999.

de la enseñanza, la especialización en determinadas áreas de conocimiento, la internacionalización y la clara orientación hacia el emprendedor, tanto en el trabajo profesional, como en la empresa. Todos estos conceptos (personalización, especialización, internacionalización y espíritu emprendedor), aplicando los criterios de prudencia y análisis propios de la universidad, están impregnados de los presupuestos fundamentales de la nueva economía en absoluto que no han sido puestos en entredicho como tales por el devenir de los acontecimientos.

Veamos cómo se articula la situación de la empresa en la “nueva economía” con la necesidad de aprender y trabajar durante toda la vida.

## LA EMPRESA EN LA “NUEVA ECONOMÍA”

Si por el contexto en el que se sitúa esta conferencia partimos de la empresa que actúa en la “nueva economía” como paradigma, se ha de resaltar que las personas formadas en la universidad para la empresa deben comprender ésta y participar en ella con nuevas actitudes y conocimientos.

Las empresas de la nueva economía no están constreñidas por la antigua planificación y por las funciones tradicionales impropias de un entorno muy cambiante. En ellas, las estrategias deben concebirse más como una reflexión permanente, la gestión del conocimiento es el centro de la preocupación empresarial y las fronteras de tiempo y espacio están desapareciendo. Desarrollaré estos argumentos, para mostrar que la empresa necesita “abrirse cada vez más hacia el exterior y hacia el interior simultáneamente”, por lo que su personal debe estar formado con nuevos sistemas de aprendizaje continuo.

La llamada nueva economía es, si se permite el esquematismo, trasunto del fenómeno —citado anteriormente— de mayor rango, es consecuencia de la irrupción en nuestras vidas de las nuevas tecnologías de la información. Resulta evidente, pero conviene resaltar que si hoy no podemos concebir la empresa de otro modo que como un proyecto necesariamente abierto (como acabo de decir) y obligadamente compartido, es en razón de la aplicación de estas tecnologías.

Se me entenderá también si afirmo que para gestionar el conocimiento y aportar valores añadidos intangibles, las personas son el centro de atención primordial, en cuyo caso se hace necesario superar la tradicional dialéctica empresario-trabajador. No cabe aquí la antigua retórica sindical: en la nueva economía, en la nueva empresa sólo cabe la organización que evoluciona hacia un marco de relación en el que se pongan en común los intereses profesionales, los de la propiedad y los de los distintos agentes que operan en el círculo cercano a la propia organización.

Permitan que cite, en refrendo de lo que acabo de decir, al último galardonado con el Premio Rey Jaime I de Economía, el profesor Terceiro: “...esta nueva economía demanda un nuevo humanismo, necesita más del capital humano, intelectual o social que del físico”, y añadía que es necesario “...activar la dimensión humana a través de la educación y la innovación y la dimensión política mediante la capacidad de organizar el consenso”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> José B. Terceiro. Discurso de Aceptación del Premio Rey Jaime I de Economía. Generalitat Valenciana y Fundación de Estudios Avanzados. Valencia. Noviembre de 2000.

## NUEVO ESCENARIO PARA LOS FORMADORES

El escenario para nosotros los formadores es resultado por tanto nuevo y apasionante.

Se dijo, refiriéndose al modo como los chicos y chicas se enfrentan a las nuevas tecnologías de la información y, en particular, a Internet, que por primera vez los alumnos saben más que sus maestros de algo. La figura del profesor tradicional, que se alejó en su día del concepto de “maestro”, como guía y líder de sus alumnos, está en un claro proceso de redefinición, como veremos en los programas de enseñanza centrados en el aprendizaje.

En el conocido Informe Delors (UNESCO 1996) se afirmaba que “...las nuevas tecnologías están generando ante nuestros ojos una verdadera revolución que afecta tanto a las actividades relacionadas con la producción y el trabajo, como a las actividades ligadas a la educación y a la formación”. Y, en otro lugar del mismo texto se dice: “las organizaciones aprenden cuando crean, adquieren y transfieren conocimientos”.<sup>3</sup>

No me extenderé sobre filosofías de la educación y la empresa, pero hay algo que en mi universidad, “La Nebrija”, sabemos: hoy no somos las universidades los únicos depositarios del conocimiento; en la nueva economía, en la sociedad de la de la información, también la empresa crea, adquiere y transfiere conocimientos. La empresa será cada vez más un centro de conocimientos. En estas condiciones, las universidades también deben concebirse como proyectos abiertos y compartidos, primero con las empresas y después con otras instituciones sociales.

Es a la luz de estas reflexiones como, en mi opinión, deben enfocarse cuestiones en las que no entraremos hoy, tales como la formación continua, la teleformación, el llamado *e-learning*, el debate sobre si la formación ha de ser presencial, en línea, a distancia o mixta, etc. Son cuestiones más bien instrumentales. A mi modo de ver y, en lo que más nos concierne a los formadores, el hecho cardinal es que estamos ante una nueva filosofía de lo educacional, una filosofía que nos obliga a:

- personalizar la enseñanza (en donde sea posible hacerlo);
- ser flexibles en las materias y en los métodos;
- colaborar en la integración de los ámbitos formativos y profesionales;
- transmitir, sobre todo, la comprensión de las relaciones.

Más que nunca, en la nueva economía, en la sociedad de la información, trabajar y estudiar van a ser indisolubles.

## METODOLOGÍAS DE LA ENSEÑANZA Y DEL APRENDIZAJE

Si estudiar y trabajar van a ser actividades habituales durante la mayor parte de la “vida útil” de todas las personas y de todos los profesionales, no se pueden separar los periodos de estudio universitario y de trabajo profesional con aproximaciones hacia la formación o metodologías de enseñanza muy diferentes.

Por esta razón es muy útil, en mi opinión, la perspectiva del aprendizaje basado en la resolución de problemas desarrollada por el profesor Wijnen y otros.<sup>4</sup> Esta perspectiva

---

<sup>3</sup> “La Educación encierra un Tesoro”. UNESCO. París 1996.

<sup>4</sup> Citado por Van der Vlauten: Scherpbier, Wijnen y Snellen, (1996) “Flexibility in learning: a case report on problem-based learning”. *International Higher Education*, 1, pp. 17-24.

nos ha permitido tomar de la conferencia del Profesor van der Vlauten el cuadro de la Tabla 1<sup>5</sup> para oponer las características de los programas basados en los contenidos de la enseñanza (tradicional) a los de los programas basados en el aprendizaje (esencial en nuestro tiempo).

La aparente oposición de los dos enfoques, a través de las características de estas características definidas a continuación sobre los programas centrados en el aprendizaje o centrados en los contenidos de la enseñanza, no es real. En la toma de decisiones de diseño o de programación de los contenidos de los títulos universitarios, el diseñador se situará, en cada enfoque y en cada característica, en puntos más o menos desplazados hacia uno u otro extremo de la aparente oposición de ambos enfoques. La posición dominante de uno de los dos enfoques, sin embargo, es necesaria para dar coherencia al proyecto docente de cada facultad o escuela politécnica.

TABLA 1.  
CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS ORIENTADOS AL  
APRENDIZAJE Y A LA ENSEÑANZA.

<b>Programas basados en el aprendizaje</b>	<b>Programas basados en la enseñanza</b>
(método)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición del conocimiento</li> <li>• Centrado en el estudiante</li> <li>• Dinámico y flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia del conocimiento</li> <li>• Centrado en el profesor</li> <li>• Estático y rígido</li> </ul>
(personalización o no)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de aprendizaje</li> <li>• Individualizado</li> <li>• Refuerza la actividad</li> <li>• Los estudiantes pueden descubrir</li> <li>• Se dan vías de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de enseñanza</li> <li>• Uniforme</li> <li>• Refuerza la pasividad</li> <li>• Los estudiantes se dejan llevar</li> <li>• Se describen las vías de aprendizaje</li> </ul>
(método)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores formulan preguntas</li> <li>• Los profesores guían a los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores dan respuestas</li> <li>• Los profesores dirigen a los estudiantes</li> </ul>
(emprendedores o pasivos)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender es esencial</li> <li>• La evaluación formativa es esencial</li> <li>• La búsqueda de información es esencial</li> <li>• Biblioteca y recursos de aprendizaje son esenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar es esencial</li> <li>• La evaluación sumativa es esencial</li> <li>• Las clases son esenciales</li> <li>• Las aulas son esenciales</li> </ul>

---

<sup>5</sup> Tomado de: *Programas centrados en el aprendizaje* (van der Vlauten, Scherpier, Wijnen y Snellen, 1996) en el Boletín de la Red Estatal de Docencia Universitaria, Vol. 1, nº 2, Mayo 2001.

(internacionalización y especialización)

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| • La demanda es esencial           | • La oferta es esencial         |
| • Independiente del lugar          | • Dependiente del lugar         |
| • Independiente del tiempo         | • Dependiente del tiempo        |
| • Ritmo de estudio individualizado | • Ritmo de estudio uniforme     |
| • Secuencia de estudio variables   | • Secuencia de estudio uniforme |
| • Contenido variable               | • Contenido uniforme            |

(método)

- |   |  |
|---|--|
| • Los profesores trabajan en colaboración | • Los profesores trabajan aisladamente                   |
| • La gestión educativa es esencial        | • La autonomía departamental o individual son esenciales |

El contexto descrito hasta ahora, sitúa a los diseñadores de la programación docente ante la necesidad de considerar las bondades de los programas basados en el aprendizaje, como una opción metodológica para formar mejor a los profesionales de la “nueva economía”.

Si se acepta la tesis de esta ponencia y este enfoque del aprendizaje –como auto-aprendizaje y auto-conocimiento– es esencial para trabajar en la nueva economía, las metodologías, los objetivos y la gestión de la docencia que requieren los programas basados en el aprendizaje deberían abrirse camino en nuestros centros educativos.

No sería justo hacer ahora una crítica de la metodología docente de la universidad, ni comparar en este contexto las características de los programas basados en el aprendizaje con la práctica docente en muchas de nuestras universidades nacionales, porque éstas saldrían necesariamente mal paradas. La red estatal de docencia universitaria ya está, a través de su boletín, poniendo el énfasis en estas cuestiones.

Desde la posición del estudiante es necesario reconocer a los programas centrados en el aprendizaje mayor grado de motivación y de exigencia, al tiempo que le ofrecen mayores posibilidades de desarrollo personal. No son, sin embargo, programas generalmente aceptados por la mayoría de las organizaciones juveniles de nuestro país por las falsas ideas acerca de la igualdad de oportunidades y la deseable diferenciación de estudiantes y centros de enseñanza. Sin embargo, la selección individualizada y selectiva de los estudiantes parece ser un pre-requisito para personalizar la formación.

El contraste entre esas ideas de los estudiantes y el mundo del empleo se hace evidente nada más acceder al mercado laboral, porque otra de las características de la nueva economía es el incremento continuo de la competitividad y por tanto de la exigencia personal y empresarial para mantenerse en una posición ventajosa o competitiva ante los demás.

El incremento de las exigencias de formación personal durante la etapa universitaria y la necesidad de adquirir rápidamente las habilidades requeridas por el nuevo marco competitivo se observa nada más obtener el primer empleo. Trabajar en la nueva economía es el marco adecuado para un nuevo tipo de profesionales más cualificados y mejor predispuestos para afrontar nuevas demandas.



## DATOS SOBRE EL TRABAJO DE LOS “NUEVOS TITULADOS” EN ESPAÑA

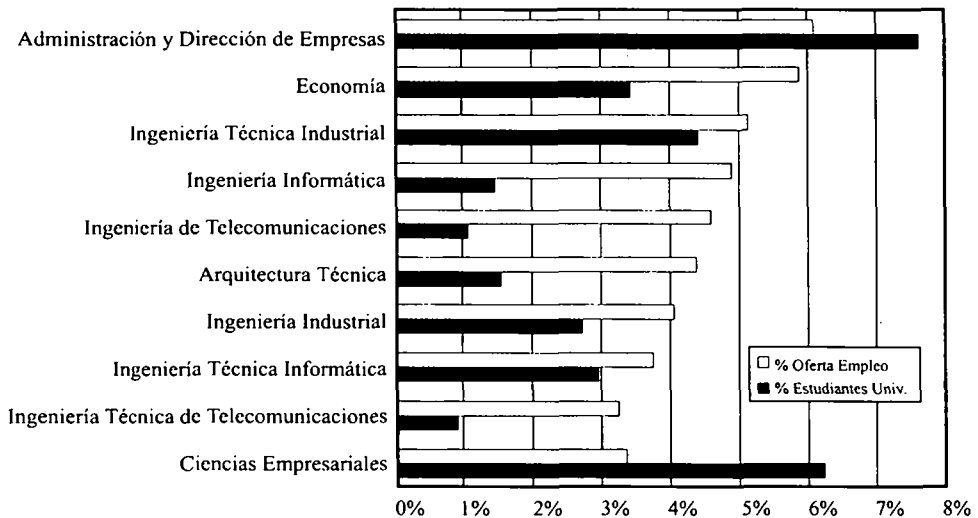
El informe “Infoempleo 2001”, subtítulo “Oferta y demanda de empleo cualificado en la nueva economía”<sup>6</sup> pone de relieve tres aspectos del trabajo en la nueva economía:

- La presencia de los sistemas de información en las organizaciones genera una gran demanda de profesionales cualificados en estas áreas.
- El empleo en España se está caracterizando por una clara preferencia por el sector servicios (donde crecen especialmente los de mayor cualificación) y los sectores afines a las nuevas tecnologías.
- La aparición de la *e-Corporation* está impulsando la demanda de un nuevo tipo de profesional, con una mayor cualificación, patente en la creciente demanda de formación de postgrado e idiomas.

Por otra parte, la relación <sup>7</sup> entre salidas profesionales y estudios universitarios se refleja en la Tabla 2 tomada del informe citado.

La tasa de cobertura del empleo ofertado para las diez titulaciones más demandadas en el conjunto del sistema universitario español se muestra en el gráfico adjunto. <sup>8</sup> La oferta de empleo actual es superior a la oferta prevista de titulados en todas las carreras, excepto

FIGURA 1.  
AJUSTE OFERTA-DEMANDA DE TITULADOS. ESPAÑA 2000-2001



<sup>6</sup> “Informe Infoempleo 2001”. *Oferta y demanda de empleo cualificado en la Nueva Economía*. Editorial Círculo de Progreso, 2001.

<sup>7</sup> “Informe Infoempleo 2001”. *Cap. 8. Empleabilidad y formación universitaria*. Editorial Círculo de Progreso, 2001. Pág. 192.

<sup>8</sup> “Informe Infoempleo 2001”. *Cap. 8. Empleabilidad y formación universitaria*. Editorial Círculo de Progreso, 2001. Pág. 192.

TABLA 2.  
TITULACIONES MÁS DEMANDADAS

	2000-2001			1999-2000			
	PUESTO	% OFERTA EMPLEO <sup>(1)</sup>	% OFERTA TITULADOS <sup>(2)</sup>	% ESTUD. UNIVERSIT. <sup>(3)</sup>	PUESTO	% OFERTA EMPLEO <sup>(1)</sup>	% OFERTA TITULADOS <sup>(2)</sup>
No se especifica titulación	-	26,9%	-	-	-	26,8%	-
BUP, FP II o equivalente	-	11,9%	-	-	-	12,0%	-
Especif. Titulación o Nivel	-	61,2%	-	-	-	61,2%	-
Cualquier diplomado o Ing. Técnico	-	5,9%	9,6%	-	-	6,0%	9,9%
Cualquier licenciado o ingeniero	-	6,8%	11,2%	-	-	7,2%	11,7%
Cualquier Ing. Técnico	-	4,4%	7,3%	-	-	4,4%	7,1%
Cualquier Ingeniería	-	4,1%	6,8%	-	-	4,2%	6,9%
Administración y Dir. de Empresas	1	3,7%	6,07%	7,61%	1	3,6%	5,9%
Economía (Ldo.)	2	3,6%	5,86%	3,41%	3	3,4%	5,5%
Industrial (I.T.)	3	3,1%	5,12%	4,39%	2	3,4%	5,6%
Informática (Ing.)	4	3,0%	4,88%	1,45%	4	2,9%	4,8%
Telecomunicaciones (Ing.)	5	2,8%	4,59%	1,06%	7	2,4%	4,0%
Arquitectura Técnica	6	2,7%	4,38%	1,56%	6	2,5%	4,0%
Industrial (Ing.)	7	2,5%	4,04%	2,75%	5	2,8%	4,5%
Informática (I.T.)	8	2,3%	3,76%	2,98%	8	2,2%	3,6%
CC. Empresariales (Dpdo)	9	2,1%	3,36%	6,23%	9	1,9%	3,2%
Telecomunicaciones (I.T.)	10	2,0%	3,25%	0,91%	10	1,8%	3,0%
Obras Públicas (I.T.)	11	1,5%	2,40%	0,58%	11	1,3%	2,2%
Derecho (Ldo.)	12	1,2%	1,96%	13,03%	12	1,1%	1,9%
Caminos, Canales y Puertos (Ing.)	13	1,0%	1,68%	0,71%	13	1,0%	1,6%
Arquitectura	14	1,0%	1,62%	1,68%	14	0,9%	1,5%
Medicina	15	0,8%	1,29%	1,93%	16	0,7%	1,2%
Marketing	16	0,7%	1,14%	-	15	0,8%	1,4%
Física (Ldo.)	17	0,6%	1,01%	1,34%	17	0,6%	1,0%
Relac. Laborales (Ddo.)	18	0,4%	0,69%	3,82%	18	0,5%	0,9%
Biología (Ido.)	19	0,4%	0,68%	2,15%	24	0,2%	0,4%
Químico (Ing.)	20	0,3%	0,36%	0,78%	20	0,4%	0,7%
Otras Titulaciones	-	4,19%	6,85%	-	-	4,5%	7,3%

(1): % sobre el total de la oferta de empleo

(2): % sobre el total de la oferta de empleo para titulados universitarios

(3): % sobre el total de alumnos que han finalizado la carrera en España

en los versátiles licenciados y diplomados en empresariales. El panorama presentado a la luz de este informe es optimista, para el empleo de nuestros universitarios.

Los aspectos específicos de las ofertas de trabajo en España en el contexto de la “nueva economía” y la tasa de cobertura respecto al número de estudiantes matriculados en las universidades describen la situación concreta del año 2000 en España.

## **EXPERIENCIAS CUALITATIVAS EN LA UNIVERSIDAD**

### **ANTONIO DE NEBRIJA**

La experiencia específica de la Universidad Antonio de Nebrija coincide con los datos aportados en la tabla precedente, con la particularidad de observar la colocación inmediata de los estudiantes de todas las carreras, ya sean

- Ingenieros técnicos y superiores en Informática,
- Licenciados en Ciencias de la Comunicación o de la Información,
- Licenciados en Derecho y Administración y Dirección de Empresas o
- Licenciados en Filología Inglesa.

El crecimiento de la demanda de los estudios de Postgrado (Master) y la mayor demanda de formación continua en empresas también se observa con claridad desde la Nebrija.

Quisiera resaltar por último algunas particularidades adicionales de la enseñanza en nuestra universidad estrechamente relacionadas con las exigencias de la nueva economía. No volveré sobre las características metodológicas de personalización, especialización, internacionalización y espíritu emprendedor ya citadas, sino sobre acciones formativas concretas.

Una muy relacionada con las exigencias concretas de la nueva economía es el Diploma para el ejercicio profesional en internet, programa de 48 créditos (480 horas) que los estudiantes de todas las carreras pueden realizar de forma presencial o en régimen de aula abierta, en un solo año o en 2, 3 o 4 cursos, durante la carrera o después de terminarla.

Otra es la recomendación de continuar el aprendizaje de dos lenguas extranjeras durante toda la carrera. Una tercera podrían ser los sistemas de evaluación continua, o la exigencia de prácticas profesionales obligatorias en todas las carreras. Estas particularidades se han adaptado bien a los postulados enunciados para la “nueva economía”.

## **CONCLUSIONES**

Las transformaciones de la “Nueva Economía” nos conducen a considerar el capital humano, bien formado, como el activo principal de las empresas. La secuencia se muestra en la Tabla 3, resumida a continuación.

TABLA 3.  
**TRANSFORMACIONES DE LA NUEVA ECONOMÍA**

- La empresa se dinamiza, abre y flexibiliza.
- La estrategia empresarial es una reflexión permanente sobre el futuro con entornos y procesos en ritmo de cambio acelerado
- La gestión del conocimiento es el centro
- Las fronteras del tiempo y el espacio están desapareciendo (reduciéndose)
- El capital humano se convierte en el activo fundamental

El escenario para los formadores se transforma con nuevas demandas en la empresa y en la universidad porque ambas evolucionan rápidamente, como se ha dicho y se resume en la. Ver Tabla 4.

**TABLA 4.  
ESCENARIO PARA LOS FORMADORES**

**En la empresa**

- Las personas son el centro de atención primordial de las empresas (para gestionar el conocimiento y aportar valores añadidos intangibles)
- La empresa se convierte en un proyecto necesariamente compartido entre los profesionales, la propiedad y los diferentes agentes (superándose enfrentamientos empresario-trabajador-sindicatos).
- Las empresas son centros de conocimiento (y disputan este privilegio a las universidades).

**La universidad se transforma porque debe**

- Activar (desarrollar) la capacidad y la dimensión humana del estudiante a través de la educación y la innovación.
- Convertirse en un conjunto de centros de conocimiento abiertos y compartidos, por académicos, profesionales y empresarios.
- Incorporar perspectivas nuevas del aprendizaje (competencia, resolución de problemas, etcétera)

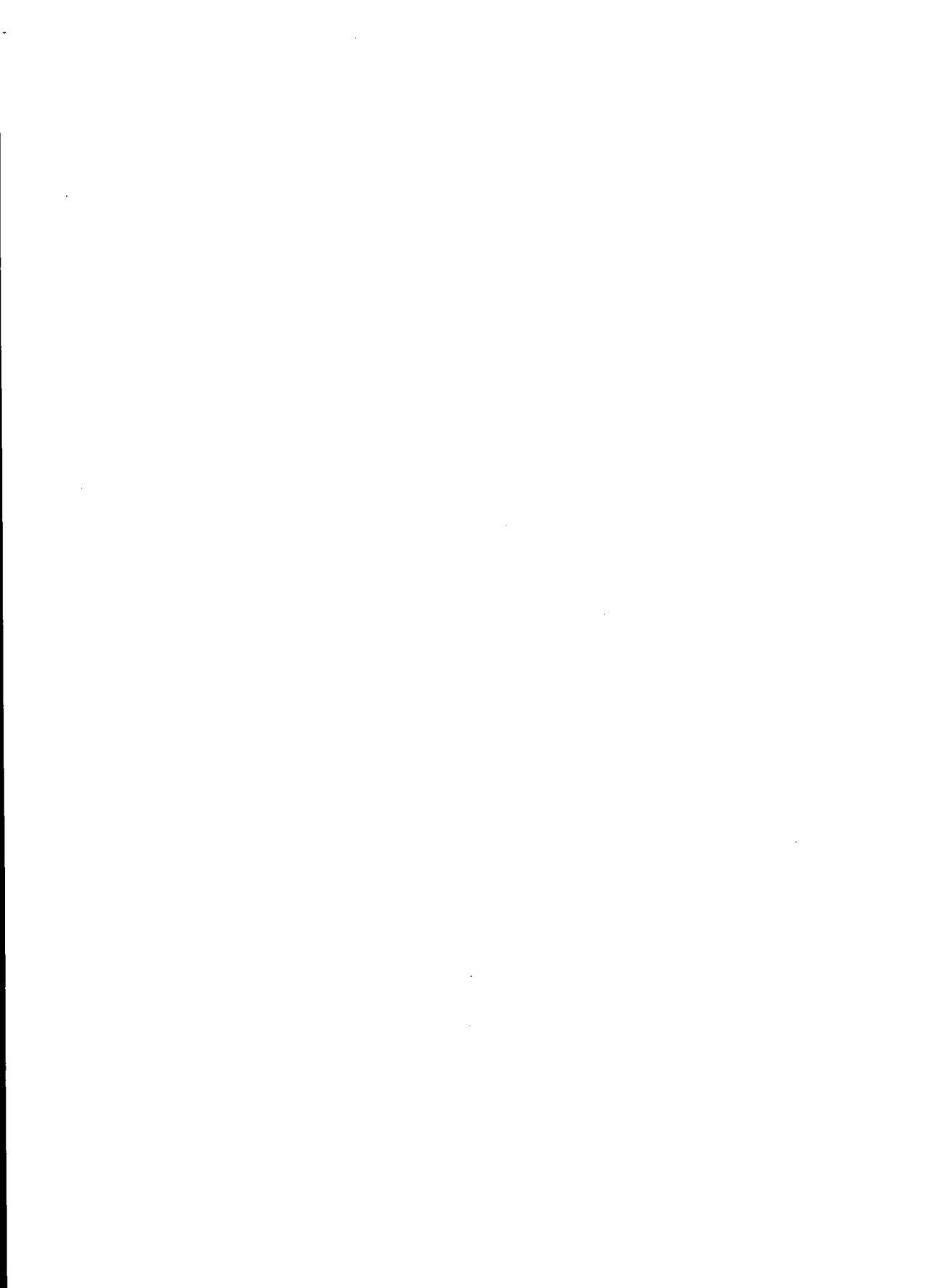
Resulta pertinente, por tanto, tras una reflexión sobre las características de los programas basados en el aprendizaje real de los participantes, esenciales en la “nueva economía”, y las características de los programas formativos basados en la enseñanza tradicional de las universidades, resaltar el avance metodológico de los primeros. La Tabla 1 nos ha permitido resumir dichas características en términos de oposición entre sus objetivos y métodos, para recomendar a los diseñadores de la programación docente en nuestras universidades que apuesten por las metodologías basadas en el aprendizaje.

Se puede concluir afirmando que en la “Nueva Economía” aprender y trabajar son indisolubles, y los programas modernos de enseñanza universitaria deben adaptarse a las características del aprendizaje y de los nuevos puestos de trabajo ofertados, como resume la Tabla 6.

**TABLA 6.  
APRENDER Y TRABAJAR SON INDISOCIABLES**

<b>Trabajo</b>	<b>Enseñanza (aprendizaje)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo personalizado</li> <li>• Especializado y flexible</li> <li>• Sin límites de tiempo y espacio</li> <li>• Con contenidos de comunicación, colaboración y gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñanza personalizada</li> <li>• Especializada y flexible</li> <li>• Continua e internacionalizada</li> <li>• Con capacidades y actitudes para “emprender”</li> </ul>

No quisiera finalizar estas palabras sin manifestar mi agradecimiento a los organizadores de este encuentro, a los ponentes que me han precedido y a todos ustedes como participantes, la oportunidad de aprender y de conocer nuevas visiones sobre la Universidad en la Nueva Economía.



# El papel de los emprendedores en la nueva economía

**Fernando Gómez Avilés**

Director General del Consejo Superior de Cámaras

---

No es fácil hablar de la nueva economía y del papel de los emprendedores en este marco, pues estamos ante un fenómeno del que solo conocemos sus comienzos.

Deseo, para empezar, hacer algunas observaciones de tipo general, porque la nueva economía o la sociedad de la información son expresiones que utilizamos a diario, que estamos habituados ya a hablar de ellas, y que, sin embargo, reflejan una auténtica revolución, un cambio profundo de consecuencias todavía poco conocidas y que efectivamente tienen una difícil cuantificación en el momento actual. Quizás hay aspectos como la duración o intensidad del cambio que hoy día, todavía no podemos medir.

Pero, en todo caso, ya podemos sacar algunas consecuencias en el corto espacio de tiempo que estamos viviendo esta experiencia.

Quizás una primera conclusión, yo creo que importante, es la suavización de los ciclos económicos. Claramente estamos viviendo o hemos vivido el periodo más largo y de mayor prosperidad de la historia reciente. Aunque, y esto es otra consecuencia que también es importante que tengamos en cuenta, la esperanza de acabar con los ciclos todavía no es historia pasada. Como todos ustedes conocen estamos viviendo una fase de ciclo decreciente cuya duración hoy es difícil de establecer.

Esta es una enseñanza que podemos ya sacar: la nueva economía tiene efectos muy positivos pero no tan importantes como para haber eliminado el funcionamiento de los ciclos.

Otra de las grandes consecuencias de esta situación puede ser el hecho de una intensificación de lo que en términos coloquiales llamamos “globalización”, término que lo tenemos todos los días en la prensa, en las noticias y sin embargo es difícil de definir.

Evidentemente, todas las opiniones son válidas; desde mi punto de vista podríamos definir la globalización como una concepción del ámbito de convivencia en círculos que son cada vez mayores, más amplios, más profundos y en donde se empiezan a difuminar las reglas locales y empiezan a, tímidamente, aparecer reglas de tipo más global, de tipo más comunitario. ¿Por qué digo que son ámbitos de convivencia más amplios?

Pues obviamente, porque cada vez la globalización abarca áreas más extensas, que no afectan solamente lo económico, sino por supuesto, lo jurídico, u otras áreas, como la defensa.

Pero quizás, lo que caracterice más a este concepto de globalización, no es tanto la amplitud de sectores a los que abarca sino la mayor profundización que implica dentro de esos sectores.

Las relaciones de convivencia se han hecho mucho más profundas, mucho más intensas, en esas áreas. Por ejemplo, es obvio que siempre ha habido alianzas militares, sin

embargo, lo que es cierto es que ahora, como todos sabemos, se está ya hablando seriamente dentro de la Unión Europea de un cuerpo militar de intervención permanente. Eso es una novedad, y seguramente una consecuencia de la globalización. También por ejemplo, siempre ha habido una cierta cooperación en el ámbito del derecho internacional tanto público como privado. Sin embargo, ahora se empiezan a sentar las bases de un derecho internacional distinto, un derecho supranacional, que abarque y supere al tradicional. Sin duda, eso es otro cambio importante, y una profundización de la situación existente de convivencia de varios derechos internacionales públicos o privados.

Que duda cabe que en el área económica, existe igualmente una profundización de las relaciones económicas o comerciales en relación con la situación internacional. Siempre ha habido relaciones económicas entre los países y por supuesto relaciones comerciales. No hay mas que recordar la especialización de David Ricardo por ventajas comparativas. Sin embargo en el área económica estamos asistiendo a una doble profundización: Por un lado están cada vez desarrollándose de forma mas activa las zonas regionales de integración. No hay mas que ver la Unión Europea, o hablar del Alca o Mercosur, o en fin, contemplar tantas áreas de integración como están en este momento desarrollándose, y que si siguen las reglas de la OMC, como es preceptivo, se convertirán en zonas de un comercio más libre, pero sin dejar de mantener con otras regiones intercambios comerciales dentro del concepto general de mercado abierto de la OMC. Por otro lado también existen otras vías complementarias de eliminación de obstáculos en el comercio como son las propias rondas liberalizadoras de la OMC o la propia actividad de las multinacionales que se aprovechan de esta liberalización de mercados para hacer que cada vez sea más interpenetrada la realidad de un mercado con los mercados que le circundan.

Por tanto, la existencia de la globalización o de esta nueva economía, si la queremos llamar así, es innegable. Sin embargo es todavía difícil de definir si sus efectos son negativos o positivos. Seguramente, de los presentes en esta sala habrá todo tipo de opiniones en cuanto a sus efectos.

Personalmente quiero apuntar algunas ideas: creo que los efectos en general de esta globalización están siendo positivos. En algunos casos seguramente estaríamos todos de acuerdo: la globalización de la lucha contra dictaduras como el caso de Pinochet, que se apreciaría como un paso adelante por todos a los que les preguntáramos.

Sin embargo, puede haber ya elementos distintos a la hora de valorar quien establezca las normas que regulan las distintas situaciones en esta aldea global: es decir, ¿quién establece las normas: la ONU, la OTAN, un país? ¿Quién interpreta esas normas? ¿Quién ejecuta esas normas? Obviamente, existen todo tipo de opiniones que pueden ser divergentes.

En el campo económico, cabe todavía mayor diversidad de opiniones. Personalmente, sigo pensando que todas son respetables aunque, creo que la globalización en términos generales ha sido positiva, ya que está dando a países y grandes regiones en desarrollo la posibilidad de acceder a mercados tradicionalmente cerrados para ellos, y a la vez introduce elementos de mayor competencia, lo que estimula la eficiencia e incrementa el crecimiento económico.

El problema está en cómo adaptar esos procesos de apertura de mercados de las economías de los países en desarrollo haciéndola compatible con la existencia de multinacionales o la atracción de nuevas inversiones externas: en resumen, cómo alcanzar un desarrollo que sea sostenible en el tiempo.

Bien, no voy a hablar excesivamente sobre este tema pero lo que quiero hacerles llegar

a ustedes con estas breves palabras, es un primer mensaje en el sentido de que, existe un marco nuevo para la actividad del emprendedor. Dicho de otra forma, el emprendedor se encuentra en este momento con un entorno muy distinto del que podría existir hace veinte años, o hace tan solo diez.

Por tanto, hay que tenerlo en cuenta a la hora de apreciar cuál es su capacidad de actuación dentro de este esquema.

En ese sentido, el primer aspecto que me gustaría desarrollar es el papel clave que tiene la creación de empresas dentro del desarrollo económico.

Evidentemente, tanto la universidad, como las instituciones intermedias, y la propia sociedad civil en su sentido más amplio han subrayado claramente el importante papel que tiene para el crecimiento económico la creación de nuevas empresas.

La Comisión Europea ha establecido un claro nexo de causalidad entre el desarrollo, la creación de empresas y la generación de empleo.

Si ustedes examinan la creación de empleo de los últimos años, verán que, incluso en momentos de auténtico auge económico, como han sido estos años que hemos pasado, prácticamente la creación de empleo se ha circunscrito a las pequeñas y medianas empresas.

Las grandes empresas o no han creado casi empleo, o lo han destruido. Por tanto, la pyme *verdaderamente es la que establece ese nexo de unión entre el crecimiento y el reflejo de ese crecimiento en la creación de empleo.*

Además la creación de empresas, en el fondo, es la mejor medición de la dinamicidad de una economía, de la capacidad que tiene para ser activa, para cambiar y adaptar a las nuevas circunstancias su proceso de producción.

Es cierto, que la creación de empresas no es una tarea fácil y requiere una serie de elementos que son difíciles de conjuntar. ¿Cuáles son?

En primer lugar se requiere, una sociedad que sea capaz de generar ese espíritu emprendedor.

¿Qué quiere decir esto? Para la creación de empresas, se necesita gente que tenga una mentalidad abierta para ver cuáles son las nuevas posibilidades que se ofrecen constantemente en la economía. Que tenga la capacidad de imaginación suficiente como para idear fórmulas, que hagan que esa idea se pueda traducir posteriormente en algo que sea rentable y permita desarrollar una empresa. Se requiere obviamente la capacidad de asumir riesgo. Incluso de un riesgo un poco mayor de lo que puede ser razonable. Y por último y quizás yo diría que no menos importante, se requiere la capacidad y el tesón suficiente para que una vez que se ha puesto en marcha una empresa, se encuentre capacitado para poder llevarla adelante. Luego veremos algunas cifras relativas a algo tan difícil como es mantener a la empresa viva una vez que se ha creado.

Pero, eso no es suficiente, hace falta además disponer de una serie de herramientas que le permita al emprendedor no solo ser una persona imaginativa, capaz de asumir riesgos sino llevar adelante su idea de empresa. Esas herramientas son fundamentales. Sin una serie de medios de análisis del mercado, de instrumentos financieros, de apoyos de gestión, de intervención en mercados exteriores, de utilización de nuevas tecnologías, etc., es prácticamente imposible llevar adelante un proyecto empresarial.

Y por ultimo, es necesario un entorno favorable. Es decir, el empresario no solamente tiene que ser capaz de asumir el riesgo, no solo tiene que disponer de unas herramientas de gestión, tiene que tener además, un entorno favorable para el desarrollo de su actividad.

Y ese marco viene dado por la simplificación administrativa, por un entorno fiscal



favorable, por instrumentos de apoyo tipo viveros para las pequeñas empresas que empiezan a crearse, por una financiación de capital riesgo adecuada etc.

Como vemos, la creación de empresas constituye un desafío difícil de realizar, y aquí tienen ustedes en esta siguiente transparencia la situación de creación de empresas en España donde, como verán, en el año 96 había 2.400.000 empresas, y en el año 2000 hay 2.600.000. Por tanto hay una creación neta de 200.000 empresas y una tasa anual de crecimiento neto del 2,1.

Esta tasa es relativamente alta, desde luego compara perfectamente con nuestro entorno europeo, quizás es algo menor que la de algunos países en donde la generación de empresas es muy alta, como por ejemplo EEUU, donde la media es 4.4 pero en cualquier caso es aceptable. Incluso si se compara con la siguiente, la densidad empresarial, es decir el número de empresas existentes por cada mil habitantes, 65 empresas en España es un índice perfectamente aceptable con lo que existe en la media europea.

Quizás donde hay que prestar mayor atención es en el punto siguiente, es decir, el tamaño de la empresa española.

La dimensión de nuestra empresa es claramente pequeña. Y quizás lo del dicho inglés de "small is beautiful" está muy bien pero seguramente tiene inconvenientes importantes que vamos a ver luego a la hora de analizar cifras. El tamaño medio de la empresa española es de cinco empleados, muy bajo, si se compara con medias europeas o americanas.

Por otra parte el crecimiento neto, es decir, la diferencia entre la tasa de creación de empresas bruta, que es el 13,3 y la de mortalidad empresarial que es la del 11,2 es una tasa relativamente normal, como he dicho antes, del 2,1. Pero el principal problema no es tanto la dificultad de creación de empresas, que efectivamente lo es, como la dificultad de mantener viva la empresa una vez que se ha puesto en marcha, los tres o cuatro años posteriores. El problema, por tanto, no se puede decir que esté tanto en la entrada como en la permanencia en los primeros años.

Evidentemente hay factores que deben ser tenidos en cuenta, ya que afectan a la vida de la empresa debido precisamente al pequeño tamaño, como pueden ser problemas de financiación, (obviamente la relación entre capital propio y capital ajeno en una empresa de cinco obreros normalmente no refleja los ratios mas adecuados. Incluso en la financiación ajena la relación entre capital a corto, medio y largo plazo no responde a un esquema ideal. Se suele financiar operaciones a largo plazo con operaciones de préstamos a corto, con lo cual se ahoga financieramente la empresa); afecta obviamente a la capacidad de I+D o de innovación de la propia empresa puesto que tienen poca capacidad para hacerlo, y afecta incluso, a su capacidad de exportación. Un dato significativo: en el año 1996, cuando existían 2.400.000 empresas en España, solo 16.000 exportaban habitualmente, como ven el porcentaje es muy pequeño; actualmente se encuentra en torno a las 22.000-23.000 empresas que son exportadores habituales. Sigue siendo pues, sobre la cifra de la que estamos hablando, un número extraordinariamente bajo.

Para no cansarles con números, paso a analizar el segundo aspecto de mi intervención que es la nueva economía.

Lo primero que nos podemos preguntar es si existe o no. Y sobre eso hay opiniones contrapuestas: el grupo de crecimiento de la OCDE a mediados del 2000 hizo un análisis de los incrementos de productividad y consideraba que los que se habían producido en los años anteriores difícilmente se podían explicar como aportación de los factores tradicionales, como pueden ser el capital o la mano de obra, con lo que concluía, que se puede considerar que existe un salto cualitativo y una nueva economía.

Por otra parte hay publicaciones del Fondo Monetario que rechazan esta idea, manteniendo que los cambios que se han producido como consecuencia de introducción de nuevas tecnologías pueden considerarse perfectamente como normales dentro de la propia estructura de una economía tradicional. Finalmente, esta discusión teórica quizás tenga poca consideración práctica. En cualquier caso, creo que lo que sí existe es un nuevo marco de actuación para las empresas y ese nuevo marco se define por una utilización intensiva de nuevas técnicas, de información, de telecomunicación, que cambia profundamente el marco en que se desarrolla la actividad tradicional de un empresario.

Y esa vertiente empresarial de la sociedad de la Información requiere cambios en el entorno de la empresa y nuevos planteamientos estratégicos de los nuevos empresarios.

Uno de los conceptos más conocidos de este nuevo marco es el comercio electrónico en su modalidad "B2C".

A estos efectos, basta con referirnos a la venta de libros, de Amazon por ejemplo, o de conocidas empresas españolas en la distribución por internet de artículos de deportes, por ejemplo Barrabes, para que todo el mundo esté de acuerdo con que es la forma más popular del comercio electrónico.

Sin embargo, creo, y todos los expertos lo subrayan así, que el impacto de este nuevo sistema no es tanto en el comercio entre empresa y consumidor sino el llamado "B2B". El comercio entre empresas, obviamente tiene muchísima más capacidad de desarrollo puesto que se realiza en cantidades más significativas, en importes mucho más elevados, en círculos mucho más restringidos y de forma periódica, tiene capacidad importante de generar ahorro dentro de las empresas, y por tanto sin duda en el futuro el impacto sobre la vida de las empresas vendrá mucho más a través del comercio entre empresas, que del comercio entre empresas y consumidores. A ello sin duda alguna hay que añadir lo que es la relación entre el mundo de los negocios y la administración, que puede y seguramente ya en este momento está ahorrando esfuerzos importantes a los empresarios, y que sin ninguna duda en un plazo relativamente corto va a simplificar de forma notable la actividad empresarial en su relación con la administración.

Si alguien está interesado, luego podemos comentar con un poco más de profundidad el hecho de las ventanillas empresariales, que están ya funcionando. En este momento hay diez implantadas con una colaboración de la administración central, administración local y regional y las propias cámaras y que están dando yo diría que un resultado muy positivo precisamente utilizando estas facilidades. Estamos hablando, que duda cabe, de una gama muy amplia de relaciones que se están produciendo vía estas nuevas tecnologías pero, lo que es más importante subrayar es que el modelo de gestión empresarial tiene importantes modificaciones en todas las áreas funcionales de la propia empresa y no solo en el área que hasta ahora estábamos subrayando como canal de distribución. Esto lo podemos ver en la siguiente transparencia.

Aquí tenemos las principales áreas funcionales de una empresa y están recogidas, a título de ejemplo, aquellas donde hay una influencia de las nuevas tecnologías. Como ven son muchas, por ejemplo en el área comercial hay cambios en la logística de distribución. Surgen nuevos canales en cuanto a las posibilidades de información que tiene un empresario o publicitar sus productos o exponerlos.

Se están cambiando de forma muy notable los conceptos de acceso a nuevos mercados. Esa apertura tiene una clarísima repercusión sobre la política de precios al hacerlos mucho más abiertos y transparentes. En el área jurídica es muy importante, igualmente el impacto que se produce en la contratación; por ejemplo, la propiedad intelectual estará sometida a

nuevas reglas, e igualmente se puede hablar de la firma electrónica, que permite nuevas oportunidades pero cuya regulación no es homogénea ni siquiera dentro de la propia Unión Europea.

No quiero cansarles, pero como ven en recursos humanos tiene un enorme impacto, mediante la demanda de nuevos perfiles o sistemas de remuneración y no digamos en la administración de una empresa, con casi la desaparición del papel en muchos casos en la propia gestión.

Incluso yo me preguntaría si las propias áreas funcionales que están puestas en esta transparencia son exactamente válidas.

Lo que hay que subrayar es la flexibilidad y la mentalidad abierta al cambio que debe tener el empresario en la nueva economía. Lo que podíamos denominar, en una aparente contradicción, como “una política estable de cambio permanente”.

El capital intelectual es ya la clave, las grandes acumulaciones de activo cada vez son menos garantía de una permanencia de la empresa. El capital intelectual tiene cada vez más valor en relación al capital físico. Alianzas estratégicas son absolutamente fundamentales.

Por resumir, los emprendedores en la nueva economía, como se puede deducir de lo que venimos diciendo, tienen numerosas nuevas oportunidades. Las hemos venido mencionando. Hay nuevos modelos de negocios en sectores tradicionales y están surgiendo claramente todos los días nuevas posibilidades y oportunidades de negocio en nuevos sectores, por ejemplo, proveedores de contenido de portales o de web, el acceso a nuevos mercados sin duda da nuevas posibilidades y existen fórmulas de reducción de coste o de organización del trabajo.

Pero junto con las oportunidades que se presentan a los empresarios, también se presentan cada vez más amenazas: la mortalidad empresarial aumenta al haber más posibilidades; también se ha tomado con mayor frivolidad la entrada en numerosas áreas de la actividad económica, y la tasa de mortalidad, sobre todo en el sector de las nuevas tecnologías, tiene una incidencia muy elevada. Veamos un caso concreto: hace dos años cuando el Nasdaq estaba en los cinco mil puntos prácticamente había financiación asegurada para cualquier empresa y para cualquier proyecto. Actualmente casi ninguna empresa de la nueva economía tiene posibilidad de encontrar financiación, aunque sea un buen proyecto, lo cual implica una injusta repercusión de una situación financiera determinada sobre los proyectos. Y finalmente por supuesto hay una resistencia importante de los agentes de la situación tradicional de la economía en relación con las nuevas tendencias. Todo esto hace que sea necesario adoptar medidas que favorezcan y apoyen cada vez más la actividad empresarial dentro del nuevo entorno.

Aquí señalamos alguna:

- flexibilidad
- agilidad
- capacidad de alianzas
- mejor formación
- nivel de compromiso de la Administración

En suma, no podemos olvidar que cualquier actividad, sea de la nueva o de la antigua economía, está siempre unida y ligada a una fórmula tan simple como la que figura en esa pantalla: ingresos menos gastos son los resultados. Quizás eso es lo que ha hecho que muchas empresas que han nacido de ideas muy brillantes a la hora de la verdad no contaran

con instrumentos de gestión que hicieran que ese negocio una vez lanzado se consolide y sea una empresa con viabilidad.

Por no extenderme demasiado, quiero decir que, a la vista de todo lo que hemos venido hablando, es necesario un esfuerzo coordinado para apoyar al emprendedor en esta nueva etapa, con este nuevo entorno de mayor, si cabe, grado de inestabilidad que supone este mundo tan rápidamente cambiante que hemos venido describiendo.

Quiero acabar ya en aras a la brevedad con unas conclusiones:

- Hay que reducir los obstáculos, derivados de la legislación. Son muchos. Ustedes habrán oído hablar de los famosos 80 pasos que hay que dar para crear una empresa. Bueno, depende de los sitios y del tipo de empresa, pero es cierto que hay un número muy elevado de obstáculos administrativos para la creación de una empresa que seguramente se pueden reducir y se pueden agilizar, las dos cosas de forma muy importante.
- La reducción de barreras fiscales es otro aspecto importante. Nos consta que el gobierno está trabajando seriamente en este hecho sobre todo para las nuevas empresas. Es fundamental que la fiscalidad no sea agobiante en los primeros años de la creación de una empresa, puesto que si no es así, es muy difícil hacer que la empresa prospere.
- Facilitar el acceso a la financiación es otro importante aspecto. El capital riesgo es escaso todavía en España, es necesario además proveer de garantías suficientes a los empresarios que quieren iniciar una empresa, puesto que a veces no disponen de las garantías necesarias para acceder al capital .
- Y por supuesto los dos últimos puntos: la educación y formación empresarial y la cultura empresarial.

Creo que el marco en el que nos movemos en este curso es un ejemplo de que la colaboración entre la universidad y la empresa es cada vez más importante. Todos debemos entonar un cierto mea culpa, no obstante, con respecto a las carencias actuales. No es ni la universidad ni posiblemente la empresa ni seguramente las instituciones intermedias como pueden ser las cámaras los que seamos en parte o totalmente culpables, pero sí que existe sin duda una parte de culpa en todos y seguramente también que todos podemos poner algo positivo para romper un poco este impasse, en donde todavía nos encontramos, para hacer algo mucho mas positivo.

Quiero ya acabar para no prolongar mi intervención con una anécdota que atribuyen al gran economista John Maynard Keynes, a quien un periodista al final de la II Guerra Mundial le preguntó que cómo veía el futuro de la economía (en ese caso de la economía inglesa) y Keynes contestó que el futuro de una economía no se ve, sino que se hace con el esfuerzo de todos los días.

Creo que eso refleja el espíritu que les he querido transmitir a ustedes.



MESA REDONDA

## **LAS VOCACIONES EMPRESARIALES UNIVERSITARIAS**

Participantes

**Antonio García Marcos**

**David del Val**

**Ignacio de la Vega**



Permitanme dividir mi intervención en dos apartados:

El **primero** de ellos voy a dedicarlo a hacer un análisis de lo que entiendo que es el motivo de esta mesa redonda para enmarcar todo lo que digamos. Vamos a ver qué es eso de “Vocaciones empresariales universitarias”.

En el **segundo** vamos a analizar el fenómeno de mayor éxito empresarial propiciado fundamentalmente por universitarios. Nos referimos a esa cantidad ingente de empresas creadas en los últimos años en el Silicon Valley.

## **PRIMERA PARTE**

### • **VOCACIÓN**

Vocación: Del Latín *vocatio* – *vocationis*. Acción de llamar.

1ª Aceptión: Inspiración con que Dios llama a algún estado, especialmente al de religión.

4ª Aceptión: Inclinação a cualquier estado, profesión o carrera.

Me gusta especialmente la primera de las acepciones porque, a pesar de lo que algunas escuelas de negocios postulan donde reducen toda la casuística empresarial al mínimo común denominador de un balance, donde partiendo de un capital social se crea una empresa, permitanme decirles que en mi opinión las empresas hay que interpretarlas en clave de singularidad.

El empresario decide crear la empresa como los humanos traemos los niños al mundo: por un impulso. Y en este acto de creación va impresa toda la carga genética. Las empresas, como las criaturas, se asemejan a quien las creó. En lo más íntimo, en la caja negra de las empresas, interactúan las pasiones, sueños, alegrías y penas del empresario, determinando con ello el perfil y estilo de la compañía.

El impulso a que nos referimos tiene algo de mágico o de divino. Por ello, en este sentido, cualquiera está en disposición de hacerse empresario como está en procrear.

Dado que estamos intentando analizar el tema de las vocaciones “empresariales” quizá convenga que nos detengamos en lo que entendemos por empresario.



- **EMPRESARIO**

A mi modo de ver, el empresario genuino es el emprendedor, el que emprende con su iniciativa un negocio o actividad para satisfacer una necesidad, que cree en lo que hace, apuesta por ello y asume los riesgos.

Por tanto no estamos hablando de los gestores de empresas multinacionales, que bien dotados de conocimientos dirigen sus empresas y, por supuesto, no estamos hablando de los profesionales de la especulación porque carecen de legitimidad social.

- **UNIVERSITARIO**

Para terminar esta ya larga introducción, creo que es innecesario en este auditorio, definir qué entendemos por “universitario”, que terminaría de abrochar el título de la mesa redonda: Las vocaciones empresariales “universitarias”.

Solo una pequeña referencia histórica. Las empresas como las que conocemos hoy en día empiezan a tomar forma en los siglos XVIII y XIX. Antes, en el Antiguo Régimen, no era imaginable el cambio, el trasvase social, la acción emprendedora, que connota al empresario.

Seguro que recuerdan muchos de los aquí presentes el libro de “Los Pilares de la Tierra” de ¿Ken Follet?, lo difícil y penoso y en definitiva imposible que le resultó a la protagonista, Aliena, sacar su pequeña empresa de venta de lana adelante.

Durante muchos siglos, las personas instruidas, los estudiosos, eran miembros de las clases dominantes y como tal no tenían ningún interés en la producción, con excepciones puntuales como las de ciertas órdenes monásticas medievales. La ciencia o lo que pasaba por tal, no entendía nada de desarrollo, ni siquiera en relación con los procesos de producción. Pero cuando los burgueses se hicieron ricos e influyentes, los investigadores se vieron forzados a interesarse en temas comerciales e industriales.

De ahí surgió un nuevo entendimiento entre trabajadores y estudiosos, por el cual el trabajador comprendió que el desarrollo de la teoría podía ayudar a sus fines de producción, y el estudioso que los conocimientos prácticos de los trabajadores podían ser una ayuda valiosa para sus investigaciones.

Es decir, el estudioso, hoy podríamos decir el universitario, empieza a formar parte del universo empresarial. Incluso antes, a finales del siglo XVI y comienzos del XVII, los estudiosos de la época en España, por cierto todos ellos nobles e hidalgos, ya habían dado muestra de sus posibilidades. Se cuenta en el libro de “Historia de la Tecnología en España”, que el riojano Jerónimo de Ayanz, Administrador general de minas de Felipe II, dio en 1602 un primer equipo de buceo para pescadores y un prototipo de submarino y en 1606 patentó diversas máquinas accionadas a vapor, adelantándose en más de ochenta años a la idea por Thomas Savery en Inglaterra.

## **SEGUNDA PARTE**

El caldo de cultivo de los empresarios hay que buscarlo en la propia sociedad. Allí donde existen nutrientes y una atmósfera adecuada, surgirán más y mejores emprendedores y donde no los hay, escasearán las vocaciones empresariales. Y en esta materia, muchas de las llaves de creación de entornos favorables a la creación de empresas se encuentran en manos de los *gobiernos, las autoridades educativas y el conjunto de la sociedad.*

A propósito de esto último y en relación al análisis que Manuel Castells hace del éxito

de las empresas de nuevas tecnologías en USA, dice textualmente: “En efecto, es por la interfaz de programas de macroinvestigación desarrollados por el Estado, por una parte, y la innovación descentralizada estimulada por una cultura de creatividad tecnológica y modelos de rápido éxito personal, por la otra, por lo que las nuevas tecnologías de la información llegaron a florecer”.

Por otra parte el profesor Emilio Ontiveros defendía en los cursos que mi empresa patrocina en el Escorial que el quid es ese fascinante proceso de natalidad empresarial, promovidos por avispados adolescentes, sesudos científicos, inventores, ingenieros, equipos de expertos o simples ciudadanos dispuestos a jugar el juego del emprendedor.

Hindúes especialmente capacitados y entrenados en desarrollo de soft, chinos y coreanos que proliferan en los laboratorios universitarios, hispanos dedicados a los contenidos... Gente de cualquier procedencia, edad, sexo o religión, desprovista de complejos, se lanzan a promover nuevas empresas.

No es este el caso de Europa, donde los vectores estratégicos de la nueva economía están siendo protagonizados en gran medida por las grandes compañías de la vieja economía.

Por eso, sin entrar en juicios de valor sobre una u otra tendencia, y si se me requiere una opinión no puedo menos que pronunciarme a favor del fenómeno americano porque, entre otras cosas, pone de manifiesto la pujanza de lo nuevo y en lo nuevo está el porvenir

El Director de temas de gestión de la revista *The Economist* hizo un maravilloso resumen de los secretos del éxito del Silicon Valley que me atrevo a reproducir aquí por entender que nos puede dar algunas claves del éxito.

- 1ª. *Tolerar el fracaso.* “Una quiebra tiene la misma consideración que la cicatriz de un duelo en una sala de oficiales prusianos”. No es pecado. Es casi un requisito. Los oficiales todos tienen que tener cicatrices de duelos o de guerras, no pasa nada. La sociedad tiene que tolerar el fracaso y al estudioso.
- 2ª. *Tolerar la traición.* Cambiar de empresa. The Valley no es tierra propicia para la lealtad tradicional. Las ideas corren... y corren. En cambio, en nuestra sociedad ¡ay de aquel que esté en la Politécnica y se vaya a la Carlos III! ¡Tachado! Yo tengo que tolerar la traición en mi empresa, a veces se van los mejores y yo lo único que puedo hacer es intentar retenerlos ( Sock Options ) pero si se van ¡que se vayan! Los conocimientos son suyos.
- 3ª. *Buscar el riesgo.* De 20 inversiones, 4 quebrarán, 6 perderán dinero, 6 se irán malamente defendiendo, 3 prosperarán y una se pondrá las botas. ¡Hay que buscar el riesgo!
- 4ª. *Reinvertir.*  
Cuando yo monté la empresa en el año 85, hubo tres jóvenes emprendedores que hicieron lo mismo, pero los seis primeros millones fueron a parar a un BMW. Esto es justo al revés. El empresario tiene que reinvertir.
- 5ª. *Entusiasmo por cambiar.*
- 6ª. *Ascenso por méritos.* Los politiqueos cuentan muy poco.
- 7ª. *Obsesión por el producto.* El auténtico innovador está enamorado de su producto, cree que es el mejor, el fetén. Tiene argumentos para demostrar al mundo que es el mejor.
- 8ª. *Colaboración.* Las generaciones duran poco. No reinvente la rueda, aporte su pequeño/gran cambio, mézclelo rápidamente con lo que ya tenía y sáquelo al mercado.

La colaboración entre departamentos, entre empresas, entre grupos de trabajo, es CLAVE.

- 9ª. *Variiedad*. Coexisten empresas de gran altura y tradición con estrellas fugaces que aparecen y desaparecen de la noche a la mañana. Es un proceso empresarial dinámico pues hay grandes, hay pequeños, hay águilas imperiales y hay colibríes como es nuestro logotipo.
- 10ª. *Todo el mundo puede jugar*. Todo el mundo puede hacerse rico jugando al juego de la innovación.

Bueno, después de todo este recorrido en el que hemos tratado de demostrar la importancia de la participación universitaria en el contexto de creación de riqueza mayor de todos los tiempos, me van a permitir que les diga con un poco de pena, que ni la administración ni las autoridades educativas, ni la sociedad me han hecho pensar que esto de ser empresario sea una buena idea.

Hay una historia que se encuentra en las escuelas de negocios, donde dos vendedores de zapatos van a un país africano a vender zapatos y encuentran a todo el mundo descalzo. Entonces, uno de ellos cuando vuelve a su empresa hace un informe en el que dice que no hay nada que hacer, porque está todo el mundo descalzo, y la gente no utiliza zapatos. Por el contrario, el otro en su informe manifiesta que no ha vendido nada, pero ¡es la leche! ¡Que hay un mercado fabuloso!

Quiero decirlos para terminar que está todo por hacer y que el empresario tiene que ser realista pero apuntarse al mundo que ve el segundo de los vendedores. Yo, humildemente, soy empresario porque no me quedaba más remedio.

## David del Val

Cofundador de VXtreme

---

Primero, reiterar lo que ha dicho Ignacio, estoy un poco afectado con todo lo que ha pasado hoy, entre otras cosas porque he vivido mucho tiempo en EEUU y es un país que admiro, a pesar de sus muchas contradicciones... y quizá esté todavía más afectado por lo que probablemente pueda ocurrir a partir de ahora.

Pero volviendo al tema que nos ocupa y que, a fin de cuentas, es la vida diaria, lo que voy a hacer es contar la mía.

Estudí Telecomunicaciones en la Universidad Politécnica de Madrid y, en resumidas cuentas, hay dos aspectos que debo destacar de manera especial. Primero que me enseñaron muy bien tecnología, aprendí mucha y con un nivel técnico muy alto, y la segunda, que ciertos profesores me metieron en la cabeza la idea de ir a EEUU, aunque nunca desde el punto de vista de ser emprendedor. Me dijeron: "Vete a EEUU, a ti que te gusta esto y que puedes, profundiza más, ve a las fuentes del conocimiento". ¿Cómo me convencieron? Vicente Ortega, que entonces era el director de mi escuela, ya había estado allí a finales de los sesenta y, aunque él no se diera cuenta, eso me influyó mucho. También Ángel Viña, mi tutor de proyecto había estado en EEUU. Quiero decir con esto que el profesorado ejerce una gran influencia sobre sus alumnos a la hora de tomar decisiones vitales.

De todas formas, me costó mucho irme. Marcharse tampoco es una cosa tan sencilla, pero una vez allí, encontré que en la Universidad de Stanford, el temario tecnológico de los cursos en Computer Science era parecido al de aquí y que el nivel era más o menos igual. Sin embargo, lo que sí conocí fue un mundo realmente muy interesante en cuanto a investigación se refiere, con grupos de renombre mundial que quizá en Telecomunicaciones de Madrid no existían.

Y, lo que es más importante, me encontré con un entorno en el que se fomentaba mucho la creación de empresas. Tampoco es que hubiera profesores norteamericanos diciéndome: "Oye, ¿por qué no fundas una empresa? Tú que vales y tal". No. Eran cosas que se veían. Del mismo modo que en España yo tenía modelos en los que me fijé para dar el salto hacia Stanford, allí también existían roles en los que basarse, alumnos y profesores que se habían decidido y se habían dicho: "Voy a montar una empresa". Estaba el Director del Departamento, Henessy, que había fundado Mips y que luego también estuvo con Silicon Graphics. También estaba Jim Clark, fundador de Netscape, y David Filo y Jerry Yang, los fundadores de Yahoo... Todos estaban ahí. Realmente es entonces cuando empiezas a pensar: "¡Ah, bueno!, sí es posible. Sí. ¿Por qué no?"

¿Cómo conseguir eso en España? No sé. Lo único que se me ocurre es que quizá los profesores deberían involucrarse más en actividades empresariales y atreverse a correr riesgos para los que, a priori, no están cualificados. Creo que cuando se consiga una

interacción real entre la Universidad y la empresa, los jóvenes verán que esa posibilidad existe y la añadirán a la lista de las que pueda presentarles la vida.

En Stanford se nos acercó un inversor y nos dijo que confiaba en nuestra investigación, que quería fundar una empresa. ¿Qué teníamos que perder? Nada. No teníamos responsabilidades familiares demasiado fuertes, y por tanto nos podíamos meter en una aventura empresarial en la que, si fracasabas, no pasaba nada. Hubiera sido como irse a la mili un tiempo. Quizá esa visión es la que falta entre los jóvenes en España. Parece que nada más acabar la Universidad te tienes que poner a trabajar con un puesto fijo en una gran empresa, pues, si no, estás echando tu vida a perder. En realidad, con esta actitud lo que se pierde es la libertad de poder hacer cosas. Yo ahora, por ejemplo, siento que tengo la vida establecida, pero hay que transmitir a los universitarios que existen más opciones que la del funcionariado y que hay que aprovecharlas mientras se pueda, porque luego, con el tiempo, se ancla la vida y cambiar tu puesto de trabajo se hace más difícil. Aunque, en ciertas profesiones, la disponibilidad de trabajo es amplia, y el riesgo que asumen los trabajadores al unirse a empresas de reciente creación es bastante bajo. Si la empresa fracasa, es sencillo encontrar otro empleo en pocas semanas.

Lo importante, en definitiva, es tomar las riendas de tu propio destino, de tu actividad profesional, ser tú el jefe. Vas a trabajar por tus ideas, tu creatividad, tus ilusiones, y eso merece la pena. Si además tienes éxito económico, pues mucho mejor, pero si no, que te quiten lo “bailao”, porque en realidad, se trata de la realización personal.

Estando en Stanford, desarrollamos un nuevo algoritmo para transmitir vídeo por Internet. Al estar investigando en la Universidad, la propiedad intelectual les pertenecía. Eso significaba que, para montar nuestra empresa, necesitábamos tener acceso a esa propiedad intelectual, no podíamos trabajar con algo que no era nuestro. Stanford nos licenció toda la propiedad intelectual que habíamos desarrollado en sus instalaciones por 4 millones de pesetas y un 1 % de nuestra compañía. Este 1 % que les dimos se convirtió más tarde en muchísimo dinero. El 15 % del dinero que reciben se lo quedan por temas administrativos y el resto lo dividen en tres. Un tercio se lo dan a los inventores –nuestra empresa curiosamente licenciaba la tecnología que habíamos desarrollado para, al final, acabar pagándonos un porcentaje de la licencia a nosotros mismos–, otro tercio va al departamento y el último tercio es para la escuela que ha desarrollado la invención. Yo todavía recibo royalties por ser uno de los inventores. El proceso fue muy sencillo... aunque quizá es diferente con la biotecnología, donde las patentes farmacéuticas dan gran cantidad de dinero durante muchos años.

Nuestro inversor en el Silicon Valley había montado con anterioridad una empresa con mucho éxito y otra que fracasó. Con 45 años y un trabajo ya estable, quería volver a intentarlo y creímos que su fracaso nos vendría muy bien pues no volvería a cometer los mismos errores. Mi empresa, VXtreme, se fundó un poco antes de la burbuja especulativa de Internet, y, por ello, fueron momentos difíciles, pues no había disponibilidad de financiación fácil. Más tarde, vendimos VXtreme, mucho antes de que en España supieran qué era el *venture capital* o cualquiera de esas cosas. Yo venía aquí a explicar mi experiencia americana y los periodistas me preguntaban siete veces lo mismo, porque no acababan de comprender cómo se fundan empresas en el Silicon Valley... Más tarde, en el 99-00, al llegar la burbuja de Internet a nuestro país, de repente, ellos sabían más que yo de todo el proceso.

Ahora he vuelto a España y estoy pensando qué hacer en los próximos años. Tengo claro que voy a montar una empresa y no creo que sea más difícil que en EEUU. De hecho

aquí el ambiente es menos competitivo. Un mes antes de fundar VXtreme nos enteramos de que había, por lo menos, dos competidores intentando idear un sistema para enviar vídeo por Internet. Uno fue comprado por la competencia, y el otro fracasó estrepitosamente. En España es más fácil entrar en mercados en los que no van a surgir competidores.

En definitiva, y para terminar, insistir en que lo que importa es la actitud, el espíritu emprendedor. Una vez superado el pensamiento de que “yo ya estoy mayor para esto...” o de “¿para qué voy a complicarme la vida?”. Es mucho más fácil disfrutar de lo que quieres hacer realmente. Montar una empresa siempre es difícil, pero la mayor dificultad es superar la actitud que nos impide siquiera planteamos la posibilidad de asumir riesgos. Hemos de decir a la gente que sale de la Universidad que es libre para aprovechar su vida.



## **Ignacio de la Vega**

Director del Area de Creación de Empresas del Instituto de Empresa

---

Yo voy a ser breve, primero porque es muy malo venir a una mesa redonda sin hablar con los demás ponentes, porque te encuentras con que los argumentos suelen coincidir, y lo que ibas a decir a la audiencia, descubres con horror que está siendo dicho por otros ponentes.

Y además, porque estoy ciertamente estupefacto con lo que está pasando hoy, 11 de septiembre, y sinceramente me es muy difícil concentrarme en algo que es importante, pero que al lado de los acontecimientos que estamos viviendo parece algo muy menor.

En cualquier caso, voy a intentar brevemente exponer algunas ideas que espero que sean novedosas o por lo menos originales en relación con la nueva economía y las vocaciones empresariales.

En cuanto a las vocaciones empresariales, cabe preguntarse: ¿es algo que realmente se incentiva desde el sistema? ¿Es una oportunidad que se capta? ¿Hay un empresario antes? ¿El empresario se desarrolla dentro de los marcos de la institución, en su caso universitaria?

En mi opinión, pasa bastante porque el empresario nace y el empresario se hace. En la nueva economía hemos visto muchos modelos de empresario, empresarios que han pasado rápidamente por el sistema y han puesto muchos de ellos los cuatro elementos clásicos que nosotros buscamos a la hora de conjugar una empresa.

¿Qué es una empresa? Uno o unos empresarios o equipo emprendedor. Yo creo que del empresario cada vez se habla menos, se habla más del equipo ante la propia competitividad y la madurez de los entornos. Ese equipo emprendedor que capta una idea en el mercado y que, una vez analizada su viabilidad y realizado un plan de negocio, se convierte en un proyecto sólido, proyecto al que se le ponen las patas financieras, los recursos humanos etc. y que sale al mercado.

¿Se puede hacer esto desde la universidad? Parece paradójica la pregunta, probablemente haya ramas de la enseñanza universitaria que están especializadas en este campo. Por supuesto, pensemos en las ciencias, más que económicas, empresariales, parece que el objetivo de las ciencias empresariales empezaría un poco por aquí por desarrollar este concepto de empresa.

En segundo lugar, la gente habla de empresarios como aquellos que arriesgan capital o patrimonio y que pertenecen a un esquema externo, pero pensemos en una figura muy común y que creo que es interesante para nuestra universidad cultivar e incentivar, que es el emprendedor por cuenta ajena. Estamos hablando del directivo de empresa, y si sumamos empresario y directivo tenemos gran parte del peso económico de la generación de PIB de un país.



Ese es un empresario, el directivo, pues cada vez más el directivo con cierta responsabilidad hace una labor empresarial. Selecciona ideas para desarrollar proyectos dentro de las empresas. Busca los recursos, o ese equipo empresarial, bien dentro de su estructura organizativa o en el mercado. De alguna manera analiza la viabilidad de ese proyecto empresarial y busca los recursos, lo mismo que hace ese empresario independiente.

Todo esto relacionado con la nueva economía nos llevaría a una situación sorprendente en este país. Empezamos a hablar en serio de fomentar las vocaciones empresariales cuando el mercado está en unas cuotas de popularidad importante del empresario, siempre coincidiendo con momentos álgidos de la economía. Es muy difícil encontrar reuniones como esta o conceptos impulsores de las vocaciones empresariales cuando las cosas van mal.

¿Qué papel tienen las universidades en este contexto? ¿Es realmente la responsabilidad de la universidad pública o privada el crear empresarios?

Probablemente no, es una responsabilidad importante que debería acometer probablemente acompañada por otras instituciones intermedias, como las denominaba Fernando.

La conclusión sencilla es que las nuevas empresas son el motor de la economía, generan el cien por cien de los nuevos empleos en un país como España y por lo tanto esto empieza a ser un problema social. Y la universidad tiene un papel social importante ¿es fácil ese papel?

Yo le auguro un escaso futuro. Y en eso perdónenme que sea muy negativo y muy poco optimista. En la universidad española, a la hora de fomentar estas vocaciones empresariales entre el alumnado, obviamente no hay tradición.

Yo creo que la figura actual del profesor realmente no tiene la capacidad de fomentar estas vocaciones empresariales. El alumno no está preparado, y no está preparado porque en el entorno cultural de un país como España o de una economía tan limitada como la española, no ha jugado nunca ese papel.

Por lo tanto, si tenemos responsables universitarios, si tenemos profesores y alumnos con ganas de fomentar estas vocaciones empresariales, pero no tenemos el caldo de cultivo adecuado, tenemos aquí probablemente un panorama a muy largo plazo para lograr objetivos.

El hecho de que, como se ha dicho, el empresario no sea popular en el entorno español, es probablemente una dificultad añadida para este problema.

¿Cuáles son los riesgos y las recompensas de la actividad empresarial?

Nos acaban de comentar por aquí el dato de veinte empresas en EEUU. En España sobre cinco es muy sencillo: tres se mueren, una es zombi y la otra sobrevive a duras penas, cinco años después de su puesta en marcha.

Parece más sencillo ocupar un puesto de funcionario o una oposición, la famosa oposición. Yo recuerdo cuando era estudiante universitario que realmente lo que mi familia o el entorno más próximo me recomendaba era la famosa oposición. Con este entorno es complicado realmente que el sistema universitario pueda reaccionar.

Desde luego ideas para trabajar o avanzar y lograr ese objetivo, que desde luego es loable, existen muchas. Desde mi punto de vista pasa por un mayor contacto entre el entorno universitario y el mundo real.

Los señores rectores que están en esta sala conocen la dificultad de los presupuestos públicos en estos momentos; las entidades intermedias están haciendo un papel muy loable en este sentido, pero creo que estamos a muchos años de conseguir un objetivo o un panorama favorable.

Por otra parte, no sólo tienen que salir empresarios de las facultades de económicas o de empresariales, también las de Periodismo, las de Derecho, o las de Medicina son magníficos viveros, por supuesto todas las carreras técnicas.

En cambio, es muy difícil encontrar el ambiente idóneo para cultivar vocaciones empresariales en carreras como la de telecomunicaciones. ¿Por qué? porque el señor que sale de Telecomunicaciones -y toquemos madera para que siga siendo así, por el sistema, por la universidad y por el mercado- tiene cinco ofertas de trabajo de media. Por lo menos las tenía hace unos meses. Es muy difícil que ese señor opte por su vocación emprendedora, pues no ha tenido la posibilidad ni el caldo de cultivo para desarrollar su proyecto empresarial: la idea, el plan de negocio y la financiación.

En cualquier caso, es muy difícil fomentar, repito, esas vocaciones, no solo en esas carreras. Es una labor a muy largo plazo y muy costosa, que hay que realizar con el apoyo de las cámaras de comercio, de las asociaciones empresariales, de las escuelas de negocio y, por supuesto, con mayor presencia en el curriculum académico. En definitiva, concienciando al entorno de la importancia de lo que indica el título de esta mesa redonda: *fomentar vocaciones empresariales universitarias.*

Si se concientia realmente al estudiante universitario de que el empresario, no solamente el empresario independiente, por cuenta ajena, sino el empresario integrado en el sistema económico, es parte fundamental de eso que llamamos el motor de la economía, habremos avanzado mucho.

Yo repito, que esto está muy lejos de conseguirse y creo que harán falta muchos años para que en España consigamos un panorama cercano al que tenemos en otros mercados, que tampoco pensemos que es tan halagüeño como algunos nos describen.



## El nuevo espacio europeo en educación superior

**Vicente Ortega**

Secretario General del Consejo de Universidades

---

Mi charla girará en torno a lo que es la Declaración de Bolonia que trata de construir un nuevo espacio europeo de enseñanza superior. Se les ha dado un fascículo donde vienen los documentos principales que han ido publicándose sobre la declaración para que ustedes puedan conocer los originales y sacar sus propias conclusiones. Yo trataré de dar mi punto de vista personal de lo ocurrido y de lo que puede suceder.

El impulso inicial a este movimiento se dio en la Sorbona en el año 1998 por iniciativa de un ministro que fue muy activo y que trató de hacer grandes cambios, por lo cual, entre otras cosas, le cambiaron pronto. Este ministro era Claude Allègre, ministro de Educación de Francia, que reunió a los ministros de cuatro países de Europa: Francia, Alemania, Gran Bretaña e Italia, para impulsar el cambio.

Preocupaba a este ministro, como a otras muchas gentes en Europa, que ésta no podía ser solo la Europa del euro, la de la economía, la del comercio, sino que tenía que ser también la Europa del conocimiento. Si las universidades son instituciones importantes en la creación y transmisión del conocimiento debería impulsarse un movimiento de renovación y convergencia de los sistemas e instituciones de enseñanza superior en Europa.

En la Declaración de la Sorbona aparece el término armonización en el título. Dice así: “armonización de la estructura del sistema europeo de enseñanza superior”, y continúa en los párrafos declarativos: “A partir de la situación actual debe procurarse una progresiva armonización de la estructura de grados y ciclos”. No se decía nada sobre la armonización de contenidos, ni sobre los métodos, ni sobre los programas. La palabra armonía, que a mí me parece acertada, no gustó y desapareció del texto de la Declaración de Bolonia. Los países europeos son muy celosos de sus culturas, de sus peculiaridades, de sus títulos, de sus grados, de sus tradiciones, y las palabras convergencia y armonización molestaban.

La Declaración de la Sorbona se publicó en mayo del 98 y coincidió con la publicación del “Informe Altali” que pretendía modificar la estructura de la enseñanza superior en Francia, incluyendo las ingenierías, proponiendo una estructura cíclica de 3+2+3, es decir, tres años para un primer grado o título profesional, dos años más para postgrado y especialización y tres más para la investigación y el doctorado. Se interpretó que esto formaba parte de la Declaración de la Sorbona y que se pretendía homogeneizar fuertemente la enseñanza superior en Europa, lo cual provocó un rechazo inicial.

Otro punto que recogía la Declaración de la Sorbona era la preocupación por la pérdida de competitividad de las universidades europeas frente a las norteamericanas en el mercado mundial de la educación superior. El flujo de estudiantes de áreas tales como Iberoamérica, Sudeste Asiático, África e, incluso, Europa, y sobre todo de estudiantes graduados, se dirige hacia Estados Unidos, Canadá, Australia y Japón. Esto es preocupan-

te a largo plazo sobre todo cuando la educación superior empieza a considerarse como objeto de libre comercio, y organizaciones como la mundial del comercio(OMC), están intentando entrar en la reglamentación del mercado de la educación superior.

Esta falta de competitividad tiene, sin duda, varias causas. Una, evidente, es que el liderazgo intelectual y tecnológico viene de los Estados Unidos y es lógico que quien quiere ampliar estudios vaya en busca de las fuentes. Pero hay otra, que es la pertinente ahora, que tiene que ver con la dificultad de entender la estructura de grados y de enseñanzas en cada país de Europa y en el conjunto de la misma considerado como un espacio único. Un estudiante de Buenos Aires o de Singapur que desea ampliar estudios en el extranjero encontrará menos dificultades en entender el sistema norteamericano que el europeo y para moverse dentro de las universidades del primer sistema. La movilidad, palabra clave del espacio europeo de enseñanza superior, resulta todavía obstaculizada por las diferencias estructurales de los sistemas de enseñanza superior en los países europeos.

Con el impulso inicial dado a mitad del año 1998 en la Sorbona, se reúnen en junio de 1999 en Bolonia treinta Ministros o Secretarios de Estado de otros tantos países europeos. Y asisten a la reunión las dos conferencias de rectores de universidades europeas –que se fundirían en una sola en marzo de 2001 en Salamanca–. Y firman la Declaración de Bolonia los ministros, recogiendo en lo esencial el espíritu de la Sorbona, ampliando y sistematizando las acciones a emprender, suavizando el lenguaje y suprimiendo aquellos términos –armonización, convergencia, cifras concretas–, que hacían difícil la unanimidad. Se marcan seis objetivos a alcanzar en el año 2010, es decir, en una década. Veamos cuáles son esos objetivos y comentémoslos, prestando más atención a los que han empezado a desarrollarse.

- El enunciado del primer objetivo empieza así: “El sistema de grados o títulos debe ser fácilmente comparable y entendible poniendo en marcha un suplemento al diploma, de modo que promueva en la Europa de los ciudadanos el empleo y la competitividad del sistema europeo de enseñanza superior”. Aparecen ya varias palabras clave que conviene recordar: comparabilidad, entendibilidad, empleabilidad y competitividad.
- El segundo objetivo enuncia, “la adopción de un sistema basado en dos ciclos principales: graduado y postgraduado. El acceso al segundo ciclo requerirá completar el primer ciclo que durará como mínimo tres años. El título obtenido después de este primer ciclo deberá ser completamente relevante para el mercado laboral europeo, como un nivel apropiado de cualificación; el segundo ciclo debe conducir a un título de maestría o a un grado de doctor”. Posteriormente comentaré este objetivo, que me parece muy importante y difícil de conseguir.
- El tercer objetivo marca la tendencia al establecimiento de un sistema de créditos de transferencia y acumulación –sistema ECTS– en la línea de lo ya experimentado con el programa Erasmus de movilidad de estudiantes. Principio importante pues, más allá de las cifras concretas, incluye un cambio de metodología docente pasando del énfasis de la enseñanza al aprendizaje. Le dedicaré a este punto una atención especial.
- El cuarto objetivo es una llamada de atención genérica a la promoción de la movilidad de los estudiantes, de los profesores y del personal de administración y servicios, removiendo todos aquellos obstáculos que se opongan a dicha movilidad.
- El quinto objetivo se refiere a la promoción de la cooperación en Europa en los programas de la garantía de la calidad, en los temas de evaluación y acreditación de la calidad, con vistas a desarrollar criterios y metodologías comparables.

- El sexto, y último objetivo, es una declaración genérica para la promoción de las dimensiones necesarias en Europa en todos los aspectos de la educación superior y a la cooperación institucional entre todos los agentes implicados en la misma.

Una vez expuestos los seis puntos de la Declaración de Bolonia pasaré a comentar los tres primeros.

Cuando se estudia un documento sobre la estructura de grados y titulaciones en los países de Europa la primera impresión es que nos hallamos en una jungla de denominaciones, duraciones, grados y otros aspectos que resulta difícil de explorar. En una segunda lectura y mediante las adecuadas traducciones se empieza a percibir que las cosas son más parecidas y, finalmente, se pueden establecer cuadros de equivalencias. Esto requiere el trabajo de expertos y un ciudadano común de un país cualquiera que quiere comenzar o ampliar estudios universitarios no tiene que ser un experto ni necesitar intermediarios consultores. El sistema resulta complejo y el cliente aprecia la claridad de sistemas como el norteamericano. Las denominaciones “licenciado”, “ingeniero” o “diplomado” no expresan lo mismo en todos los países y sus competencias profesionales, cuando las tienen, tampoco son iguales. No hablemos ya de la denominación de master, magister, mastaire u otras parecidas que, al estar desreguladas en la mayoría de los países de Europa, ofrecen una variedad de contenidos, duraciones, requisitos de acceso y valor de los grados que poco tienen que ver con el concepto matriz de master que procede del sistema anglosajón. Por lo tanto es pertinente que la Declaración de Bolonia indique en su punto primero la necesidad de buscar una estructura de títulos y grados que sea fácilmente entendible y comprable.

Buscando esta sencillez es, quizás, por lo que el segundo objetivo establece la estructura de dos ciclos: graduado y postgraduado, siendo el de graduado un ciclo único y con plena capacitación profesional y estableciendo dos líneas secuenciales o alternativas para las enseñanzas después de la graduación: master y doctorado. Solo se establece un límite inferior para el ciclo de graduación que es un mínimo de tres años, límite que procede probablemente de la directiva europea para el reconocimiento y movilidad de los profesionales en la Unión Europea y del hecho de que en varios países europeos, especialmente en Gran Bretaña e Irlanda, el primer grado o “bachelor” puede obtenerse en tres años y capacitar profesionalmente.

En España, por ejemplo, existe una situación distinta. En la graduación existen dos ciclos: el denominado ciclo corto, de tres años de duración oficial, que conduce a los títulos de diplomado, maestro, ingeniero técnico y arquitecto técnico; y el denominado ciclo largo, de cuatro o cinco años de duración oficial, que conduce a los títulos de licenciado, ingeniero y arquitecto, luego existe un único ciclo de doctorado y multitud de cursos de formación especializada, o continua o avanzada entre los que se cuentan una variedad de “master” no regulados y no exclusivos del sistema universitario.

El significado de la relevancia del primer grado o título para el mercado profesional plantea algunos problemas en España. La Administración pública española establece sus niveles A para ingenieros y licenciados y los niveles B para diplomados e ingenieros técnicos. Sin embargo en la Unión Europea, al considerar el bachelor como primer grado relevante, pueden concurrir a los puestos de nivel A de su administración graduados equivalentes a los diplomados o ingenieros técnicos españoles, pero no éstas, lo que supone una discriminación.

El mundo empresarial se rige por otros criterios pero en España la cultura del título

oficial está muy arraigada. Los títulos propios de las Universidades, algunos de los cuales proporcionan formaciones excelentes y demandadas, al final buscan su homologación oficial para tener la seguridad jurídica.

La posible modificación de la estructura de los grados y títulos en Europa se presenta complicada y en España seguramente lo va a ser, especialmente en el ámbito de las ingenierías teniendo en cuenta la tradición existente y las fuertes implicaciones de los Colegios Profesionales. En las licenciaturas y diplomatura -dejando aparte la Medicina - el problema será menor ya que existen enseñanzas de tres, cuatro y cinco años y no parece que el mercado laboral discrimine mucho.

Mi primera opción personal es que habría que unificar los dos títulos de graduación en uno solo (licenciado, ingeniero) de una duración en torno a cuatro años y luego desarrollar adecuadamente la especialización a través de maestrías y la investigación por medio del doctorado.

El tercer punto de la Declaración se refiere a la unidad de medida de las enseñanzas y de los grados. Para que haya comparabilidad es necesario que haya un sistema de medida aceptado por todos. ¿Qué quiere decir que la duración de una carrera es de cinco años? Que es el tiempo que se estima que debe permanecer un estudiante en un centro para completar los estudios y obtener un diploma. Es una medida estimativa y orientativa pero inadecuada pues no da idea del esfuerzo del estudiante ni de la cantidad de contenidos. Es preferible hablar de créditos, cosa que ya se lleva haciendo en casi todos los países europeos, España incluida. Sin embargo, no en todos los países la medida "crédito" significa lo mismo. En España el crédito mide las horas de clase teóricas o prácticas impartidas por los profesores. Básicamente, un crédito son diez horas de clase. En otros países, en cambio, la medida se establece a partir del tiempo que el estudiante dedica a las diversas tareas que comprende la enseñanza: clases, estudio, exámenes, seminarios, laboratorios, etc. En este sentido, si se estima que el trabajo anual de un estudiante son 1.800 horas y un crédito son 30 horas de trabajo esto implica que un curso son 60 créditos. Y a partir de aquí se van definiendo los créditos teóricos y prácticos de las asignaturas y tareas. Se estima que la obtención de un grado o título exige completar 240 créditos, un estudiante a tiempo completo podría hacerlo en cuatro años, pero otros a tiempo parcial pueden hacerlo en seis, o pueden obtener parte de los créditos en una universidad y otra parte en otra pues los créditos no solo deben ser comparables sino también acumulables y transferibles. Esto es el ECTS, European Credit form Transference System.

Dicho así parece que el establecimiento del crédito europeo es un simple problema cuantitativo. ¡Y nada más lejos de ello! Sobre todo en países como España donde la medida está en la mal denominada carga docente y no en el esfuerzo del estudiante. Para entenderlo veamos un ejemplo típico. La media de créditos de un curso en España de un plan de estudios anda por los 70 créditos que significan generalmente 700 horas de clase en asignaturas y disciplinas consideradas importantes. Si consideramos que una hora de clase necesita al menos dos de estudio necesitaríamos ya 2.100 horas al año, sin contar periodos de exámenes. Esto sitúa al estudiante en 2.200 ó 2.300 horas/año de trabajo, a todas luces exagerado. La enseñanza se convierte en un puro ejercicio de asistencia a clase - estudio apresurado - preparación de exámenes - exámenes.

La adopción de un sistema de crédito europeo implica un cambio metodológico de la enseñanza y de hábitos de los profesores y de los estudiantes. Es pasar de los métodos basados en la enseñanza a los métodos basados en el aprendizaje estimulando el trabajo creativo y participativo del estudiante y aumentando la función de orientador y tutor del

profesor. Un curso de 60 créditos significa que las horas de clases presenciales no deben exceder de 400 ó 450 y que hay que planificar muy bien los contenidos de los programas, la tarea del profesor y los trabajos del estudiante. Y esto no es fácil en universidades como las españolas con una cultura poco propicia a estos métodos.

En las Universidades españolas se ha empezado a producir un debate sobre este tema y hay ya varios estudios, uno de ellos encargado por el Consejo de Universidades, para la posible implantación de un sistema ECTS de créditos. Hay bastante consenso entre los expertos que además son partidarios del cambio. Pero tengo mis dudas respecto a la reacción de la mayor parte de la denominada "comunidad universitaria", sobre todo del profesorado, celoso de sus horas de clase y poco propicio a los cambios.

He comentado tres de los seis objetivos de la Declaración de Bolonia: claridad y comparabilidad de los grados y títulos, estructura de las enseñanzas en dos ciclos con un único ciclo de grado con relevancia completa para el mercado de trabajo, y la adopción de un sistema de créditos transferibles y acumulables.

La Declaración de Bolonia se efectuó en junio del año 1999 y ahora nos encontramos en septiembre de 2001. ¿Qué ha sucedido desde entonces? En mayo de 2001 se reunieron los Ministros en Praga para hacer un balance de la situación e impulsar el proceso. Yo asistí a dicha reunión y mi impresión personal es de retroceso, de que a veces era necesario parar un tren en marcha para que otros que aún no se habían subido pudieran hacerlo. Puede que tenga razón y que sea conveniente ir despacio hacia el horizonte del 2010 en un espacio de enseñanza superior tan heterogéneo como el europeo.

De todas formas conviene que explique algunas diferencias entre las reuniones de la Sorbona, Bolonia y Praga. En las dos primeras la iniciativa y el contenido de los textos es obra de la iniciativa de los Ministros de los países que no están satisfechos de la situación y denuncian una falta de competitividad de Europa frente a otras regiones del mundo. En Bolonia se invitó a los Rectores de las Universidades, pero fueron meros oyentes de la Declaración firmada por los Ministros. Esta situación provocó recelos entre Rectores y otros representantes de Instituciones de enseñanza superior, en particular de las ingenierías que, a través de Asociaciones como la SEFI (Sociedad Europea para la Formación de Ingenieros) lanzaron mensajes de alarma ante el posible cambio. También los estudiantes, a través de la SEIB, pidieron participar en el proceso.

Los Rectores europeos se reunieron en marzo de 2001 en Salamanca, donde las dos Asociaciones europeas existentes se unieron en la AUE (Asociación de Universidades Europeas) y redactaron una Declaración para su posterior presentación en Praga, donde fueron invitados a participar, del mismo modo que se hizo con los estudiantes. En Praga no hubo "Declaración". En su lugar se redactó un "Comunicado". No entiendo bien las diferencias entre uno y otro término pero en el lenguaje diplomático las tienen. Entre otras, el comunicado no fue firmado por los Ministros. El Comunicado reitera los objetivos de Bolonia, fija un calendario de reuniones de seguimiento y decide que la próxima conferencia será en Berlín en el año 2003.

El optimismo de Bolonia ha quedado un poco apagado. Cualquier proceso de cambio importante genera temores y resistencias y el mundo universitario es tremendamente conservador ante el cambio de estructuras, métodos y culturas. Probablemente sea mejor ir despacio y no tratar de imponer esquemas únicos que, además, no podría hacerse ni en la Unión Europea ya que la educación no forma parte de los Tratados que hacen imperativas determinadas políticas de la Comisión. Es preferible un proceso de debate, de discusión, de convencimiento seguido de una marcha, a veces imperceptible, en el corto plazo, hacia



los objetivos marcados por Bolonia. Y todo ello dentro de una gran flexibilidad para que los diversos países puedan acomodarse mejor al cambio desde sus propias situaciones. En todo caso, no hacer nada, que también se puede, sería suicida porque dejaría el sistema de enseñanza superior de un país convertido en una reliquia, dentro de un mundo cada vez mas globalizado.

En el proyecto de la Ley de Ordenación Universitaria se presta atención a este proceso, con declaraciones explícitas, dejando el desarrollo de la Ley para el futuro próximo y dando tiempo a que se pueda producir el debate con toda la comunidad universitaria.

Madrid, 28 de enero de 2002

# La nueva configuración laboral de la empresa

**Juan Antonio Sagardoy**

Catedrático de Derecho del Trabajo. Universidad Complutense de Madrid

---

Estoy encantado, cuando los dos directores, Sr. Ortega y Sr. Sáenz de Miera, me invitaron a venir a este seminario, a esta jornada y dentro de su limitación temporal, voy a decirles lo que pienso respecto al tema y luego, posteriormente, tener un breve coloquio, si es que lo consideran necesario. Y todo ello en un tono sintético.

Lo que yo voy a hablar no es para técnicos, sino que es una reflexión en voz alta de algo tan difícil de pronosticar como es la evolución futura del mundo laboral o de la relaciones de trabajo en el nuevo milenio.

Mi intervención versará sobre dos grandes partes:

- una, los factores que catalizan el cambio en las relaciones laborales
- y luego analizar alguno de los factores y ver qué consecuencias tiene en la cuestión.

En el Derecho del Trabajo, la realidad social tiene un gran protagonismo, de modo que una norma laboral que no sepa amoldarse con rapidez a los cambios sociales, culturales, económicos del mundo del trabajo, de la técnica del mundo del trabajo, muy probablemente será una norma ineficaz. Y lo peor que le puede ocurrir a una norma es la falta de eficacia, porque se convierte entonces en un desideratum. En algo que estaba y nació para ser aplicado y que sin embargo no es aplicado. Y no es aplicado, y no se aplica, porque la empresa es especialmente sensible a la norma inútil.

Una empresa que tiene una legislación inútil, con gran facilidad la elimina, la margina y se produce no el fraude de la ley, sino la no utilización de la ley. Si esto es así, lógicamente es muy importante ver en qué está cambiando el mundo, qué evolución se está produciendo, qué factores están catalizando ese cambio social, cultural, económico etc. Porque las relaciones laborales y la regulación de las relaciones laborales estarán íntimamente ligadas a estos factores.

El primer factor importante es que estamos en un momento de tránsito a una sociedad del conocimiento.

Esto supone, como ha manifestado el Profesor Rodríguez-Piñero Royo, entre otras muchas cosas, una pérdida del peso específico del sector industrial y un crecimiento, aún más, de lo que hasta el momento ha ocurrido, del sector servicios. Asimismo, y en este capítulo de tránsito hacia la sociedad del conocimiento, una importancia creciente de los sectores intensivos de alta tecnología; la aparición del conocimiento como el valor prioritario de las economías contemporáneas. Hay quien ha dicho, con todo el valor que tienen las síntesis, valor relativo pero siempre ilustrativo, que el siglo XIX fue el siglo de la máquina, el siglo XX fue el siglo de los técnicos-ingenieros y el siglo XXI va a ser el siglo de los recursos humanos.

Hoy las empresas, y en el tiempo que viene por delante, serán más o menos competitivas, tendrán más o menos fuerza, serán más o menos rentables, y serán más o menos exitosas en la medida en que cuenten con unos recursos humanos integrados, ilusionados y con un objetivo común con la empresa que de alguna forma lleva obviamente a la estabilidad en el empleo. Por eso siempre he dicho, y es algo elemental, que la precariedad en el empleo, el primer pagador del precio de la no estabilidad en el empleo, de la precariedad en el empleo, es el propio empresario. Porque no hay empresa que pueda funcionar con trabajadores precarios, porque son trabajadores que no tienen ninguna ilusión, ningún entusiasmo, y si partimos de la base de que ese factor es el fundamental, una empresa con empleo nómada, con empleo precario, es una empresa claramente abocada al fracaso.

Eso no debe llevar obviamente a tener unas plantillas rígidas, unas plantillas que no se ajusten a la evolución de la empresa, pero, como principio fundamental, lo mejor que puede ocurrir en la empresa es tener empleo estable. Algo grave ha tenido que ocurrir, algo perverso ha tenido que ocurrir entre nosotros, cuando a la hora de valorar una empresa, incluso para venderla, uno de los factores de mayor valor cara a esa venta, para incrementar el valor de venta, es tener pocos trabajadores fijos. Algo perverso por cuanto debería ser justamente lo contrario, trabajadores fijos, los que sean necesarios, buenos trabajadores e integrados en la empresa.

El segundo factor que cataliza el cambio es el de los procesos de integración económica derivados, tanto de razones tecnológicas como de exigencias de unión económica y, tanto a nivel regional, como es la UE, y Mercosur, como a nivel global (Organización Mundial del Comercio). Tercer factor y muy relacionado con el de la integración económica, es la globalización, con lo que supone de estandarización del consumo, deslocalización de empresas, movimientos migratorios etc. Otro factor es el de los procesos de reorganización y reestructuración que está sufriendo, a marchas forzadas, el sistema productivo, que incluyen agrupaciones de empresas, privatizaciones, desregulaciones etc.

Asimismo, un factor a tener muy en cuenta es el de los grandes cambios sociales que se están produciendo, como el envejecimiento de la población. Esto es algo verdaderamente espectacular; el año 1900, es decir, hace no más de cien años o, exactamente, casi cien años, la esperanza de vida estaba en 43-44 años. Hoy está en 77-78 años. Este es un fenómeno, como es sabido, que tiene y va a tener una enorme repercusión en el mundo laboral, tanto en el de la protección social como en el crecimiento y nacimiento de nuevos empleos, como pueden ser el de la atención a las personas de la tercera edad o cuarta edad ya.

Otro de los grandes cambios sociales que se ha producido y se va a producir aún más, es la consolidación de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo. Según algunos autores, como mi maestro Alonso Olea, esto es quizás uno de los grandes terremotos de la paz, por la que transitaba el Derecho del Trabajo en las últimas décadas. La presencia de la mujer, como digo, tiene una enorme importancia, no solo ya para el propio mercado de trabajo, sino para la propia configuración de la familia y por tanto de la sociedad.

La aparición de "nuevas bolsas de exclusión social", los llamados nuevos pobres, que es un fenómeno tan llamativo que, conforme más prospera la economía, a veces es más radical la separación entre los pobres y los ricos y hay zonas marginales, o de personas con exclusión social, que no tienen acceso ni van a tener, a puestos de cierto nivel. Ahí estaría por ejemplo el capítulo de la inmigración o de los inmigrantes. Y finalmente otro factor social, que será sin duda uno de los grandes factores que van a modular todo nuestro sistema productivo, y también nuestro sistema social, político y económico va a ser la propia inmigración.

Yo ayer, 11 de Septiembre, escribí un artículo en la Tercera de ABC –que como ya ocurrió la desgracia del atentado terrorista en EE.UU., por la tarde, pues ya, obviamente, no tiene ninguna importancia–, pero era un artículo que tenía bien pensado, y se llama “*La ciudadela sitiada*”. La tesis que mantengo es que somos una ciudadela egoísta, con poca musculatura moral, con poca fuerza laboral, que nos rodean miles de inmigrantes que tienen hambre y que les llaman por el hambre. Se está variando el concepto de patria «ubi panis, ibi patria», es decir, hoy la patria es la que da el pan. Hay menos concepto romántico de lo que es la patria, y ante esa situación real, los sitiados, que somos nosotros, no tenemos más remedio que ser realistas y tener una política basada en una doctrina de saber qué queremos hacer con los inmigrantes. Hay que tener recursos y hay que tener procedimientos para llevar a cabo esa doctrina con esos recursos, y ése es un tema que será cada vez más importante. Doctrina, recursos y procedimiento, ayudarán a resolver los problemas de la inmigración.

Y por último, último factor de catalización de este cambio en las relaciones laborales, es el peligro que tenemos los países latinos, y concretamente España, de abandonar nuestra cultura social, basada en una protección de los trabajadores frente a un sistema mucho más duro, mucho más exigente en lo económico y menos social, como es el de la cultura anglosajona. Nosotros, digo, por razones quizá de globalización o por razones de la competencia, vamos abandonando esta cultura. Progresivamente va entrando en nuestro actuar y en nuestro pensamiento la bondad de la ratio económica frente a la ratio social. Esa que yo he denominado «econolatría», es decir, el dinero por encima de todo, el beneficio por encima de todo, a costa de despidos, a costa de mayor rentabilidad. Ese es un problema grave, que también podrá tener como consecuencia grandes convulsiones sociales en una sociedad como la nuestra, muy acostumbrada a una protección social humanitaria y una protección social amplia a muchas capas de la población.

Hay un artículo, que leí hace poco, de un profesor, Fitussi, sobre “*la Bolsa y los despidos*”, muy lúcido, donde dice que los gobiernos tienen mucha culpa de lo que ocurre, pero que, en la medida en que las empresas quieren ofrecer y competir en el mercado de los intereses a corto, o medio plazo, con rentabilidades de la propia empresa, fuerzan esas rentabilidades para que el ahorro vaya a esas empresas, por vía acciones, vía accionistas y para lograr eso, hay que reducir costes. Y los principales costes, fundamentales costes que se reducen, son los salariales y, por tanto, las personas. Aunque yo soy el primero que me apunte a la racionalidad económica, no deja de ser escandaloso que, yendo una empresa muy bien, quiera ir mucho mejor, para ofrecer mucha más rentabilidad a la acción, a costa de adelgazar la plantilla o a costa de despidos, necesarios, pero a veces no tan necesarios. Estamos en tiempos de cirugía social.

Llevamos ya un tiempo en que el grueso de referencias en el mundo empresarial es el de malas noticias para el empleo. La prensa nos trae todos los días anuncios, sin fin, de miles y miles de despidos. Al menos, el propósito de llevarlos a cabo. El asunto es de tal magnitud que merece reflexionar sobre él, ya que la trascendencia del mismo no sólo es principalmente personal, sino que afecta a la propia estructura social y económica de nuestro sistema.

En la época en la que vivimos, y frente a otras anteriores, en que ocurría lo contrario, los derechos reales –sobre la propiedad o disfrute de las cosas– han cedido, frente a los derechos de obligaciones –contratos de hacer–, lo que, llevado al campo patrimonial, nos autoriza a decir que la inmensa mayoría de la población no tiene más patrimonio que su fuerza de trabajo. Ese es el grueso de lo que posee. Por ello, cuando se le priva de la

aplicación de esa fuerza, cuando se le cercena el empleo laboral, se le está decapitando económicamente, se le está condenando a la penuria, no sólo económica, sino también anímica. En nuestros días y en nuestra civilización, la privación del trabajo es una amputación en el cuerpo (necesidades materiales) y en el alma (ganas de vivir), de modo que al desempleado, sobre todo al de larga duración, se le arroja a un mundo invertebrado respecto de la sociedad. Se le priva, en cierto modo, de la dignidad y autoestima, ya que en las sociedades modernas dichas cualidades, esenciales para la vida, están muy ligadas al trabajo. En el siglo XIX y principios del XX, el trabajador proletario era, como decía Toymbee, el que estaba en la sociedad, pero no era de la sociedad. Hoy el proletario marginado no es el que trabaja, sino el que no trabaja; el parado. De todo ello se puede deducir que el empleo, sobre todo el empleo libre y digno, es uno de los grandes logros de la economía de mercado, mientras que el desempleo es su cáncer, su reverso negativo.

Ante el desempleo, los Estados han reaccionado, normalmente, con políticas de reparación y sustitución de rentas. Prestaciones de desempleo que remedian sólo la pérdida material del salario, pero que, obviamente, dejan a la intemperie la pérdida del bien principal: el trabajo. En esa línea, era casi lógico esperar que la socialidad de la medida se equiparara con su generosidad. Más tiempo de prestación y prestaciones mayores. Pero, con ello, se produce la paradoja de que no se pone el acento en recuperar el bien perdido, e incluso, en ocasiones, se origina un efecto “boomerang”, como es la falta de acicate para buscar trabajo. Especialmente en los parados jóvenes.

Y ¿qué se puede hacer, más allá de la concesión de subsidios? Evidentemente, la estrategia ha de orientarse a la desaparición de la causa del cáncer: el desempleo. Pero, en una economía libre, el desempleo no se puede prohibir. No se puede eliminar por decreto. Y cuando así se ha hecho –caso de las economías soviéticas– el descalabro ha sido total. Por tanto, hay que buscar, con imaginación y coraje, soluciones equidistantes entre la libertad de una economía de mercado y la responsabilidad social de las empresas.

Hay que reseñar un primer dato, cual es la necesidad de que las empresas tengan unos estándares económicos que las hagan competitivas y eficaces. Si no es así, tarde o temprano desaparecerán, con lo cual lo que se trataba de proteger, vía social, acaba siendo eliminado. Las exigencias económicas de una empresa (y aquí entran también las razones técnicas y organizativas), si están bien planteadas y justificadas, deben atenderse, so pena de entrar en escenarios de mayor gravedad y envergadura.

Pero tales exigencias económicas no deben pasar siempre e inexorablemente por la reducción de plantilla, solamente. Habrá que tomar medidas globales en el campo de la producción, de la tecnología, de la comercialización, etc., que, junto con las medidas sociales, hagan la empresa competitiva y duradera. Es más, no hay que olvidar que si el siglo XIX fue el siglo de las máquinas, y el XX, de los técnicos, el XXI lo será de los recursos humanos. Las mejores empresas serán aquellas que tengan más y mejor capital humano, más y mejor personal integrado y motivado y, por tanto, estable. Por tanto, esta primera cuestión hay que tenerla presente en los momentos de crisis. Planes globales, no parciales.

En segundo lugar, no deja de llamar la atención que en los países de la Unión Europea –con la excepción, quizás, de Holanda– la legislación laboral y de seguridad social sea pétrea, inamovible, impertérrita ante las situaciones. ¿Cómo es posible que en tiempos de crisis no haya legislación de emergencia, para hacer frente a la crisis? Es como si en una situación de epidemia los planes sanitarios fueran iguales que para casos aislados. A situaciones críticas, soluciones adecuadas y, de alguna forma, excepcionales.

Pero ello no significa que la legislación adecuada sea la que facilite los despidos, pues,

siguiendo con el símil, sería como si en las epidemias se aplicara la eutanasia. No. La legislación debe tener mecanismos que, para las crisis, ayuden a la empresa a salir de la misma, evitando, o minorando, los despidos. Mecanismos puntuales, concretos. Y con ello entramos en la tercera idea.

Desgraciadamente, tenemos una cultura de necrofilia laboral pues, entre unos y otros, por no aplicar otras medidas menos radicales, aunque dolorosas, se acaba en los despidos. La relación de trabajo tiene una serie de componentes, en especial la jornada, el salario y las funciones que se llevan a cabo, que pueden contribuir enormemente a superar situaciones críticas de la empresa. Y así, una reducción o ampliación de jornada, una redistribución de la misma, una adecuación de los salarios, con mayor o menor proyección temporal, a la situación crítica o un cambio de su estructura, son pautas a tener en cuenta en todo plan social. Y no digamos nada de la movilidad funcional, que puede contribuir enormemente a solucionar los problemas planteados. Pero, curiosamente, más los trabajadores y sus representantes, que los empresarios, prefieren medidas terminales que modificativas. Es un concepto gremial del puesto de trabajo que debe revisarse. Soy de los que creen firmemente en la necesidad de flexibilizar y hacer más sencillo el procedimiento de modificación de condiciones de trabajo, de un modo general, para la necesaria puesta a punto de la empresa, de modo permanente. Pero, en circunstancias excepcionales, debería agotarse la posibilidad y adecuación de esas medidas cara a la situación crítica, antes de entrar en las extinciones de contratos, y salvo que esta medida, per se, sea la necesaria, para salvar la empresa.

Nuestro Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 51, da la pista, al decir que los planes sociales de los expedientes de regulación de empleo han de dirigirse a minimizar el impacto de las rescisiones proyectadas, e incluso a evitarlas. Pero mi experiencia profesional, que es larga, me incita a animar a la búsqueda de soluciones que, aun cuando sean de quirófano, no son terminales. Y también esa experiencia avala la bondad y eficacia de medidas imaginativas, y sociales, que no pasan por despidos inmediatos o no sólo por ellos y, sin embargo, ayudan a solucionar las crisis empresariales.

Dicho esto, sobre los factores de tránsito, voy a hacer breve referencia a algunos de ellos. He dicho que uno de los principales factores es el tránsito a la sociedad del conocimiento. Y esto supone que habrá grandes cambios en el funcionamiento del mercado de trabajo, a nivel macro, con pérdida de control de éste por parte de los poderes públicos. Ahora con Internet, se tiene acceso directo a las ofertas de empleo disponibles, haciendo innecesaria la mediación y la colocación que gestiona o gestionaba los entes públicos, porque ahora lo puede gestionar incluso cada trabajador. Esto les va a dar a los trabajadores una mayor libertad de elección, pero también va a permitir que las empresas sean menos controladas. Hay un mayor peligro de discriminaciones, hay un mayor peligro de abuso por parte de los empleadores, etc.

Habrán graves problemas en ese tránsito para los analfabetos informáticos, entre los que tengo el honor, o la desgracia, de contarme, que corren el peligro de quedarse fuera del mercado, al no poder acceder a la información y al no poder contactar con las empresas. Se corre el peligro de que los servicios públicos de empleo reduzcan el funcionamiento suyo a los colectivos excluidos o a los colectivos con menos fuerza o con menos conocimientos informáticos, generándose un círculo vicioso que empuje a colectivos de trabajadores a la exclusión social por la vía de falta de posibilidades de acceso al empleo.

En segundo lugar, este tránsito, este factor traería o traerá como consecuencias nuevas prioridades en la relación de trabajo. Cuestiones actualmente marginales o secundarias en

el Derecho del Trabajo adquirirán, y van adquiriendo, cada vez más fuerza, concretamente el respeto a la intimidad del trabajador, que antes era muy infrecuente. Yo soy abogado también y estoy muy en el mundo de los Tribunales. Antes era muy infrecuente demandas que afectaban a estas cuestiones. Hoy cada vez son más frecuentes temas como el respeto a la intimidad del trabajador, los derechos de propiedad intelectual e industrial, en la medida en que el trabajador es cada vez más creativo y genera productos que ya están en esa frontera tan difícil, como es de quién es la propiedad de éso que se ha descubierto, bien sea un producto técnico o un producto intelectual, el tema de la discriminación genética, el de los derechos fundamentales en general, el acoso sexual, la libertad de información, etc. Ha habido una jurisprudencia dispar con el si puede o no el empresario acceder a correos electrónicos de los empleados, si puede o no vigilarles sus conversaciones telefónicas o su uso de los medios informáticos, etc.

La prevención de riesgos laborales o el tema de la salud laboral también van a sufrir y van a centrarse en otros aspectos distintos a los tradicionales. Hoy, es cada vez más frecuente el tema del estrés laboral, la psicopatología profesional, oficinopatía, la adicción al trabajo etc. Hay un estudio que dice que en las empresas el 30 % de su éxito radica en el ambiente de trabajo. Eso es así y es curioso que, según las estadísticas, aunque sigue siendo el factor económico uno de los más importantes a la hora de decidir en qué empresa quiere uno trabajar, la contestación aún sigue siendo mayoritaria, la que mejor me pague. A continuación, con poca diferencia, la segunda respuesta es: en la que esté más a gusto, en la que mejor trabaje, en la que haya mejor ambiente; es un tema muy trascendente, y tiene una enorme importancia para la propia rentabilidad de la empresa, sobre todo en los países como el nuestro.

Esa adicción al trabajo produce, sin embargo, un fenómeno curioso, que yo no lo dejaría de resaltar, sobre todo a las personas que me escuchan. Yo observo que hay una cierta «*Contraditio in terminis*», en cuanto a la libertad que se predica en muchas empresas, como un gran valor que dan al empleado, “usted puede hacer aquí lo que quiera prácticamente”, incluso no tiene horario; usted puede disponer de su tiempo, porque queremos que esté a gusto, y si tiene un problema con su niño una tarde, pues usted se va, etc.

Hay empresas que así lo predicán y luego, a la vez, en el otro extremo hay una exigencia muy sutil, pero muy profunda, de entrega absoluta a la empresa, de lo que se llama oficinopatía, o la afición, o adicción al trabajo o la «workadiction». Al final, hay otro mensaje subliminal: la persona que no esté dispuesta a entregarse por la empresa cuando se le pida, sea domingo, sea por la noche, sea Nochebuena o Navidad, es un mal empleado. Y eso no casa, pues ¿no me dice que soy libre? Sí, sí, usted es libre, pero su principal obsesión ha de ser esta empresa y los problemas de esta empresa. Con lo cual, se produce un fenómeno que hace que gente valiosa o muy valiosa, yo conozco personas físicas muy concretas, ya no amigos míos, sino hijos de amigos que se han marchado de puestos importantes de consultorías muy importantes habiendo hecho Master de relieve en EEUU, porque le impedía, esa entrega que se le pide, dedicarse a su mujer y a sus hijos, a la vida familiar. Y ha preferido ganar la mitad de sueldo e irse a un ambiente laboral más humano y mas posibilitador de la vida familiar.

La carrera del trabajador variará respecto de la tradicional, será más corta. Porque accederá más tarde al mercado de trabajo, precisamente por la necesidad de la formación, y dado que las empresas tendrán una vida más corta, se intercalarán periodos de trabajo con periodos de formación, de tal modo que el trabajador se estará formando continuamente.

La relación de trabajo variará mucho su contenido. El poder de dirección se diluirá, al ser los trabajadores cada vez más autónomos. Se incrementará el poder de control a través de los medios informáticos, que es un medio más sutil, más fuerte, pero menos visible y cambiará, y de modo importante, el concepto de la jerarquía en la empresa. Hay un estudio, de un grupo que se reunió hace poco (Hay Group, BSCH, Arthur Andersen y Computer People), para analizar la gestión de personal en la era de Internet, y concluían que los expertos, los trabajadores expertos en Internet y telecomunicaciones, dedican mucho tiempo a su trabajo y no conciben un empleo de ocho horas con horario fijo. Buscan la flexibilidad y la libertad, están ilusionados con el proyecto que su empresa quiere realizar. Rehusan el empleo vitalicio, tema este, también, muy trascendente respecto a nuestra época, por hablar de la mía, donde el sueño era jubilarse en la empresa. Hoy no quiere la gente jubilarse en la empresa, quiere «empleabilidad», es decir que le den la posibilidad de ser empleado en otro empleo con una categoría y con unas posibilidades importantes, más que jubilarse en esa empresa. En nuestra época, no sólo se quería uno jubilarse, sino que, yo recuerdo, cuando estuvimos elaborando el Estatuto de los Trabajadores, que se discutió que era motivo discriminatorio el que fueran “preferentes” los hijos de los empleados, porque era una práctica muy frecuente, que tenían derecho preferente a entrar en la empresa los hijos, los nietos de los empleados. Hoy ya no quiere, ni el propio empleado, jubilarse.

Y también en otro estudio muy reciente sobre este tema, que sigue siendo apasionante, el del Internet, según el cual, las empresas contratan y compensan al individuo por lo que es capaz de hacer, por cuantía y naturaleza de los negocios que puede generar, no por estar horas trabajando, y por el conocimiento y su aplicación que es capaz de producir. Sólo avanzarán quienes sean capaces de estar en términos de conocimiento en lo más avanzado, mientras que quienes no sean diligentes y se esfuercen de manera insuficiente verán disminuidas sus posibilidades.

Un buen ejemplo de esto lo constituye el nivel de desempleo que reina en Europa. Mientras millones de trabajadores semicalificados no consiguen puestos de trabajo, las empresas europeas tienen enormes cantidades de posiciones de buen nivel de remuneración, que no pueden cubrir por no conseguir a los profesionales con los conocimientos necesarios para desempeñarlos. Y esto a la larga hará que el mundo laboral tienda a bipolarizarse entre aquellos altamente capaces con conocimientos y destrezas avanzadas y aquellos cuyas habilidades y conocimientos estén por debajo de los estándares. Los primeros progresarán cada vez más y serán continuamente demandados, mientras que los segundos tendrán que enfrentarse con ingresos declinantes a la inestabilidad laboral y el desempleo.

Y por último, en estas consecuencias del tránsito a la sociedad del conocimiento se generalizarán, ya se están generalizando, los modelos de empleo atípicos, tiempo parcial, el trabajo autónomo, el teletrabajo, las empresas de trabajo temporal, etc., etc., y también, en el ámbito sindical, los medios de acción sindical cada vez serán más informatizados, acercándose a los trabajadores más cualificados, pero, a la vez, con el gran reto de conectar adecuadamente con los trabajadores “atípicos”.

En cuanto al segundo punto, el segundo gran factor catalizador de cambio laboral, que es el proceso de integración económica y la globalización, se van a incrementar de un modo notable; ya lo estamos viendo. Los fenómenos de dumping social, es decir, explotación de la mano de obra por el mero hecho de esa globalización se incrementará. El capital es, esencialmente, trashumante, es decir, el dinero va donde saca la mayor rentabilidad, y



vemos empresas que van a países donde la mano de obra es más barata, por razones económicas y, respecto a las multinacionales, estamos viendo en Europa que cierran fábricas por decisión estratégica mundial; y eso aunque la empresa gane dinero. Se produce una concentración productiva de gran y grave alcance social.

Esto hará que aumenten las presiones competitivas sobre los países más desarrollados, porque los gobiernos se van a ver presionados para reformar sus legislaciones y lograr que las empresas tengan unos beneficios mayores. Como contrapeso, cada vez será más necesaria una acción sindical transnacional. El gran drama de los sindicatos es que han ido detrás de la acción del capital. Van existiendo ya comités transnacionales, unos convenios colectivos transnacionales y una acción sindical, sobre todo a nivel de huelga transnacional y también eso nos llevará a una regulación internacional cada vez más fuerte de las condiciones de trabajo, especialmente a través de las Directivas europeas y de la OIT.

Y, finalmente, la inmigración será uno de los grandes temas importantes de presente y de futuro para todos los países europeos.

Si la cuestión social por antonomasia del Siglo XIX y principios del XX fue la llamada cuestión obrera, la del XXI va a ser, sin duda alguna, la cuestión inmigratoria. Yendo a los números, los inmigrantes afiliados a la Seguridad Social, de países no comunitarios, pasó de 131.699, en el año 1998, a 311.706 en diciembre de 2000, lo que supone un incremento del 136 %. Y eso sin contar con los no afiliados. El Prof. Díez Nicolás decía, en ABC hace poco tiempo, que en el 2001 la población extranjera residente se estima en 1.200.000, pero las proporciones procedentes de la Unión Europea y del resto de Europa y de Norteamérica se ha reducido, desde 1975, en un 38 y 8 % respectivamente, mientras que la procedente de Asia, África y latinoamérica ha aumentado el 56 %. Y más que aumentará. De ahí que en España, y en Europa, pueda hablarse de una ciudadela a la que cada vez más rodearán cientos de miles de inmigrantes que quieren entrar dentro y gozar de nuestras realidades y posibilidades vitales. Y en ese sitio o cerco, tenemos graves problemas de debilidad laboral –disminución de población activa y aversión a los trabajos ingratos– y de musculatura moral –relajación de principios y permisividad a ultranza–, que pueden producir, a los que estamos dentro de la ciudadela, situaciones de alta agitación social.

Como dice Seidman, “los que claman ante nuestras puertas es porque tienen hambre” y, como nos recuerda el Prof. Alonso Olea “ubi panis ibi patria”. Es un concepto de la patria ligado a la subsistencia.

Pero, además, en España, donde ya comienzan los signos de alarma sobre la importancia del tema, tenemos la posición geográfica de frontera marítima cercana para los países africanos y eso hace que nos deba preocupar tener una política de gobierno y de cultura, que pueda hacer frente al problema social, político y económico en que la inmigración se ha convertido. Aquí las chapuzas se pagarán muy caras. No podemos improvisar, ni en la acción política ni en los comportamientos sociales. Como bien dice González Urbaneja, la política inmigratoria requiere doctrina, recursos y procedimiento. Pero, sobre todo, doctrina, ideas, estrategias. Lo otro viene por añadidura.

En esta línea la primera coordenada ha de ser el realismo. Un realismo que se aleje de la demagogia y de la filantropía que con frecuencia asientan sus reales en esta materia. Por ejemplo, no se puede tratar igual al inmigrante legal que al ilegal, al que tiene aquí su núcleo familiar que al que no lo tiene, etc., etc. Por ello es preciso que, con independencia de la mentalidad social que, se diga lo que se diga, es muy nacionalista, la acción política se concrete en unas pautas claras, realistas y con vocación de cumplimiento. Según el artículo 13.2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, toda persona tiene dere-

cho a la libertad de circulación para la búsqueda de trabajo, pero, como afirma el Prof. Rodríguez Piñero, la libertad para emigrar no se acompaña de un correspondiente derecho a entrar en otro país como inmigrante. Se tiene un derecho a salir del propio país, pero no un derecho a llegar a alguna parte, a devenir inmigrante en otro país. De ahí que sea perfectamente legítimo establecer controles, condiciones y restricciones para la entrada y permanencia en el territorio y para el acceso a actividades profesionales a los extranjeros.

En nuestra Constitución no se ha diseñado un modelo de política para la inmigración. Tan sólo se dice en el art. 13.1 que “los extranjeros gozarán en España de las libertades públicas que garantiza el presente título en los términos que establezcan los tratados y la Ley”. Y estamos hoy hablando de las Leyes Orgánicas 7/1985, 4/2000 y 8/2000 que, junto con sus Reglamentos, han dado lugar a lo que justamente denomina Alonso Olea un “aquelarre jurídico”. Pero dentro de él se pueden extraer algunas conclusiones que ayudan a clarificar la cuestión. Así, las dos grandes calidades en que un extranjero puede estar en España es la de legal o ilegal. Y dentro de la legalidad, los extranjeros se hallan en una de estas tres situaciones: estancia, residencia temporal o residencia permanente. Y para ello hay que cumplir una serie de requisitos, entre los que destaca, para los que quieren trabajar, el llamado permiso de trabajo.

De acuerdo con esa legalidad vigente, no sólo es legítimo, sino necesario, tener unos criterios sobre el número y calidad de los inmigrantes. Parece lógico –salvadas las situaciones, también previstas por la Ley, de los apátridas y refugiados políticos– que no entre quien quiera en nuestro país, sino los que sean necesarios o posible, por número y calificación profesional y, además, los que mejor se adapten a nuestra idiosincrasia. De ahí que fomentar que sean familias las que se asienten y que sean de países cercanos a nosotros en lengua, cultura y religión es algo fundamental para la integración de los inmigrantes. ¿Eso significa que los que entren de modo ilegal no tienen ningún derecho? Evidentemente que no. Hay derechos y libertades esenciales y fundamentales a los que toda persona que esté en España tiene derecho, sea residente o no residente, legal o ilegal. Así el derecho a la vida, a la dignidad personal, etc. Entre otras cosas por los Tratados o Declaraciones Universales que amparan a los extranjeros, según el art. 13.1 de la Constitución. Pero a partir de ahí, los derechos y libertades, muchos de ellos fundamentales, como el de reunión, manifestación, asociación, huelga, etc., se tienen o no se tienen, en función de la condición legal o ilegal del inmigrante. Dicho en corto, por el mero hecho de estar físicamente en España, no se adquiere carta de ciudadanía, ni aún en el capítulo de libertades públicas fundamentales –o al menos no de todas– puesto que el derecho se traslada al Estado para la expulsión del inmigrante ilegal. ¿Eso es racismo? No. Eso es pura y simplemente cumplimiento de la Constitución a través de las leyes de extranjería que desarrollan su mandato.

La segunda coordenada, después del realismo, radica en la política de integración del inmigrante. Incluso dicho en términos pragmáticos, si no queremos ser aniquilados por los sitiadores, lo más sensato es integrarlos en nuestro ámbito social, cultural, político y económico. Siempre recuerdo –y puede aplicarse a este supuesto– la frase de Garaudy de que “la auténtica fe no se impone jamás por las armas, las cruzadas o las inquisiciones. La fe comienza siempre en la conciencia de las personas, antes de convertirse en explosión popular”. Hay que transitar de la unidad hegemónica a la unidad sinfónica, a la que cada uno aporta su cultura y sus creencias. Para lograr esa unidad, esa integración, es necesario que haya en la sociedad un cambio de mentalidad respecto al inmigrante, pasando del recelo a la cooperación. Y en ese terreno, qué duda cabe que la procedencia del inmigrante

juega un papel trascendente respecto a la integración. Siempre nos será más fácil integrar a los iberoamericanos que a los centroafricanos. Sin duda alguna. Aparte de ese cambio de mentalidad, la política educativa y de vivienda, especialmente a nivel municipal, jugarán un papel trascendente en la construcción de una sociedad integrada y no superpuesta por capas de población que, o se desprecian o, en el mejor de los casos, se desconocen. Es difícil esta tarea, sin duda, pero el problema de EE.UU., que después de 300 años aún no ha integrado de verdad la población que vino de África, no tiene por qué ser el nuestro, si tomamos nota de los errores que allí se cometieron, y procuramos enmendarlos.

# La vida social y familiar de los universitarios ante la nueva economía

**Julio Iglesias de Ussel**

Secretario de Estado de Educación y Universidades

---

Muchas gracias a Vicente Ortega a quien tanto le agradezco la compañía y el ejemplo cotidiano y a Antonio Sáenz de Miera por su invitación a tratar de la vida social y familiar de los universitarios ante la nueva economía. Me gustaría empezar justamente por el final: sobre la nueva economía que impone peculiares condiciones sociales a la juventud.

Hasta ahora, en nuestro país, el mundo de los jóvenes, y el mundo de los jóvenes estudiantes en concreto, se encontraba bastante compartimentalizado. Existían en gran medida flujos de mercado de trabajo local alimentados por una vida económica del entorno, con unas universidades que suministraban formación que, en gran medida, era destinada a formar para los puestos de trabajo que ese mismo entorno geográfico producía. Por consiguiente existía una cierta adaptación entre el entorno geográfico y el propio sistema educativo, que producía formación para ese mismo escenario geográfico restringido. El mercado de trabajo y los distritos universitarios se alimentaban mutuamente y estaban bastante desvinculados de otras regiones. En muy pocas ocasiones se traspasaba ocupacionalmente el mercado local, salvo cuando se entraba al servicio de la Administración Pública.

Esta situación ha sido la habitual en nuestro pasado y en gran medida en nuestro presente. España, curiosamente, y es algo atípico en las sociedades industriales, es hoy una sociedad y desde la autonomía todavía más, muy poco móvil, y sobre todo muy poco móvil en las capas instruidas. En España ha habido siempre grandes flujos de movilidad geográfica, es decir de migración, pero asentada sobre todo en la inmigración de la clase obrera, de los jornaleros. Ha habido siempre, primero hacia América, hacia Europa y hacia las regiones más desarrolladas de España, grandes flujos migratorios, pero solo en esos sectores o entre los funcionarios.

Pero esa movilidad se ha detenido. La crisis económica del 73, y luego con la democracia y con las mejoras de las condiciones de vida del medio rural (que es donde se ha producido la verdadera revolución silenciosa en España en estos veinticinco años) y de las políticas de solidaridad de las regiones más desarrolladas hacia las menos desarrolladas, el medio rural ha mejorado sustancialmente sus condiciones de vida. La propia dignidad por así decirlo de los pueblos con gestores elegidos democráticamente han asentado a la población, de tal modo que España es un país con una movilidad geográfica escasisima; sólo alguna dentro de cada Comunidad y hacia las capitales de provincia o al litoral. Lo cual es un rasgo contradictorio con lo que es una sociedad industrial avanzada, que también lo somos. Y tiene comparativamente una movilidad geográfica muy reducida en relación a la que predomina en otros países por las circunstancias que he mencionado y algunas otras de carácter jurídico laboral y legislación del mundo profesional.

Se habla a menudo de la endogamia en la universidad, que efectivamente la hay, pero

probablemente si analizáramos la endogamia que hay, pongo por caso, en la fábrica de automóviles de Valladolid, o en la Seat de Barcelona o en la Caja de Ahorros de cualquier provincia, las tasas de trabajadores de procedencia local o provincial serían sin duda infinitamente superiores. El mercado de trabajo en España tiene una muy fuerte dependencia local.

España cuenta con muy poca movilidad geográfica y en ese contexto es donde se ubican los jóvenes y los jóvenes universitarios. La legislación universitaria ha dificultado hasta ahora la movilidad. Imposibilitaba estudiar en otro distrito, salvo cuando donde se hubiera cursado la selectividad no se impartiera la titulación que se buscaba. Había posibilidad de movilidad del estudiante pero solo para buscar aquella titulación que no ofrecía su propia universidad. La implantación del Distrito abierto ha suprimido estas restricciones a la movilidad estudiantil y, desde luego, la va a impulsar a corto plazo. Los datos son bien elocuentes. El curso 2000-2001 fue el último que funcionó el Distrito Compartido, solo un 2,04 % de estudiantes fueron admitidos a estas plazas de movilidad. El curso 2001-2002 ha aumentado la movilidad hasta el 7 % de las plazas ofrecidas por las Universidades públicas para Distrito abierto. Sus resultados son, por tanto, inequívocamente esperanzadores.

Pero la falta de movilidad no solo tiene unas raíces legales, o administrativas. De ser así, una vez suprimidas las barreras, inmediatamente debiera crecer la movilidad si existiera una cultura de movilidad. Y lo cierto es que en España entre los estudiantes no tiene gran arraigo la cultura de movilidad, salvo para inscribirse en una titulación que no ofrece la propia universidad. Tendrá que despegar y consolidarse esa cultura de movilidad, pero va a encontrar resistencia por varias razones.

La primera es porque va contra una pauta arraigada en España, que considera que los hijos, en principio, no deben salir del hogar familiar hasta que una razón ocupacional o matrimonial lo justifique.

El arraigo de la convivencia familiar es tan acusado que se ha llegado a sostener que los hijos deben vivir de los padres hasta que puedan vivir de sus propios hijos. Al margen de las ironías es evidente que no existen los mismos hábitos que existen generalizadamente en otros países europeos; y no digo cuál sea mejor o peor, estoy mencionando diferencias, no efectuando evaluaciones. Existe no solo una cierta cultura familiar de resistencia a esa movilidad por parte de los adultos sino en parte también puede percibirse entre los jóvenes. Esa cultura ha sido un hecho que ha afectado sobre todo a las mujeres. Hasta que los hijos se casen o encuentren un empleo estable, se ha considerado que el lugar más adecuado es que convivan con sus padres.

Es muy superior la calidad de vida que puede obtener un joven en su domicilio familiar a la que puede obtener fuera, sobre todo entre la clase media y alta pero incluso, mediana-baja. El estudiante universitario que se mueve de una ciudad a otra en otros países de la Unión Europea tiene una calidad de vida muy inferior a la que prevalece entre la juventud estudiantil española, donde no está suficientemente extendida la pauta de trabajar y estudiar simultáneamente o trabajar a tiempo parcial. Probablemente la legislación laboral lo dificulta, pero la vida cotidiana de un estudiante fuera de su casa es una vida dura, austera, de tener que afrontar individualmente la realización de las tareas domésticas que en el ámbito familiar se le hacen. Los jóvenes en la sociedad española, con unos padres muy permisivos, poco o nada restrictivos, no encuentran alicientes específicos para vivir fuera de sus propios ámbitos familiares. Tienen las oportunidades vitales de cualquier joven de

la Unión Europea y el confort y la calidad y la comodidad que le ofrecen la propia familia, sin perjuicio luego de pasarse fines de semana o fiestas en cualquier otro sitio. Con lo cual viven con las ventajas, simultáneamente, de la distancia y de la proximidad familiar.

Por esto la pauta de la movilidad no es fácil desarrollarla por razones internas.

Pero, en segundo lugar, existen razones externas a la propia familia. La escasa movilidad es resultado, igualmente, de la reducida información universitaria disponible, que restringe los estímulos a la movilidad.

El sistema universitario español consta de poca transparencia e información. Un joven de cualquier ciudad que quiera ir a estudiar una titulación concreta no sabe, ni conoce con cierta precisión, cuáles son las características, las singularidades, las virtudes o la especialización que tiene cualquier titulación en diferentes universidades. A veces ni siquiera conocen esas singularidades los profesores. No se trata que se bloquee la información o que se impida, sino que el sistema está organizado con poca información. Por consiguiente si un joven no sabe cuáles son las ventajas añadidas, los planes de prácticas que tenga una u otra universidad o la orientación en la especialización, las facilidades de alojamiento, etcétera, se produce poco estímulo para activar esa movilidad.

Proporcionar buena información es imprescindible para incrementar la demanda latente que pueda existir en otro contorno geográfico lejano a la propia Universidad. Cuando afirmo que en el sistema universitario español hay poca información concreta, no me refiero a la evaluación de cuáles son mejores Universidades o Centros, con las dificultades que tiene la evaluación, que no son pocas. Hay pocas informaciones concretas sobre las singularidades específicas de la organización de los estudios de una universidad u otra. Y esto ocurre en un sistema universitario que ha crecido espectacularmente y que ofrece en gran medida universidades con una oferta total de títulos y son titulaciones que además son clónicas. Es decir que en gran medida un título en una universidad es absolutamente idéntico a ese mismo título en otra universidad, porque el juego de las asignaturas optativas puede ser muy escaso, con lo cual el grado de especificidad de las titulaciones es muy escaso en el sistema universitario español. Y si se conoce poco la organización de las titulaciones, mucho menos lo son las peculiaridades concretas —en prácticas, programas de empleo, formación colateral en informática o idiomas, etc.— y las oportunidades de cada titulación.

Falta pues mucha información para impulsar la movilidad a un alumno que necesita percibir claramente valor añadido para impulsar a trasladarse de un sitio a otro. Y a las familias para asumir los costes de esa decisión. Y toda esta información es la que no resulta, en general, fácilmente accesible.

La escasa movilidad es un rasgo que nos distingue de cualquier otra sociedad europea. Es decir que la tasa de alumnos universitarios que cursan estudios en el propio hogar familiar es muy alta en relación con cualquier otro país de la Unión Europea. Los jóvenes universitarios españoles estudian en una inmensa mayoría residiendo con su propia familia y además es muy bajo el porcentaje de alumnos que comparten el trabajo y el estudio, por razones que quizás no sólo no están en la cultura estudiantil sino también pueden estar vinculadas a la rigidez de la legislación laboral que dificulta compaginar trabajo y estudio.

Luego hay otra circunstancia que me gustaría subrayarla en relación a la situación de la juventud española. Comparativamente, España tiene —al menos ha tenido— unos procesos de cambio atípicos. Tiene procesos de cambio intermitentes: a unas secuencias largas de inmovilismo, les suceden otras de enorme rapidez en los cambios. Es un país que cambia

aceleradamente y luego se para o le detienen el cambio. Tiene una evolución muy atípica en muchas pautas y una de ellas ha sido el cambio en el sistema de la juventud. Lo que otros países, como en el crecimiento cuantitativo de la universidad, han recorrido lentamente y en gran número de años, en España se hace acortando su duración y de una manera muy acelerada. Lo cual nos lleva al mismo sitio, desde luego, pero sin el mismo proceso de adaptación y consolidación que el sistema social incorpora cuando los ritmos de cambio son más lentos, más pausados, que permiten desarrollar mecanismos de integración, de asimilación y de respuesta institucional.

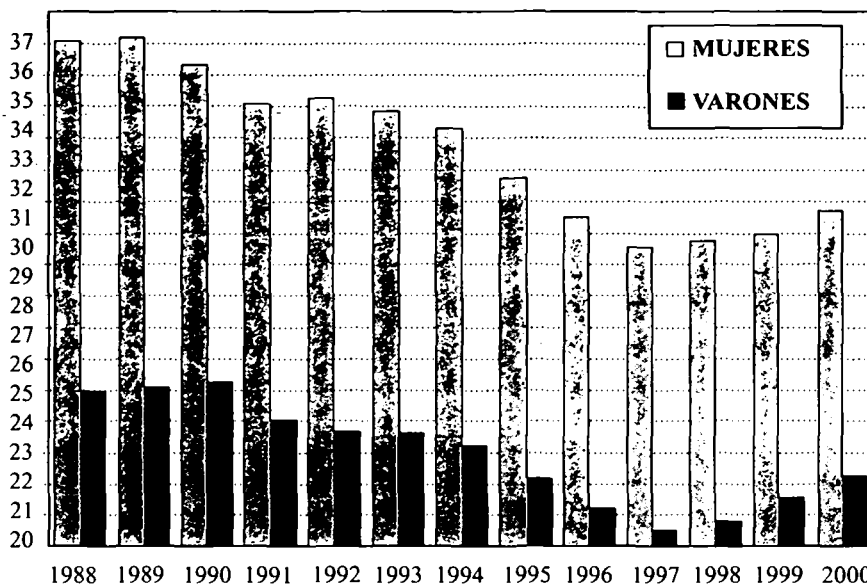
La crisis económica y de empleo de los años 80 y 90 fue respondida por parte de familiares y de los jóvenes, con la prolongación de la escolaridad universitaria. Es decir, la respuesta a la crisis ha sido la inversión de más recursos en la formación educativa de los jóvenes. Se ha prolongado la fase formativa universitaria con la fase de postgrado, aunque el doctorado ha crecido poco, pero los masters lo han hecho espectacularmente. A finales del año 2000, cuatro de cada diez mujeres entre 20 y 24 años y uno de cada tres varones, se encuentran cursando estudios.

Y eso ha producido una consecuencia muy singular en la sociedad española, que es la postergación hasta edades muy tardías de la integración social plena de los jóvenes. La prolongación de la edad escolar ha generado mayores costes económicos y el retraso en la incorporación a la vida activa, con la consecuencia del retraso igualmente en el matrimonio y en la natalidad. La natalidad en efecto está muy afectada, no solo por la crisis de empleo sino por la inestabilidad en el empleo; no solo porque los jóvenes acceden muy tarde a puestos de trabajo, sino porque los puestos de trabajo a los que acceden son poco estables, por la proliferación, durante muchos años, de contratos laborales inestables. Y tanto el casarse como el tener hijos son sobre todo decisiones con proyección de futuro. Cuando la gente ve el futuro lo suficientemente estable y previsible es cuando se adoptan este tipo de decisiones, porque son compromisos ante todo a largo plazo.

El mercado de trabajo no ha facilitado suficiente empleo de calidad y por eso descendió la nupcialidad y por consiguiente los nacimientos con posterioridad. Porque en España, como evidencian múltiples encuestas, la mayoría de la población considera que los hijos son todos iguales y no se acepta ningún tipo de discriminación, pero se considera preferible que los hijos nazcan de matrimonios. Es una pauta que las encuestas ponen de relieve, de una manera muy consistente. Entonces, como se ha retrasado el matrimonio como consecuencia de empleos muy poco estables, la repercusión en la natalidad ha sido espectacular, sobre todo entre la población universitaria. Si todavía sigue creciendo más la tasa de estudiantes, sobre todo universitarias, que ya son más que los varones, todavía disminuirá más la natalidad o, mejor dicho, no crecerá con el empuje que puede crecer. Porque el cambio de la situación económica global de la sociedad y la mejoría en el empleo ya se observan; y por tanto se incrementan las bodas y los nacimientos ya en algunas autonomías.

Los datos evidencian que los procesos de transición a la edad adulta y la emancipación juvenil se posponen. Miguel Requena ha analizado con detalle la evolución de la dependencia familiar con información de la Encuesta de la Población Activa desde 1988 (Gráfico 1). A comienzos de los años noventa, un 35 % de las mujeres entre 16 y 34 años y un 25 % de los varones vivían con independencia doméstica de sus padres (es decir: viven solos o en pareja). La tendencia se invierte en 1990 para los varones y 1992 para las mujeres –por la crisis económica, destrucción de empleo y crecimiento de la temporalidad– hasta 1997 que alcanza su mínimo: sólo uno de cada cinco varones y un 30 % de mujeres viven independientes de sus familias de procedencia.

GRAFICO I  
 PROPORCIÓN DE JÓVENES (16-34 AÑOS) INDEPENDIENTES, POR SEXO



Fuente: Encuesta de Población Activa, segundos trimestres, elaboración propia.  
 M. Requena; Revista de Educación, Mayo-Agosto 2001.

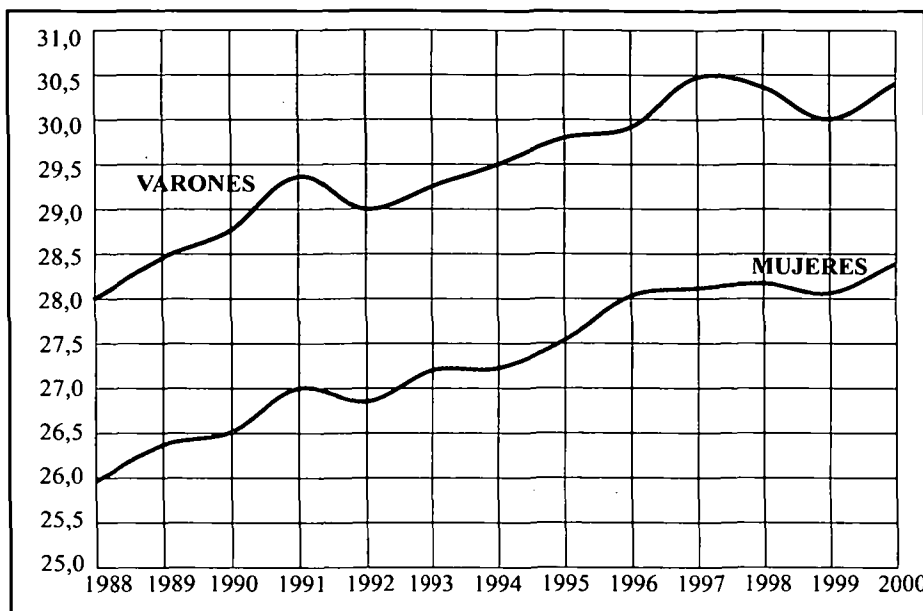
Estos datos se correlacionan con el retraso en la edad promedio de emancipación, hasta 1997 (Gráfico 2). En 1997 los varones contaban con una edad promedio de emancipación de 30,4 años y las mujeres —más baja, como consecuencia del matrimonio más temprano, que es su forma predominante de salir de casa de los padres— de 28,1 años.

El análisis de Requena evidencia pues que en la década de los noventa disminuyó la tasa de independencia doméstica de los jóvenes y aumentó la edad promedio a la emancipación.

La condición social y vital no solo de la juventud estudiantil sino incluso del conjunto de la sociedad está profundamente afectada por la imbricación de estudios, trabajo, familia. Es decir la vida privada y la vida pública se han asentado al menos desde la Revolución Industrial entre los jóvenes por la vinculación, por los nexos entre estudios, trabajo y familia. El indicador de la plena integración a la sociedad ha sido durante mucho tiempo el hecho de trabajar y de casarse para un varón —en el origen de la revolución industrial evidentemente no se aceptaba que las mujeres de la burguesía trabajaran—. Desde el punto de vista colectivo esos dos indicadores de plena integración a la sociedad, trabajar y casarse, han quedado absolutamente desdibujados o difuminados por la crisis de empleo y por la prolongación de la edad estudiantil. Y esto hace que la posición social de los jóvenes en la sociedad moderna sea tan inestable, tan fragmentada y en definitiva que se hayan alterado completamente las posiciones sociales de las edades. Si bien la edad mítica y la edad valorada socialmente es la juventud, que es la que exalta los medios de comunicación, la cultura de la sociedad española y las sociedades occidentales, la cultura del consumo, etc., esa cultura de exaltación juvenil está hoy asentada en unos pies mucho más inestables, porque el trabajo y por consiguiente la autonomía económica que produce el salario no se consigue fácilmente en un mercado de trabajo totalmente distinto.



GRAFICO 2  
 EDAD PROMEDIO A LA EMANCIPACIÓN, POR SEXO



Fuente: Encuesta de Población Activa, segundos trimestres, elaboración propia.  
 M. Requena; Revista de Educación, Mayo-Agosto 2001.

Y eso ha llevado a que la juventud cambie sus pautas en relación con el trabajo. Casi como una herencia de los conceptos religiosos, entre universitarios se consideraba que había que hacer un trabajo que era una vocación. Vocación que era traslación secular de la vocación religiosa y se suponía que la persona se dedicaba a una actividad seglar con un componente casi vocacional.

Pero este horizonte cultural y valorativo ha cambiado sustancialmente. La juventud ha desarrollado una relación instrumental con el trabajo. El trabajo no es donde se logra la identidad personal y donde se proyecta uno vocacionalmente, sino el instrumento inevitable para obtener un salario y con él poder permitirse comprar tiempo libre y realizarse en el tiempo libre y no en el trabajo. Lo cual hace que la cultura de trabajo haya sido extraordinariamente erosionada por la posición social de la juventud en las sociedades modernas, en donde ha cambiado por completo el grado de imbricación individual. El trabajo, ya no es el espacio central del desarrollo de la personalidad de cada individuo, sino sencillamente un lugar tangencial –quizás una vuelta a las raíces bíblicas: mal inevitable– para obtener recursos para desarrollar el tiempo libre. Y esta erosión de la cultura del trabajo porque la identidad se logra más en la cultura del ocio que en la cultura del trabajo, explica muchos de los comportamientos asociados con las pautas de fin de semana, las ruidosas diversiones de los jóvenes que tantos quebraderos de cabeza dan no solo a los gobernantes, sino sobre todo a los vecinos de los lugares donde deciden divertirse los jóvenes que producen no pocos damnificados constatables y directos. Desde ese punto de vista la situación de inestabilidad produce una segmentación de la juventud en la dirección que apuntaba.

La propia cultura del trabajo, la construcción social de la juventud, lo que nosotros pensamos que es la juventud, nace en buena medida asentada en la escuela. La escuela ha

sido un instrumento revolucionario para asentar la democracia, para dotar de alas a la libertad de cada uno gracias a los aprendizajes y posibilidades que da tener formación, de tener una vida plena, autónoma y tener en fin una identidad y una autonomía absoluta. Pero al margen de todos estos efectos, el sistema escolar y sobre todo con la expansión de los sistemas universitarios ha permitido crear una cultura de la juventud en las sociedades occidentales por un dato muy obvio: gracias al sistema escolar, los jóvenes viven gran número de años de su vida permanentemente integrados con los propios jóvenes y, en gran medida, casi sin ningún contacto con los adultos. Hoy día, un joven, no ya universitario sino incluso bachiller, se pasa buena parte de su tiempo prácticamente sin hablar nunca con ningún adulto. A veces ni con su propio padre o madre porque los ritmos temporales, los trabajos de uno o de otro, la presencia de la televisión en el momento de los contactos personales, lo impiden. Ya hay quien define que las familias son unidades de habitación: un conjunto de personas unidos por una nevera que es el ámbito donde se nutren todos, cada uno a su hora evidentemente. Son ironías pero con algo de realidad. En cualquier caso, al margen de su convivencia con los padres y en la medida en que se tenga un grado de interacción con ellos fuera del ámbito puramente doméstico, un joven prácticamente no tiene ninguna relación interpersonal y de contacto y comunicación, ni habla nunca con adultos.

Como consecuencia de ello, obviamente quienes influyen en los jóvenes son únicamente los propios jóvenes y ahí es donde se asienta la cultura juvenil. Las pautas, las normas, las expectativas son horizontales y no son verticales como siempre había ocurrido históricamente. Esto en gran medida es un resultado de la institución escolar que segrega de una manera muy clara por edades. Hemos suprimido muchas barreras, pero ahora hay una gran segregación en función de las edades que es una barrera entre las personas tan acusada como cualquier otra. Incluso ya en ámbitos privados, por el hecho que las familias no son numerosas, un niño puede no tener ninguna experiencia de convivencia con otro niño de edad ligeramente diferente; ni siquiera en la escuela porque a su vez están muy compartimentalizados en función de las edades. De modo que si añadimos a ese aislamiento objetivo de la juventud en su relación con jóvenes de otras edades y si unimos además la duración de las relaciones y la dedicación temporal con otras edades que es tan escaso, podemos llegar a la conclusión de que los jóvenes tienen una cultura propia segregada, autónoma. Vivimos en el mismo mundo pero absolutamente segregado por razones o barreras de edad tan infranqueables como lo ha sido cualquier otra barrera en el transcurso de la historia.

Y la escuela es al mismo tiempo el exponente de esa cultura juvenil y su cimiento, pasa un poco como la música. La cultura musical propia de los jóvenes es una expresión de su poder adquisitivo, de su bienestar, pero al mismo tiempo es una muestra de su distancia con otras edades que tienen otras connotaciones musicales como barreras definitivas.

Todo ello nos conduce a una situación en donde el paso que siempre ha sido complicado de lo que los sociólogos llamamos del "status adscrito" al "status adquirido" consiste en el paso de la posición que tenemos en función de las raíces familiares en la que cada persona nace —en un determinado contexto económico, geográfico, social— a una posición de status adquirido, que se logra justamente en el paso de la juventud a la madurez. Se trata de un proceso de tránsito que siempre ha sido complejo. Pero se ha hecho muchísimo más complicado y difuso. La nueva sociedad que alumbró o la nueva economía, la hará todavía más difícil porque será un mercado de puestos laborales, mucho más abiertos, mucho más inciertos, de mucha más movilidad en los empleos, menos fijos y en cualquier

caso que siempre tendrán la llave inexorable de la necesidad de alta formación y eso es un problema que también repercute en los comportamientos juveniles.

Es decir se trata de una situación inestable por definición y por indefinición de futuro y de inseguridad y de ambigüedad en la medida en que uno es joven, pero uno depende -me refiero en España- de los recursos económicos de la propia familia para poder subsistir y poder comprar ratos de ocio. Esa ambigüedad de la posición de la juventud que es maduro en todo, pero inmaduro o dependiente en lo fundamental, en la autonomía económica, sitúa al joven en una posición de inseguridad, de ambigüedad. Una situación propicia para comportamientos de radicalización o de rechazo o de desviación. Y ese tránsito de la posición social adscrita a la posición social adquirida —el acceso al mundo de lo que convencionalmente se ha llamado la madurez— los jóvenes lo tienen en nuestras sociedades occidentales mucho más complicado por muchas razones. Y no solo por razones de incertidumbre de empleo que les mencionaba sino porque los signos de paso de una frontera a otra son cada vez más inciertos igualmente. A diferencia del pasado, no hay símbolos claros de pertenencia al mundo de los adultos.

Sobre estos aspectos que congregan lo familiar, lo público y lo privado, lo laboral y lo académico configuran ese escenario de incertidumbre y de plenitud que es la vida social y familiar de los universitarios en este escenario de principios del siglo XXI y ante la nueva economía que ustedes han estudiado con precisión en el día de hoy.

Les agradezco esta jornada de intensidad, de nuevo a la universidad y a Don Vicente Ortega y a todos ustedes por el esfuerzo desplegado y por su comprensión, después de una jornada de tanto esfuerzo, y haberme permitido que yo les dé la puntilla final en este acto, el cual me resulta tan grato.

**E**L V ENCUENTRO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES, ORGANIZADO EN LA UNIVERSIDAD MENÉNDEZ Y PELAYO EN SEPTIEMBRE DE 2001, ESTUVO DEDICADO AL ESTUDIO DE "LA UNIVERSIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA", TEMA QUE DA TÍTULO A ESTE NUEVO CUADERNO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES, EN EL QUE SE ABORDAN LOS RETOS QUE, DESDE DISTINTOS SECTORES, SE PLANTEAN A UNA INSTITUCIÓN PLURICENTENARIA, CLAVE EN LA FORMACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL, COMO ES LA UNIVERSIDAD, ANTE UNA SOCIEDAD EN PERPETUA EVOLUCIÓN Y CAMBIO. SIN DESNATURALIZAR LO QUE CONSTITUYE LA VISIÓN ESENCIAL DE LA UNIVERSIDAD, LAS TRANSFORMACIONES PRODUCIDAS EN EL TERRENO ECONÓMICO Y SOCIAL EN LA LLAMADA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN NO PUEDEN SER AJENAS A LA ENSEÑANZA SUPERIOR DE NUESTROS DÍAS. MUY IMPORTANTES SON LAS CONTRIBUCIONES QUE APARECEN EN ESTE LIBRO EN RELACIÓN CON ESE TEMA; ASÍ POR EJEMPLO, EL TRABAJO QUE SE REFIERE AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO DE LA UNIVERSIDAD Y LOS QUE, DESDE DIVERSAS PERSPECTIVAS, LABORALES, ECONÓMICAS, SOCIOLÓGICAS, PLANTEAN LAS EXIGENCIAS DE LA SOCIEDAD ANTE LOS NUEVOS RETOS Y EL PAPEL QUE PUEDE DESEMPEÑAR LA UNIVERSIDAD PARA HACERLOS FRENTE. SON TAMBIÉN OBJETO DE ATENCIÓN ASPECTOS TAN ACTUALES COMO EL DE LAS VOCACIONES EMPRESARIALES UNIVERSITARIAS, LA NUEVA CONFIGURACIÓN LABORAL DE LA EMPRESA Y EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES EN LA NUEVA ECONOMÍA Y, DESDE UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA, LAS REFLEXIONES SOBRE LA VIDA SOCIAL Y FAMILIAR DE LOS UNIVERSITARIOS ANTE LA NUEVA ECONOMÍA, QUE CONSTITUYERON LA CONFERENCIA DE CLAUSURA A CARGO DEL PROFESOR IGLESIAS DE USSER, SECRETARIO DE ESTADO DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDADES.

LA ENTRADA EN VIGOR DE LA LEY ORGÁNICA DE UNIVERSIDADES DA UN RELIEVE ESPECIAL A LA PUBLICACIÓN DE ESTE NUEVO CUADERNO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES EN EL QUE SE INCLUYE, ASIMISMO, UN ESTUDIO QUE RECOGE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LOS TRES CUADERNOS PUBLICADOS CON ANTERIORIDAD, EN TORNO SIEMPRE AL NUEVO PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN EL MUNDO DE NUESTROS DÍAS. EN CIERTO SENTIDO, ESTE NUEVO TOMO VIENE A INTEGRARSE, CON LOS TRES ANTERIORES, EN UN CONJUNTO HOMOGÉNEO EN EL QUE SE PUEDEN ENCONTRAR REFLEXIONES Y PROPUESTAS DEL MAYOR INTERÉS PARA EL DESARROLLO DE LA LEY ORGÁNICA DE UNIVERSIDADES, EN RELACIÓN CON LOS AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES Y EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN,  
CULTURA Y DEPORTE

ISBN 84-368-3618-3



9 788436 936186