

# Especificidad empresarial de la universidad española: gestión de los procesos de gobierno, académicos y de apoyo universitarios

JOSÉ DAVID CUESTA SÁEZ DE TEJADA y FUENSANTA HERNÁNDEZ PINA  
Facultad de Educación, Universidad de Murcia (España)

---

## 1. Introducción

Que la universidad no es una empresa, sino una organización *sui generis*, es la afirmación que ha servido de coartada durante décadas para sustraerla a los criterios con que se suelen analizar las entidades que pretenden pervivir. Una organización no-eficaz en la relación objetivos-rendimiento está condenada a desaparecer. Es cierto que la universidad participa de la empresa en tanto que 'productora' de ciertos bienes de consumo –conocimiento, titulaciones, descubrimientos y patentes, actualización profesional, etc.–, y que está sujeta a las leyes del mercado y a las demandas sociales, sin embargo, tiene objetivos y competencias distintas a otras instituciones de carácter productivo, por ejemplo; promover la creatividad intelectual y la crítica, generar espacios prospectivos de conocimiento, a la par que conservar el legado cultural identitario de la sociedad, poco rentables económicamente, pero valiosos desde el punto de vista histórico y formativo: el arte, las lenguas clásicas, la filosofía, la literatura...

Otras muchas organizaciones podrían reclamar un estatuto especial de servicio público –hospitales, transportes, aguas, teatro y orquestas, parques, etc.– y sin embargo, cada día se reclama para ellas, con más insistencia, una gestión de tipo empresarial, cuando no se entregan para su administración y explotación a empresas privadas. Sin embargo, la actividad universitaria, en sus distintas esferas –docencia, investigación, formación continua, extensión cultural–, es consecuencia de una cierta fidelidad al método científico y a las exigencias de la promoción del aprendizaje, en el marco de la libertad de cátedra y de la autonomía universitaria. Para cualquier otra organización empresarial sería imposible garantizar la autonomía creativa y la libertad de pensamiento que caracteriza a la universidad. Esta capacidad tiene mucho que ver con el carácter específico de la empresa universitaria, pero ello no garantiza su supervivencia. Por el contrario, tal supervivencia no puede conseguirse al margen del funcionamiento de la sociedad. Ésta, está cada vez más orientada hacia la innovación y el aprendizaje y, en este sentido, la universidad, por sus competencias diferenciales, debería ser uno de sus elementos fundamentales. Para ello, es necesario que la institución universitaria esté atenta a los cambios en el entorno social y sepa adaptarse tanto a las condiciones, en parte nuevas, de producción de los conocimientos como a los cambios en la demanda de formación y en la utilización social de dichos conocimientos y, en general, a las nuevas funciones que le exigen las políticas públicas. También su capacidad básica de crítica social ha de dirigirse, hoy en día, a una sociedad distinta, que vive una fase de cambios tecnológicos y sociales de gran envergadura. La universidad ha de ser, pues, consciente de sus competencias o capacidades básicas, que otras organizaciones difícilmente podrán llegar a replicar. Éste es el elemento que ha de garantizar, en

**Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação**  
**ISSN: 1681-5653**

n.º 50/7 – 10 de noviembre de 2009

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI)

última instancia, su propia continuidad. Todo eso es cierto, pero no lo es menos que la sociedad es cada día más exigente con la eficacia de sus instituciones. La enseñanza, en general, y la universitaria en particular, exige la aplicación de ingentes fondos económicos que la sociedad no considera como mero gasto, sino como inversión, e inversión significa rentabilidad. Este concepto de rentabilidad de la universidad no es simplemente una cuestión económica, sino ética. La rentabilidad económica tal vez podría exigirse a la universidad privada, en la que hay gente que invierte el dinero para lograr un título o una formación, en definitiva un beneficio tangible, cuantificable. Pero una universidad financiada fundamentalmente con fondos públicos, debe asegurar que los impuestos de los ciudadanos no se despilfarran, sino que se rentabilizan al máximo, precisamente porque tales fondos no son del Estado, como dicen algunos, sino de los contribuyentes, muchos de los cuales ni han pasado por la universidad ni sus hijos van a tener oportunidad de hacerlo. Es, sobre todo hacia ellos, hacia los que la financiación universitaria debe presentar su cara más honesta y rentable.

## 2. ¿Qué diferencia a la universidad de una empresa común?

A continuación, ofrecemos un cuadro comparativo sobre los distintos procesos presentes tanto en la universidad como en el campo empresarial, el cual nos permitirá analizar más detenidamente las semejanzas o diferencias existentes entre ambas. (Cuadro 1)

Los **procesos de gobierno** se refieren a la dirección y gestión, no sólo a nivel general, sino también a las unidades intermedias, facultades, departamentos, secretariados, etc., en el caso de las universidades, o divisiones, servicios, cadenas, talleres, en empresas de servicios o industrias de fabricación. Los **procesos académicos** son realmente procesos productivos de algún orden: de conocimiento, de competencias, de especialidades, de titulaciones, etc. Los **procesos de apoyo** son los responsables de la gestión de los recursos humanos, financieros, técnicos o de información asignados a las diferentes actividades empresariales, estén dedicadas a la producción de conocimiento o fabriles. Entonces, ¿en qué se diferencia la universidad de una empresa convencional, por ejemplo, una compañía de aviación? Una compañía de aviación no sobrevive únicamente con la disposición de excelentes pilotos. Todas las compañías se aseguran que sus pilotos sean suficientemente expertos y capaces en su función. Volar sigue siendo, por supuesto, el proceso clave.

CUADRO 1.  
Universidad vs. Empresa

PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD	PROCESOS DE LA EMPRESA
<i>A) Procesos de gobierno</i>	<i>B) Procesos de dirección</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del entorno universitario</li> <li>• Desarrollo de la visión y estrategia</li> <li>• Gestión de las relaciones externas</li> <li>• Gestión de la mejora y el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del entorno económico/laboral</li> <li>• Planificación de la producción</li> <li>• Gestión de las relaciones con el exterior</li> <li>• Prospección e innovación</li> </ul>
<i>B) Procesos académicos</i>	<i>B) Procesos productivos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de planes</li> <li>• Promoción de estudiantes y captación de recursos</li> <li>• Prestación de los servicios</li> <li>• Atención pre y post servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y elaboración del servicio/producto</li> <li>• Promoción del producto</li> <li>• Incorporación del producto al mercado</li> <li>• Atención al cliente tras el servicio/producto</li> </ul>
<i>C) Procesos de apoyo</i>	<i>C) Procesos de financiación y formación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión del personal</li> <li>• Gestión de recursos de información</li> <li>• Gestión de recursos financieros y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación permanente de los trabajadores</li> <li>• Captación del exterior de los recursos financieros</li> <li>Gestión de los recursos humanos y financieros</li> </ul>

Pero el éxito y la supervivencia de la compañía de aviación se juega, también, en los demás procesos de apoyo a su función clave: no perder los pasajeros por los pasillos de los aeropuertos (fracaso escolar), ofrecer una buena información y selección de los destinos (información y acceso a las titulaciones), disponer de unos planes de vuelo suficientemente actualizados (planes de estudio), con una buena selección de horarios (flexibilidad de horarios de cursos), sin *overbooking* (plazas limitadas), con la posibilidad de combinar los vuelos (pasarelas entre estudios), con un adecuado reconocimiento de las millas recorridas (reconocimiento de los créditos), con una buena atención al pasajero (tutorías), con una debida garantía de puntualidad (duración real de los estudios), con una excelente calidad del servicio (calidad de los estudios), con el establecimiento de acuerdos entre compañías (transferencias de créditos), etc. El viaje es, pues, un largo y complicado conjunto de procesos que empieza antes de emprender dicho viaje y que no acaba hasta llegar el viajero a su destino.

En realidad, la empresa universitaria y su organización son responsables de un viaje aún más complicado y complejo: el acceso a unos conocimientos y a una formación que han de revertir en las personas que obtengan las titulaciones académicas, y en la sociedad que las integre laboral y socialmente, pero por lo demás, las diferencias no son sustanciales. El análisis de los procesos y de las cadenas de valor de las distintas actividades de la universidad es tal vez uno de los aspectos menos satisfactorios de la universidad española actual. Algunas universidades han empezado ya a diseñar esta organización por procesos al estilo de la empresa y están detallando el funcionamiento real de sus actividades, paso previo para poder mejorar sus procesos y para poder evaluar y establecer un adecuado seguimiento de sus resultados. Contemplar la universidad como una empresa de servicios requiere que la misma se estructure según sus distintos procesos académicos y de apoyo. Estos procesos raramente se describen en términos de la organización que los sostiene, pocas veces se gestionan de manera explícita y con atribución de responsabilidades claras. Es por ello que, en general, se carece de indicadores claros para su seguimiento y mejora.

En cuanto a los procesos de gobierno, tradicionalmente, la universidad ha establecido claramente una organización de carácter disciplinar, basada en las distintas disciplinas académicas. La unidad básica de docencia y de investigación es en la actualidad el departamento. Sin embargo, este tipo de organización se ve, cada vez más, comprometida por exigencias que superan el ámbito propio de los departamentos universitarios. La eficaz gestión de las funciones de tipo transversal es una de las debilidades reconocidas del actual sistema de organización de las universidades. La propuesta de diferenciación de las enseñanzas permite precisar algunas de estas funciones transversales.

Los estudios de carácter predominantemente disciplinar acostumbran a caer enteramente dentro del ámbito de organización y gestión de un departamento. En este caso, la estructura disciplinar y la organización de los servicios coinciden, en gran medida. En un principio, el departamento vino a coincidir con la cátedra tradicional. El catedrático era el jefe natural; el organizador y gestor tanto de la docencia, del reparto de la carga lectiva, de la organización de las líneas de investigación, de la distribución presupuestaria, etc... Sin embargo, los actuales departamentos; con competencias en la formación básica de grandes áreas temáticas (Ej. Ciencias Experimentales, Humanidades, Ciencias de la Salud, Ingeniería, etc...) y las enseñanzas de segundo y tercer ciclo, de carácter más especializado y monodisciplinar, han creado enormes dificultades de organización y dirección. El catedrático no es capaz de percibir la complejidad organizativa desde la óptica de su propia disciplina.

Pero además, en los estudios de tipo técnico/profesional nos enfrentamos a un problema organizativo que ha creado dificultades en la mayoría de los sistemas universitarios y que, por ello, ha recibido distintas respuestas según los países. La universidad, en la mayoría de países occidentales, ha recibido en los últimos tiempos fuertes presiones por parte de los gobiernos, y de la sociedad en general, para que se establezca una mayor compenetración entre la educación universitaria y la formación superior no universitaria (profesional o técnica). De hecho, las fronteras entre ambas han quedado, en gran medida, difuminadas, de manera que en la estructura de las universidades clásicas han tenido frecuentemente cabida una serie de enseñanzas que, en otros tiempos, o bien eran inexistentes o bien no tenían rango universitario. En las universidades o, en su caso, en las instituciones propias de enseñanza superior es conveniente que se mantenga claramente una estructura organizativa propia y diferenciada para este tipo de estudios, que tienen unas características que obligan a tomar decisiones específicas en muchos aspectos de su organización (planes de estudios con diversidad de disciplinas científicas, conveniencia de contar con profesores con una experiencia profesional al margen de la universidad, necesidad de relaciones más estrechas con el sector empresarial, mayor exigencia de una orientación práctica de los estudios, etc.). Por otra parte, la organización de la investigación en la universidad no puede sustraerse a la compleja tipología que abarca, al mismo tiempo, desde la labor del investigador individual a la participación en grandes proyectos de investigación internacionales. En cuanto a los servicios de apoyo técnico-científico, las decisiones concretas de organización son también muy variadas y, en general, dependen de la inversión inicial, de los costes de funcionamiento y de la demanda necesaria para su mantenimiento. La colaboración entre las universidades y los distintos niveles de gobierno (regional, nacional, europeo) será cada vez más importante en algunos de estos servicios de apoyo científico-técnico.

### 3. Gestión de los servicios académicos universitarios

Junto a la lógica de agrupación y de gestión de los intereses disciplinares, se impone también la lógica de gestión de los procesos y de los servicios académicos. Ésta sigue una secuencia parecida para cada una de las grandes líneas de actividad. En síntesis, se trata de:

- diseño de planes
- promoción de estudiantes
- captación de recursos
- prestación del servicio y desarrollo de la función
- atención pre y post-servicio

El diseño de planes incluye el desarrollo y mejora de los planes de estudio, de las líneas de investigación, el desarrollo de nuevas ideas y el diseño de nuevos servicios que en la actualidad es uno de los procesos claramente mejorables en las universidades.

Un segundo orden de procesos lo constituye las actividades de promoción de estudiantes, de captación y movilización de recursos, para la investigación y para las demás actividades de la universidad. Muchas de las actividades ya habituales en la universidad van a requerir un mayor impulso dado el entorno más competitivo que parece que se dibuja para las mismas. Por una parte, es muy probable que lleven a cabo políticas activas para la atracción de nuevos estudiantes o para diferenciar su oferta de formación

continuada como ocurre en las mejores universidades del mundo. Por otra parte, la creciente necesidad de recursos financieros está empujando a las instituciones a captar financiación mediante la venta de parte de sus servicios, concretamente de aquellos que pueden ser objeto de un aprovechamiento privado más directo, sea en la docencia o en la investigación, respecto a los cuales puede activarse una demanda procedente de particulares, de empresas o de la propia administración pública. En el caso de la universidad, el proceso de prestación de servicios incluye pues, la planificación y obtención de los recursos necesarios, en particular la preparación de los recursos humanos para la realización de dichas actividades, la propia prestación de los servicios (al estudiante, al promotor del proyecto de investigación, al demandante de cualquiera de los restantes servicios, etc.) y el aseguramiento interno de la calidad de la prestación de los mismos. La prestación de todos estos servicios constituye la actividad propia del personal académico. Sin embargo, las tendencias organizativas cambian también en este ámbito. En el organigrama universitario aparecen personas responsables de la planificación de dicha prestación en tareas como: la selección de profesores/investigadores (internos o externos) con capacidad para efectuar las tareas requeridas, la provisión de recursos tecnológicos, humanos y materiales necesarios, la programación de las actividades, la preocupación por la calidad interna de los servicios y su adaptación a los requerimientos de sus destinatarios específicos.

La universidad ha de gestionar su relación con los estudiantes, con quienes contratan los proyectos de investigación, con las autoridades locales y con otros destinatarios. Esta gestión ha de abarcar la fase posterior a la propia prestación de los servicios. En la fase propia del pre-servicio se incluyen todas las actividades de gestión de la matriculación y de contratación y facturación de los proyectos de investigación. En suma, aquellos servicios que requieren, habitualmente, el mantenimiento de un contacto directo con los estudiantes o los usuarios de otros servicios. La fase propia del post-servicio abarca el asesoramiento al estudiante, los servicios de ayuda para encontrar un puesto de trabajo, la información sobre las actividades dirigidas a los postgraduados, el acceso a la formación continua en su área de especialización, etc. También, las universidades intensifican la relación con sus antiguos estudiantes. En el caso de la investigación, es indispensable el establecimiento de líneas de continuidad de la relación con las empresas o instituciones que financian los proyectos. Todos los esfuerzos por organizar estructuras de contacto con los sectores externos a la propia universidad van en la dirección de prestar una atención posterior al servicio.

#### 4. Contenido de los principales grupos de procesos de gobierno en la universidad

Evidentemente, la concreción específica de los principales grupos de procesos de gobierno de las universidades es una función insoslayable de cada institución, ya que todos estos procesos han de adecuarse a las condiciones particulares en que se desenvuelve cada una de ellas en particular. La organización y la gestión de los procesos de cada universidad forman parte de las funciones de los órganos de gobierno de la misma, y están estrechamente relacionadas con la configuración de su plan estratégico y de la definición de su misión. Los sistemas y prácticas de gobierno, generalizados en las universidades españolas a partir del modelo de la LRU, han tenido la virtualidad de conseguir, en general, un aceptable grado de consenso en la comunidad universitaria y un elevado nivel de participación de dicha comunidad en su gestión, pero no de la eficacia exigible en la gestión de los recursos que la sociedad pone a disposición de la universidad. El déficit de eficacia en la gestión responde a varias causas:

- la enorme complejidad de la organización universitaria y de sus muy diferentes funciones: gestión del conocimiento –investigación y docencia–, formación de los profesionales del más alto nivel que requieren los sectores productivos y el mercado de trabajo, captación de recursos, política de estudiantes, prestación de servicios, creación y mantenimiento de instalaciones y servicios de tipo científico, social, recreativo, administrativo, política de personal, relaciones con el exterior-entorno económico, laboral, político-social, etc.–, diseño de planes prospectivos para la mejora y el cambio, actualización permanente de las redes de información, etc.
- el complejo entramado de órganos de gobierno, sobre todo colegiados, con amplia, complicada, numerosa y generalmente problemática representación de todos los estamentos universitarios, y las limitaciones extraacadémicas (políticas, sindicales, estudiantiles) que los sistemas de elección imponen a los órganos unipersonales;
- los procedimientos de participación en la toma de decisiones, característicos del modelo burocrático-colegial; que imponen trabas, frenos, limitaciones, a la necesaria agilidad con que se tienen que resolver muchos asuntos en la empresa moderna.

Es evidente que una universidad moderna no puede ser gobernada con la mentalidad carismática tradicional del profesorado. Un profesor no sirve para todo, sino exclusivamente para lo que está preparado, que se supone es la enseñanza y la investigación. Para subvenir a las complicadas responsabilidades de la universidad moderna se crearon los consejos sociales, como órgano de participación de la sociedad en la universidad, a los que corresponde fomentar iniciativas sociales para estimular inversiones que favorezcan las actividades universitarias. La creación de los consejos sociales es una de las aportaciones más destacadas y originales que tuvo la Ley de Reforma Universitaria. De hecho, la LRU aseguraba que, con la creación de esta figura, la universidad ya no era sólo patrimonio de los universitarios, sino también de la sociedad. Las funciones atribuidas normalmente a los consejos sociales son:

“Promover la colaboración de la sociedad en la actividad universitaria, aprobar el presupuesto y elaborar la programación plurianual de la Universidad y, en general, supervisar las actividades de carácter económico y el rendimiento de sus servicios contribuyendo así directamente al ejercicio de la autonomía económica y financiera de las Universidades”. (Ley 5/1985 del Consejo Social de Universidades)

Una sentencia del Tribunal Constitucional, por la cual se reconocían las competencias de los consejos sociales en la redistribución de recursos humanos dentro de la universidad, marcó el comienzo de una evolución que ha ido reduciendo las expectativas de dichos consejos en el conjunto de las universidades del Estado. La cuestión no puede ser nunca cómo marcar el terreno de los propios consejos sociales, frente al de los equipos rectorales en cada universidad. El apoyo, y no la fiscalización, es la mayor legitimidad de los consejos sociales, por ello se propone redefinir las funciones y competencias que tienen o que deben tener, así como el perfil y dedicación requeridos para sus integrantes. El consejo social es una figura importante, pero distorsionada, confusa, por esta razón surgen sugerencias para convertirlos en órganos más efectivos y que sean vistos con más confianza (CALVO y MICHAVILA, 1998):

- Aproximación social. Corregir el desequilibrio entre la oferta y demanda de titulados. Un desfase cualitativo y cuantitativo que plantea la necesidad de adecuar los estudios a las demandas sociales y de empleo. Los consejos sociales pueden ser un atractivo punto de encuentro de los empleadores, agentes sociales, empresarios, sindicatos y de la

administración pública con la universidad y el mundo académico. Es necesario encontrar equilibrio entre las prioridades académicas y las prioridades sociales.

- La segunda línea de posibles actuaciones del consejo social es la atención a las peticiones de la sociedad en cuanto a la oferta de estudios. Los consejos pueden contribuir a esta adecuación oferta-demanda formulando propuestas y sugerencias a los otros órganos de gobierno de la universidad. Deben conjugar los requerimientos de desarrollo económico que exigen un incremento en la captación profesional y cultural de la población.
- Ordenación del territorio. Distribución territorial de la capacidad docente, distribución de la escolarización universitaria en origen y destino, un análisis de las preinscripciones en primer año, las titulaciones propias, etc.
- Diagnóstico de la demanda. Análisis sectorial de la enseñanza y duración de los estudios, y las necesidades de población graduada que requiere el desarrollo social.
- Definición de prioridades I+D de la universidad. Puede ayudar a que se establezca lo que se podría llamar 'la utilidad social' de las líneas de investigación y desarrollo dentro de la universidad, especialmente en cuanto a las aplicaciones más inmediatas. ¿Cómo podría dirigir sus propuestas? Basándose en unidades de apoyo o consejos asesores de investigación, compuestos por personalidades reconocidas de ciencia básica, que ayudasen a establecer dichas prioridades y a avalar la calidad de los proyectos a desarrollar.
- Las funciones de los consejos sociales también deben incluir la evaluación institucional. Cuanto mejor se conozcan por parte de la sociedad las actividades de la universidad más se estrecharán los vínculos entre esta y la sociedad. Hay un programa de evaluación contemplado en el Plan Nacional de Evaluación Institucional de la Calidad, en el que se plantean cuestiones referidas a los servicios, a la administración universitaria, a la toma de decisiones. Puede colaborar en la transmisión de los resultados de la evaluación de calidad hacia el mundo externo de la universidad.

En cualquier caso, tampoco los consejos sociales han resuelto problemas que deberían ser de su competencia como órgano de participación de la sociedad en la universidad, y que deriva, fundamentalmente, de su clientelismo político. Tanto los miembros de los consejos sociales como las más altas autoridades académicas están pasadas por el cedazo político de la comunidad autónoma. La consecuencia es que los consejos sociales son una estructura incrustada formalmente en el organigrama universitario con funciones realmente simbólicas. No hay otra solución que una progresiva profesionalización del gobierno universitario. No basta la profesionalización de la gestión administrativa en los niveles inferiores (es evidente que el profesorado no está para escribir oficios o hacer las nóminas), sino también en los niveles superiores, allí donde se toman las decisiones de las grandes inversiones, las políticas de estudiantes y profesorado, la especialización científica, la prospección del empleo, las necesidades de la industria, el comercio y los servicios, la formación permanente de titulados y profesionales, etc.

Hasta tanto no llegue, quienes de momento accedan a los cargos directivos de la universidad algo tendrán que hacer para acercarse a las competencias que hoy exhiben los responsables hasta de las más modestas empresas que pretenden sobrevivir en una sociedad moderna.

Por procesos académicos clave se entiende el conjunto de actividades que permiten llevar a cabo la misión docente e investigadora de la universidad. Sin embargo, los procesos académicos centrales requieren, para su realización, de un conjunto más amplio de procesos de gobierno y de procesos de apoyo. A menudo, el comentario habitual de muchos profesores y estudiantes que regresan de una estancia en una universidad extranjera de prestigio acostumbra a subrayar más las diferencias en la organización y en los procesos complementarios de la misma que las diferencias en el nivel de competencia del profesorado o en los procesos académicos centrales de las respectivas instituciones. Esta interdependencia entre los procesos académicos y los procesos de gobierno y de apoyo a aquellos, determina, de forma esencial, el valor añadido que aporta la universidad.

Las decisiones sobre las formas de gobierno, de organización y de gestión han de ser siempre instrumentales. Los procesos correspondientes han de permitir que dichas formas cumplan adecuadamente su misión y sus objetivos.

## 5. Gestión de los procesos de apoyo universitarios

En cuanto a los procesos de apoyo, cabe señalar que la mayoría suelen entrar dentro del ámbito tradicional de responsabilidad de la dirección universitaria. Se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de los recursos de información.
- Gestión de recursos financieros y materiales.

En general, no se conoce la totalidad de los costes de los servicios universitarios y, aquellos que son conocidos, son difícilmente comparables con otras instituciones similares por responder éstas a otros objetivos. Su conocimiento genera una cultura que favorece el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles. La imputación de los costes que genera la docencia y la difusión de su conocimiento informa sobre la parte que asumen los contribuyentes o la que se satisface con las tasas. La imputación de los costes debería extenderse al conjunto de las unidades de la institución, con el fin de obtener una cuenta de explotación por centros de costes. De esta manera; sería posible analizar su evolución y obtener los costes individualizados de los servicios finales según diferentes conceptos (por ejemplo: títulos, abandonos, tesis doctorales, etc.), identificar los factores diferenciales de coste según los servicios y conocer las necesidades financieras de cada unidad y, por tanto, su grado de autofinanciación. La imputación de costes internos vía *overhead* deberá ir modificándose hasta conseguir una imputación del coste real de los productos y servicios facturados. La identificación del coste es un instrumento necesario para mostrar públicamente la utilización de los recursos que la sociedad ha confiado a cada universidad. Pensar que esto lo pueda realizar un departamento, incluso un vicerrectorado o una facultad es una utopía. Es curioso que algunos servicios sí logran conocer la relación coste/rendimiento, por ejemplo, aquellos que no suelen estar en manos de profesores sino del cuerpo de PAS o de gestión. Un secretariado de deportes sabe cual es la inversión por usuario en una pista deportiva o en la piscina cubierta; el director del cine club conoce la rentabilidad de un ciclo; lo mismo los responsables de los comedores o residencias universitarias. Pero, ¿se sabe que partido se le saca al ordenador del despacho 17, o a los libros comprados a instancias de X, o al



mobiliario de la sala Y que se ocupa dos horas a la semana? ¿Qué capacidad tiene cada profesor, departamento, grupo de investigación, facultad, para generar ingresos externos públicos o privados?

La búsqueda de estas nuevas fuentes de financiación puede hacerse de tres formas (cuadro 2).

CUADRO 2  
Tipos de financiación universitaria (Informe Universidad 2000)

I. Ingresos por prestaciones	II. Captación de fondos adicionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios prestados (cursos breves; consultorías y servicios profesionales; pruebas de materiales, productos o procesos; servicios de certificación, aprobación y autenticación; servicios administrativos, de información, de computación, audiovisuales o de naturaleza científico-técnica).</li> <li>• Explotación externa y venta de productos (patentes, licencias para la producción, construcción de prototipos, publicaciones, <i>software</i>, cursos por franquicia).</li> <li>• Uso de las instalaciones (alquiler de las instalaciones de la institución y concesión de locales para prestar ciertos servicios universitarios).</li> <li>• Concesión o explotación de los servicios de alojamiento y de restauración; por publicidad en publicaciones y en otros soportes.</li> <li>• Servicios dirigidos al conjunto de la comunidad universitaria y que forman parte del concepto de vida diaria en el campus universitario, incluyendo aspectos como ingresos por reciclaje de papel, materiales de laboratorio, libros, residuos.</li> <li>• Funciones de intermediación con las PYMES en temas de información y gestión del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de recursos, para objetivos o programas específicos.</li> <li>• Contribuciones de asociaciones de ex-estudiantes.</li> <li>• Patrocinio de fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro, donaciones particulares; patrocinio y mecenazgo de empresas (dotación de cátedras y plazas financiadas, cesión de personal con fines específicos, como la colaboración en proyectos de investigación; dotación de ayudas a estudios en el extranjero o en el propio país, acuerdos específicos para la construcción de edificios e instalaciones y para la instalación de aulas, laboratorios, equipos informáticos, bibliotecas, financiación para la organización de actos y actividades, como Congresos y Conferencias).</li> </ul>
<p>III. Promoción de nuevas actividades Las cuales pueden derivar</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades abiertas por la fase actual de cambio tecnológico (por ejemplo, actividades de <i>spin off</i>).</li> <li>• Una adecuada financiación de las etapas iniciales de diseño, desarrollo y prueba y financiación de los proyectos innovadores</li> </ul>	

## 6. A modo de conclusión

El problema fundamental es el del gobierno de la institución universitaria. A pesar de las múltiples dificultades identificadas en los informes de evaluación, destaca la valoración positiva que reciben los profesores, el personal administrativo, la actividad investigadora y las instalaciones disponibles. Los recursos de las universidades, por lo tanto, parecen adecuados, aunque, al mismo tiempo, aparecen críticas y déficit que nos hacen pensar en la mala utilización de los mismos. En este sentido, nos atreveríamos a sugerir que el mal gobierno universitario, lejos de ser una anécdota en un paisaje que tiende a autogobernarse, pervierte los recursos disponibles y puede generar, por llamarlo de alguna forma, sinergias negativas. Los problemas de gobierno se manifiestan de formas diversas, y en los propios informes de evaluación se

reseñan algunos aspectos relevantes. En primer lugar, las universidades no gobiernan porque da la impresión de que no saben que han de gobernar.

Nuestras universidades carecen de objetivos claros, no evalúan sus resultados, no conocen su impacto laboral, no tienen política de personal y, en definitiva, parecen dominadas por inercias irreflexivas. Caminan con notable dinamismo, sin saber, aparentemente, ni a donde ni para que.

Las universidades no se gobiernan porque no disponen de gobernantes. En las estructuras universitarias el mando no existe y la jerarquía está cada vez más difuminada en múltiples espacios y colectivos. Por poner un ejemplo, la bicefalia entre departamentos y facultades se traduce en una acusada disfuncionalidad en la que se comparten todas las responsabilidades y no se ejerce ninguna. Las universidades no se gobiernan porque a nadie parece interesarle ni preocuparle. La cultura estamental de los profesores y la burocrática de la administración pueden llegar a impedir cualquier intento de gobierno. Los profesores muestran un escaso interés por la universidad como proyecto colectivo, el personal de administración o se limita a cumplir su función y a buscar ventajas laborales o se siente agonizar ante lo que consideran incompreensión de sus despreocupados superiores (no olvidemos que los decanos, rectores o jefes de departamento son siempre profesores), y los estudiantes vienen y van sin acabar de entender nada. En palabras del informe del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las universidades: *"se constata que las instituciones no han establecido mecanismos para generar una cultura específica sobre la enseñanza universitaria como prestación de un servicio a la sociedad con el fin de que el profesorado tomara conciencia de que su función docente exige coordinación y trabajo en equipo"*.

El resultado final es la parálisis congénita o los resultados adversos. La primera situación refleja la ausencia de mecanismos de gobierno, mientras que la segunda ilustra como los intereses individuales se imponen a los colectivos.

Ante la preocupante situación presente surgen algunos interrogantes obvios: ¿qué se ha hecho hasta ahora? ¿Qué efectos ha tenido lo realizado? y ¿qué más se podría hacer?

## Bibliografía

- ALBRETCH, K. (1996): *La misión de la empresa*, Paidós/Empresa, Madrid.
- BARCELÓ, G. (1989): *La formación del dirigente*. Ciencias de la dirección, Madrid.
- BETTMAN, J.R. (1979): *An Information processing theory of consumer choice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1964): *The managerial grid*, Gulf, Houston.
- BLANCO, A. y SENLLE, A. (1988): *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*, Colección Cultura empresarial e innovación, Madrid.
- BOLMAN, L. Y DEAL, T. (1995): *Organization and management*, Addison-Wesley, Wilmington, Delaware.
- BRAUN, D. y MERRIEN, F. (1999): "Governance of Universities and Modernisation of the State. Analytical Aspects". En D. BRAUN y F. MERRIEN (eds.) *Towards a New Model of Governance for Universities?, A comparative view*, Jessica Kingsley Pub, London, 28-32.
- BRICALL, J. M (1996): "La perspectiva de un colectivo de rectores". En *Órganos de Gobierno de la Universidad*, 33-41, Consejo de Universidades, Fundación Universidad-Empresa.
- BRICALL, J.M. (1998): "Participación de la sociedad en las Universidades". En J. PORTA y M. LLADONOSA (Eds.) *La Universidad en el cambio de siglo*, Alianza Editorial, Madrid.

- BURKE, W. (1988): *Desarrollo Organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- CLARK, B. (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective*, Berkeley, University of California Press.
- CLARK, B. (1998): "The Entrepreneurial University: Demand and Response", *Tertiary Education and Management*, 4. 1, 5-16.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1989): *Estudios de gestión y administración universitaria. Apuntes de una doble experiencia: Estados Unidos y España*, Secretaría General Técnica-Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- GOMEZ LLERA, G. y RAMÓN PIN, J. (1993): *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de recursos directivos*, McGraw-Hill, Madrid.
- MICHAVIDA, F. y CALVO, B. (1998): *La Universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*, Síntesis, Madrid.
- MORA, J. G. (1999): "Los sistemas de gobierno en las Universidades: una perspectiva internacional" En SÁEZ DE MIERA, A. (eds.) *Sistemas de gobierno en las Universidades: una perspectiva internacional*, Consejo de Universidades, Madrid, 135-175.
- PÉREZ, F. (1997): "El gobierno de las Universidades españolas: objetivos y diseño institucional", *Jornadas de Reflexión sobre Retos presentes y futuros de la Universidad*, Valencia.
- SENLE, A. (1993): *Análisis transaccional, modelos y aplicaciones*, Barcelona, Ed. Ceac.
- STONER, J. (1987): *Administración*, Prentice-Hall, México.
- VALLÉS, J.M. (1996): "Gobierno universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social" En *Órganos de gobierno de la Universidad*, págs.129-146, Consejo de Universidades, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.