

## **TERRITORIO Y UNIVERSIDAD: SIMBIOSIS NECESARIA.**

### **AUTORES**

**Guzmán, Melchor<sup>1</sup>; Martínez, Encarnación<sup>2</sup>; Echeverri, Rafael<sup>3</sup>; y Guerrero, José Emilio<sup>4</sup>.**



**Colóquio Ibérico de Estudos Rurais  
Cultura, Inovação e Território**

**Coloquio Ibérico de Estudios Rurales  
Cultura, Innovación y Territorio**

**Coimbra, Portugal**

**Outubro / Octubre 23-25, 2008**

**Trabajo presentado en el VII CIER “Cultura, Innovación y Territorio”**

---

<sup>1</sup> *Consejo Social de la Universidad de Córdoba.*

<sup>2</sup> *Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero.*

<sup>3</sup> *Consultor Internacional.*

<sup>4</sup> *Universidad de Córdoba.*

## **TERRITORIO Y UNIVERSIDAD: SIMBIOSIS NECESARIA.**

**Autores:** Guzmán, Melchor<sup>5</sup>; Martínez, Encarnación<sup>6</sup>; Echeverri, Rafael<sup>7</sup>; y Guerrero, José Emilio<sup>8</sup>.

### **RESUMEN:**

En estos momentos las universidades europeas están inmersas en un proceso de cambio muy importante. La construcción europea necesita para avanzar que su sistema de educación superior, relacionado directamente con la creación de conocimiento, juegue un papel central y converja lo máximo posible para favorecer la movilidad de sus actores y, al mismo tiempo, consiga hacer frente a la fuerte competencia mundial. No puede existir una auténtica Europa de los ciudadanos, sin que exista una Europa del conocimiento. En este contexto son también muy relevantes las alianzas estratégicas con las universidades iberoamericanas que permitan el diseño de agendas comunes y el intercambio científico y académico.

La Universidad debe ayudar a los territorios a conocer con objetividad sus limitaciones y potencialidades, desde una visión integral, y teniendo en cuenta el entorno global en el que se encuentran. El compromiso de la Universidad con el Territorio permitirá conocer mejor su propia identidad, condición necesaria para avanzar en la resolución de sus problemas y en el aprovechamiento de sus potencialidades.

Nuestras universidades necesitan una mayor implicación social que justifique su autonomía y permita una mayor movilización del capital intelectual que asegure un crecimiento sostenible. Las universidades, como centros de creación y movilización del capital intelectual, necesitan mejorar la justificación con su entorno. La Universidad no es un fin en si misma, sino un medio con el que la Sociedad se dota para asegurarse su progreso permanente.

Territorio y Universidad se necesitan mutuamente y deben alcanzar las máximas sinergias para afrontar los retos que la Sociedad tiene planteados.

**Palabras clave:** Desarrollo territorial, compromiso institucional, cometido cívico de la Universidad.

**Persona de contacto:** Melchor Guzmán Guerrero. Consejo Social de la Universidad de Córdoba. C/ Alfonso XIII, Córdoba. Tlfno. 957 218127. E-mail: oc3gugum@uco.es

---

<sup>5</sup> *Consejo Social de la Universidad de Córdoba.*

<sup>6</sup> *Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero.*

<sup>7</sup> *Consultor Internacional.*

<sup>8</sup> *Universidad de Córdoba.*

## **ÍNDICE:**

- 1. Introducción.**
- 2. La Responsabilidad Social de las Universidades.**
  - 2.1. Antecedentes.
  - 2.2. La responsabilidad social universitaria.
- 3. El Gobierno de las Universidades: papel de los Consejos Sociales.**
- 4. Compromisos con el territorio. La transferencia de conocimiento.**
  - 4.1. El contrato con el territorio: la carta de servicios.
  - 4.2. Cooperación e integración de las universidades en Iberoamérica.
- 5. Conclusiones y Reflexiones finales.**
- 6. Referencias Bibliográficas.**

## 1. INTRODUCCIÓN.

Nuestras Universidades se encuentran en una encrucijada dentro de las sociedades democráticas, son el centro del saber y de la creación del conocimiento y la sociedad las necesita; pero, al mismo tiempo, por su propia esencia, las estructuras universitarias son reacias al cambio. En este momento existe un contexto apropiado para el cambio: la necesidad de una mayor justificación social, el proceso de convergencia europea hacia una funcionalidad y flexibilidad de las enseñanzas, y la obligación de trabajar por objetivos. La Universidad no es patrimonio de los universitarios sino de la Sociedad. Es crucial abrir un debate riguroso sobre un tema “tabú” en nuestro país “el gobierno de las universidades”. Como dice Ignacio Sotelo “sin aventurar cual sería la solución óptima: lo que parece evidente es que la peor concebida es que gobiernen rectores elegidos por la propia comunidad universitaria, con lo que su tarea se limita a defender los intereses corporativos de los que lo eligieron”. Hay que recordar que la Universidad, como servicio público, tiene que estar supeditada a las fuerzas representativas de la Sociedad, que radican en las Cortes Generales y en los Parlamentos autonómicos. Y esto es compatible con la autonomía universitaria que recoge el artículo 27.10 de la Constitución “se reconoce la autonomía universitaria en los términos en los que la ley establezca”. La interpretación que ha hecho el Tribunal Constitucional, en diversas sentencias, de esa autonomía se centra en la libertad académica.

El proceso de Bolonia constituye una gran oportunidad para construir una Europa del conocimiento sin la cual no será posible conseguir una Europa de los ciudadanos. Las universidades tienen que contribuir a que haya no sólo integración económica sino social y política, fomentando la movilidad del capital intelectual y la validación de títulos en un espacio europeo amplio. Este proceso hace aún más acuciante la necesidad de estrechar las relaciones con los sistemas de educación superior en Iberoamérica. No sólo existen lazos históricos y culturales entre Europa e Iberoamérica, sino que sus universidades comparten un legado común en cuanto a la misión y visión de la educación superior, a la estructura de sus programas, y a la organización de sus instituciones universitarias. La globalización del conocimiento propio de este tiempo debe ser un elemento crucial para afianzar la cultura común entre Europa e Iberoamérica, que tiene unas ventajas comparativas evidentes si lo contraponemos con el modelo estadounidense. Esto es mucho más cierto si nos referimos a Portugal y España, países que tienen una parte importante de su historia fundida con Iberoamérica. No se trata de establecer un modelo que deba ser copiado sino de avanzar juntos en el proceso de consolidación de un sistema de educación superior que esté inmerso en el mundo, sea competitivo y referencia de equilibrio entre la tecnología y el humanismo.

La Universidad es una institución central de la sociedad del conocimiento, como fuente fundamental del saber científico, técnico y cultural, y como sistema de formación de los que dirigen la sociedad. La Universidad no es un fin en si misma, sino un medio con el que la Sociedad se dota para asegurarse su progreso permanente. La Responsabilidad Social de la Universidad sin duda debe ser con el Territorio que la sustenta, partiendo de una visión territorial global que integre perspectivas y políticas sectoriales, espaciales, y sociales. El enfoque territorial ha sido desarrollado por numerosos autores europeos e iberoamericanos y aplicado en diversos ámbitos geográficos en las últimas décadas. El territorio es considerado como un producto social e histórico, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, u una red de instituciones y formas de organización que da cohesión al resto de los elementos.

El territorio como ámbito geográfico que soporta distintas actividades económicas, donde vive una determinada población en base a unas normas de convivencia y una cultura compartida, debe ser el compromiso social de las universidades. La capacidad territorial para reaccionar, actuar, encontrar nuevas soluciones, enriquecer el partenariado, estar continuamente abierto a la innovación y al cambio; se convierte en un elemento diferenciador. En el corazón de esta capacidad territorial, está el capital social del territorio. Este capital social es el producto de una larga historia, y no se debe a recetas mágicas o a soluciones simples para su evolución. Es un esfuerzo permanente de inversión en los recursos humanos, en acción colectiva y en la instauración de nuevas modalidades de gobernanza. En los procesos de desarrollo rural esta inversión surge de la cooperación entre territorios, entre los actores de su entramado socioeconómico e institucional. La cooperación, en sentido amplio, puede desempeñar un papel significativo, facilitando los intercambios de conocimientos técnicos, permitiendo a unos y otros examinar cómo y hasta qué punto las sociedades locales han sabido reaccionar, organizándose para afrontar los retos que se les presentaban. La Universidad debe ayudar a los territorios a conocer con objetividad sus limitaciones y potencialidades, desde una visión integral, y teniendo en cuenta el entorno global en el que se encuentran. Lo importante para el desarrollo sostenible de los territorios es su capacidad de mantener o atraer el talento.

Es por tanto necesario lograr una adecuada simbiosis entre Universidad y Sociedad, entre Universidad y Territorio. La Universidad no tiene sentido sin servicio a la Sociedad, sin el compromiso con el Territorio; y los territorios necesitan a la institución como instrumento fundamental para conseguir su desarrollo sostenible. Sin embargo, la brecha que sigue existiendo entre Universidad y Sociedad es muy profunda, a pesar de los buenos ejemplos que se pueden poner. El auténtico reto está en hacer efectivas las sinergias entre Universidad y Territorio. El sistema universitario público está ante un dilema que va a determinar su futuro a medio y largo plazo. Por un lado, la globalización del conocimiento hace que cada vez tengan menos sentido las posturas endogámicas, de ensimismamiento, localistas, de defensa de derechos adquiridos, de “status quo”. Por otra parte, la propia esencia de la Universidad pública española, basada en la figura del funcionario vitalicio, cuando es evidente que las universidades de prestigio mundial a las que aspiramos a parecernos, no se rigen por un sistema funcional aunque sean públicas. Cabe preguntarse si es posible concebir una institución creadora, activa y alerta permanentemente a las nuevas exigencias, manteniendo la seguridad absoluta en los puestos. Debemos interrogarnos si el poder autónomo universitario, que al fin y al cabo se debe a sus votantes dentro de cada Universidad, va a tener la capacidad y la valentía de aprovechar la responsabilidad que da la autonomía para afrontar los cambios, sabiendo que está en juego el futuro de la institución. Y, no se trata con estos interrogantes de pretender rupturas o ir en contra de los derechos adquiridos, sino de ser conscientes de que todo lo que se ha conseguido no lo podremos mantener sin emprender un cambio gradual, pero sistemático, con objetivos estratégicos definidos y con elementos de control y evaluación predeterminados.

Los Consejos Sociales de las universidades públicas tienen que jugar, en este sentido, un papel fundamental en el futuro de las universidades, en cuanto órganos que deben garantizar la participación en la Universidad de los intereses y aspiraciones de la Sociedad. Le corresponden por Ley la supervisión de las actividades de carácter económico de las universidades y el rendimiento de sus servicios, y su composición recae en personalidades de la vida cultural, profesional, económica, laboral y social, que no son miembros de la comunidad universitaria, con la excepción de seis representantes de los intereses académicos y que suponen menos de un cuarto del total del Consejo

Social. La Universidad no es patrimonio de los universitarios, sería una forma perversa de entender la autonomía, sino que lo es de la Sociedad. Los Consejos Sociales deben priorizar la transferencia y difusión de tecnologías e investigaciones al ámbito productivo, y promover aquellas actuaciones que permitan mayores flujos de conocimiento entre las empresas, la ciudadanía y los ámbitos universitarios. El compromiso de la Universidad con la Sociedad debe ir dirigida a la formación de “líderes” y “emprendedores” que posibiliten la competitividad económica y social de los territorios.

En el caso de Iberoamérica se viven reflexiones en la misma dirección, en la búsqueda de una mayor integración entre la actividad académica y las demandas sociales que se producen y localizan en el entorno donde las universidades desarrollan su acción institucional. Las universidades tienen que ser auténticos factores endógenos de desarrollo para los territorios, lo que debe suponer nuevos escenarios de gestión para las instituciones de educación superior.

Lo que pretendemos con esta comunicación es reflexionar sobre la necesidad mutua que la Universidad y los territorios tienen de relacionarse para aumentar los flujos de comunicación y conseguir compromisos concretos. En un primer apartado haremos un repaso del concepto de Responsabilidad Social universitaria como elemento metodológico para integrar el compromiso de la universidad, lo que nos permitirá establecer indicadores de medición y seguimiento de la consecución de los objetivos previstos. Nos detendremos a continuación en el Buen Gobierno de las Universidades, que está muy ligado al concepto de Responsabilidad Social, como condición necesaria para cumplir con el papel que la sociedad le demanda. En el punto siguiente estableceremos algunos elementos básicos para concretar el compromiso de las universidades con el territorio (carta de servicios). Finalmente haremos algunas reflexiones finales con la intención de propiciar el debate sobre el futuro de la interrelación entre Territorio y Universidad.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS UNIVERSIDADES.**

España no tiene ninguna Universidad entre las cien mejores en cualquiera de los ranking establecidos a nivel mundial. Las primeras universidades españolas aparecen a partir del puesto ciento cincuenta. La Universidad se ha universalizado en España llegando a amplias capas de la población como nunca había ocurrido en la historia, alcanzando índices de población con estudios superiores parecidos a los países de la OCDE. Ahora es el momento de la calidad y la especialización, apostando por la diversificación de las universidades, para competir en un mundo cada vez más interconectado. La gestión y organización universitaria están dominadas por criterios administrativos, no de eficiencia, ni de mercado, lo que hace que siga, en bastante medida, en su “torre de marfil”, y exista aún una brecha muy importante entre la Universidad y el entorno productivo y social. Según el último informe de la Fundación CYD de 2007, los principales problemas o debilidades de la relación de la Universidad española con la economía y la sociedad, ordenados de mayor a menor nivel de importancia, son:

- Las deficiencias de la formación universitaria como garantía de obtención de competencias y aptitudes tales como formación práctica, habilidades directivas, trabajo en equipo, idiomas o capacidad de análisis.
- La escasa, aún, incorporación de estudiantes y/o titulados en las empresas.

- La escasa promoción por parte de la Universidad española de las actitudes emprendedoras de estudiantes y profesores.
- Las bajas peticiones de la Empresa a la Universidad para realizar proyectos de investigación.
- La falta de ajuste de la formación de los titulados universitarios a los requerimientos de los puestos de trabajo.
- La escasa capacidad de las empresas para llevar a cabo actividades de I+D y establecer relaciones de colaboración tecnológica con las universidades.
- El débil papel que las universidades españolas juegan como motor de desarrollo económico.
- La falta de eficacia de las ayudas públicas de fomento de la I+D+i en el establecimiento de relaciones de colaboración entre empresas y universidades.
- Una organización no adecuada en la Universidad para actuar como motor de desarrollo económico.
- El bajo compromiso de las empresas con el modelo de Universidad como motor de desarrollo económico, entendido como la participación en el diseño de los planes de estudio, en los procesos de inserción laboral de los titulados o en la realización de programas de investigación conjunta.

La transición del sistema universitario español al Espacio Europeo de Educación Superior ofrece la oportunidad histórica de reformar la institución de la que depende en bastante medida el futuro de la sociedad del conocimiento y el cumplimiento de los objetivos marcados en la Agenda de Lisboa en el año 2000. La reforma que se planteó en Bolonia en 1999 y que tendrá que estar operativa en 2010 establece la necesidad de orientar de manera más directa las carreras universitarias hacia la actividad profesional y el mercado de trabajo, refiriéndolas en términos de desarrollo de competencias, posibilitando la validación de títulos en un espacio europeo amplio que potenciará la movilidad de los estudiantes y profesores. Sólo si se consigue construir una Europa del conocimiento podremos llegar a la Europa de los ciudadanos, única forma de que el viejo continente tenga el peso estratégico adecuado en el futuro de la sociedad mundial y establezca los lazos más efectivos con Iberoamérica.

Sin olvidar el protagonismo que tienen en el desarrollo territorial los propios agentes sociales e institucionales locales, ni tampoco quitarle importancia al papel que el resto de la Administración regional, nacional, comunitaria o internacional tienen que jugar en el futuro de los territorios; vamos a centrarnos en las páginas siguientes en el compromiso que las Universidades, más aún las públicas, deben tener con los territorios. Lo primero que haremos será desarrollar el concepto de Responsabilidad Social, como el elemento central sobre el que debe pivotar el compromiso antes aludido. Podríamos hablar incluso de “Responsabilidad Territorial”.

## **2.1. Antecedentes.**

El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) va adquiriendo cuerpo a partir del desarrollo que hacen de él los Organismos Internacionales y algunas grandes corporaciones empresariales. Desde que en 1976 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) convocó una reunión consultiva tripartita sobre la relación de las empresas multinacionales y la política social, numerosos organismos e instituciones han desarrollado el concepto de RSC. En 1997 se publica el Global Reporting Initiative (GRI), que es una guía internacional que incluye aspectos sociales y

medioambientales en la que participó la Organización de Naciones Unidas. En 1999 fueron adoptadas por la OCDE, y revisadas en el año 2000, las líneas Directrices para Empresas Multinacionales, que recogen una serie de recomendaciones para estas empresas. También en 1999 la ONU en el Foro Económico de Davos, impulsó el Global Compact que es el pacto global de Naciones Unidas para la RSC, basado en nueve principios agrupados en tres apartados: derechos humanos, laboral y medioambiente. En enero del año 2000 en el mismo Foro de Davos, el Banco Mundial presenta un programa sobre la RSC y Competitividad Sostenible (ya en el año 2002 este Banco realizó una encuesta mundial sobre RSC que ha servido para orientar sus futuras actividades). La Comisión Europea, publicó en 2001 el Libro Verde para fomentar un marco adecuado para la RSC de las empresas. A nivel nacional han sido los países del norte de Europa los que han desarrollado más estos conceptos, Dinamarca, Suecia, Noruega y Holanda, aunque también Reino Unido y Francia han regulado e incluso legislado sobre la RSC.

En España, el gobierno creó en 1997 la Comisión Olivencia que elaboró un informe publicado en febrero de 1998 que abogaba por incorporar buena parte de la tradición anglosajona de las prácticas del buen gobierno a las empresas, para lo que establecía una serie de recomendaciones, que continuó en el 2002 la Comisión Aldama. Más recientemente, el Parlamento español creó una Subcomisión en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso, para promover y potenciar la RSC (último informe en junio de 2006). En Andalucía, el Parlamento ha creado una Comisión y un Grupo de Trabajo, que están desarrollando sus sesiones atendiendo a los representantes de los distintos sectores de la sociedad andaluza que tengan que aportar iniciativas en este tema.

Se ha abierto una nueva perspectiva de la función pública, con una doble dimensión. Por un lado existe una mayor participación de la sociedad civil en la gestión de los servicios públicos, y por otro hay un mayor y más eficiente control sobre la calidad de los servicios públicos, incluyendo las auditorías externas. Para la RSC no es sólo importante: ¿qué objetivos se establezcan por parte de las organizaciones?, sino ¿cómo se consiguen estos objetivos? Se trata en definitiva de crear valor dentro de las organizaciones, y para ello es primordial establecer prácticas de buen gobierno.

Los conceptos de RSC y el buen gobierno de las organizaciones van ligados porque no se puede conseguir uno sin otro. En 2001 la Comisión Europea publicó el libro blanco de la Gobernanza Europea, que designa las normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes públicos. Cinco son los principios que constituyen la base de una buena gobernanza (este término se refiere a los procesos de toma de decisiones dentro de una institución): apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.

Una organización que quiera ser competitiva en el futuro deberá contar con una estrategia que tenga en cuenta el entorno en el que está inmersa, comprometiéndose con la sostenibilidad medioambiental, con el bienestar de sus empleados, con los derechos humanos y la sociedad en su conjunto. La Responsabilidad Social supone la puesta en marcha de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, medioambiental y social.

## **2.2. La Responsabilidad Social Universitaria.**

Distintas declaraciones de Organismos Internacionales han ido estableciendo los principios de compromiso social exigibles a la Educación Superior. En el año 1998 la UNESCO aprueba, en la



Conferencia Mundial sobre Educación Superior, la declaración mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI, que establece en su artículo 2º “el rol ético de las universidades y la responsabilidad de su función anticipatorio”. Ya en el año 2005 la Unión Europea, dentro de su estrategia para el Desarrollo Sostenible recoge en los principios que lo inspiran la necesidad de “promover la Educación y conciencia pública del Desarrollo Sostenible”. En ese mismo año Naciones Unidas comienza la “década de la Educación para el Desarrollo Sostenible”. A nivel de Andalucía, en junio de 2005, se publica el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía que recoge en el objetivo 5 de la Estrategia para el Desarrollo Empresarial: “impulsar la Responsabilidad Social Corporativa en el Tejido Empresarial Andaluz”.

A nivel mundial distintas universidades de EE.UU. y Nueva Zelanda han desarrollado y aplicado el concepto de Responsabilidad Social. En Europa Reino Unido y Holanda han elaborado una “colección de buenas prácticas en sostenibilidad” para 18 universidades financiada por el Ministerio de Educación (200-2004), en el primer caso, y un programa intersectorial de “aprendizaje para la sostenibilidad” apoyado por cuatro ministerios (2002-2006), en el segundo. En España las Universidades de Zaragoza y Santiago de Compostela están elaborando memorias de sostenibilidad. En este momento está en marcha un proyecto para la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social de las Universidades Andaluzas, por iniciativa del Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, que integra a todos los Consejos Sociales de las nueve Universidades de la Comunidad Autónoma. La primera fase del proyecto terminará a finales del año 2008 con el establecimiento de una metodología conjunta para todo el Sistema Universitario Andaluz que permita la Elaboración de una Memoria de Sostenibilidad, y continuará en el año 2009 con una segunda fase donde se aplicarán los indicadores establecidos para la medición de los parámetros definidos en las distintas dimensiones y ámbitos. La definición que se está adoptando en el trabajo antes aludido es: “una política de compromiso ético en el desempeño de sus responsabilidades por parte de la comunidad universitaria (estudiantes, PAS y PDI) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo sostenible”. Es necesario cambiar la imagen de la Universidad en el sentido de una mayor legitimación social de su actividad y comunicar adecuadamente sus actuaciones.

Los objetivos de la Responsabilidad Social Universitaria se centran en atender y satisfacer las expectativas de los grupos de interés relacionados (stakeholders): Estudiantes, docentes, personal de administración y servicios, egresados, proveedores, empresas, administración, y otras asociaciones sociales. Para conseguir estos objetivos, los desafíos que debe salvar la Universidad tienen que ver con tres grandes apartados:

- Responsabilidad Social en la naturaleza de la Universidad: excelencia educativa y docente y cumplir con las expectativas de los estudiantes.
- Responsabilidad Social en la Gestión Organizacional: gobierno corporativo, buenas prácticas laborales, relaciones con proveedores y gestión ambiental.
- Responsabilidad Social en la Gestión Social y Ambiental externa: beneficios estudiantiles, promoción de valores, y compromiso proactivo con la comunidad local.

**Metodológicamente la Responsabilidad Social Universitaria se organiza en una matriz:**

<b>Dimensión Ámbito</b>	<b>Gestión</b>	<b>Formación e investigación</b>	<b>Proyección social</b>
<b>Medioambiental</b>	Reducción del consumo de recursos naturales, por ejemplo agua, energía, materiales, etc.  Reducción de residuos y promoción de reciclaje  Promoción de transporte sostenible	Creación de conocimiento transdisciplinar y de modelos para el desarrollo sostenible  Desarrollar conocimientos y tecnología medioambiental  Formación hábitos y competencias en toda su comunidad de influencia	Promover el debate sobre RSC  Cuidar parques y espacios ecológicos en los campus  Difundir campañas y conocimientos de RSC  Participar y promover proyectos de protección ambiental y uso eficiente de los recursos naturales
<b>Social</b>	Gestión de riesgos laborales  Invertir en la formación de los profesionales  Promover igualdad de oportunidades  Dar participación a los grupos de interés en la organización	Formación en ética y valores  Investigación sobre la responsabilidad social  Generar nuevos modelos de actuación y gestión	Proyectos de voluntariado  Colaborar con la sociedad civil  Generar conocimiento y promover el debate de responsabilidad social  Participar y promover la cooperación
<b>Económica</b>	Mejora de la eficiencia en el uso de edificios y tecnología  Establecer códigos de conducta y criterio de RSC en la contratación de comprar y servicios  Transparencia económica	Implantar la RSC como tema transversal en la formación  Implantar política de becas y ayudas para investigación sobre materia de RSC	Promover la inversión en fondos con criterios éticos  Vender productos de comercio justo  Acción social

En las filas de esta matriz se recogen los tres ámbitos: medioambiental, social y económico, y en las columnas las dimensiones consideradas: Gestión, Formación e Investigación y Proyección Social. Para cada ámbito y dimensión se establecen una serie de indicadores que deben ser medibles y tener identificadas las fuentes de información para contrastarlos. Siendo la transparencia uno de los principios básicos de la Responsabilidad Social, la información debe ser verificable interna y externamente. Lógicamente las fuentes de información para la verificación de los indicadores establecidos son diversas, unas internas: la económica recogida en lo presupuestos y en las cuentas anuales; la estratégica contenida en el Plan correspondiente; la académica; la proveniente de la prestación de servicios; y la de gestión y administrativa según el cuadro de mandos. Y otras provenientes de fuentes externas: auditorias; e impacto en la economía y sociedad local y regional. En ambas fuentes es fundamental contar con la valoración que los distintos grupos de interés definidos tienen del cumplimiento de sus expectativas. De esta forma con el Alumnado se considerarán aspectos tales como: la calidad de la docencia, la formación a lo largo de la vida, la política de acceso, la igualdad de oportunidades, las condiciones sociales de movilidad, las tasas de abandono, la adaptación

de la oferta educativa a las necesidades de la sociedad, los programas de intercambio, las prácticas de empresa, ....Con los Empleados se tendrán en cuenta: las condiciones laborales óptimas, la seguridad y salud laboral, la formación, los sistemas de evaluación del desempeño homogéneos y transparentes, las condiciones para la movilidad, la adaptación al cambio, los recursos que permitan el desarrollo de las actividades docentes e investigadoras, la proyección internacional, la acción social, ...Con las Empresas se valorará la formación de los egresados, la formación continua que necesitan los profesionales, la transferencia de resultados, los convenios y contratos de colaboración, ....Con las Autoridades Públicas habrá que determinar una adecuada rendición de cuentas, el aseguramiento de un gobierno responsable, la eficiencia en el uso de los recursos, ....Con el Entorno Natural se medirá la reducción del consumo de recursos naturales, la eliminación de impactos negativos sobre el medioambiente, y todas las prácticas que contribuyan al desarrollo sostenible. Finalmente con la Comunidad Local y la Sociedad en su conjunto habrá que considerar la cooperación al desarrollo, la formación, las actividades de extensión, los programas de voluntariado y acción social, la contribución socioeconómica real, el comportamiento responsable, la creación de empresas,...

Para conseguir los objetivos que plantea la Responsabilidad Social Universitaria es fundamental una Política de Comunicación eficaz que visualice todo el proceso, haciéndolo más transparente y consiguiendo la implicación real de todos los colectivos afectados.

### **3. EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES: PAPEL DE LOS CONSEJOS SOCIALES.**

Los principios de buen gobierno, en los que se traduce el concepto de RSC, se pueden integrar en el caso de las universidades en la consecución de la excelencia. Si hay una organización que debe potenciar lo mejor de los mejores, esa es sin duda la Universidad. Para llevar a cabo el compromiso social de la Universidad Pública (RSC-Buen Gobierno) son necesarias una serie de etapas que a continuación pasamos a describir:

- Compromiso y definición estratégica: es necesaria la implicación de la dirección, la definición del alcance de la estrategia de la organización, la delimitación de responsabilidades, y un sistema de comunicación.
- Diagnóstico interno y externo: identificación y análisis de las buenas y malas prácticas existentes, haciendo referencia a las distintas partes interesadas.
- Establecimiento de la RSC: definición de los objetivos, de los elementos claves de la carta de compromiso con la sociedad y/o con las empresas.
- Planificación: programación y priorización de las medidas a poner en marcha, definiendo los procesos, las funciones y las responsabilidades de la organización.
- Implantación: definición de las operaciones a realizar, los recursos a emplear y la información necesaria a utilizar.
- Medición, análisis y mejora: se pondrá en marcha un sistema integral de evaluación y mejora, con instrumentos de medida y análisis de los resultados obtenidos.
- Retroalimentación: cada uno de los análisis realizados nos debe proporcionar información suficiente para modificar los elementos del sistema que hayan resultado deficientes.

Es crucial abrir un debate riguroso sobre un tema “tabú” en nuestro país “el gobierno de las universidades”. Una de las evoluciones lógicas que puede tener el gobierno de las universidades es hacia la delimitación de las responsabilidades de gobierno y de gestión, de las académicas. En este sentido la Agenda de Modernización para las Universidades de la Comisión de la UE, establece cuatro recomendaciones en materia de gobernabilidad: a) Los Estados miembros deben conducir al sector Universidad en su conjunto (en sus actividades de educación, investigación e innovación), dentro de un marco de reglas generales, objetivos de política, mecanismos de financiación e incentivos que hagan disminuir la sobre-regulación y la micro-gestión; b) A cambio de ser liberadas de estas sobre-regulación y micro-gestión, las universidades deberán aceptar ofrecer total transparencia sobre sus resultados a la Sociedad, lo que requiere nuevos sistemas de gobernanza interna, basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, las inversiones y los procesos administrativos; c) También se requiere que las universidades superen su actual fragmentación en Facultades, Departamentos, laboratorios y unidades administrativas y que dirijan sus esfuerzos colectivamente hacia las prioridades institucionales de investigación, docencia y prestación de servicios; d) Los Estados miembros deberán ayudar a gestar y premiar la capacidad de gestión y liderazgo en la Universidad.

Uno de los problemas más graves de nuestra Universidad es su organización, que no comprende únicamente el sistema de gobierno, sino que tiene que ver con la forma de entender e interpretar el principio de autonomía universitaria. Siendo conscientes de que los cambios en la gobernabilidad de la Universidad son muy complicados y estarán sometidos a resistencias muy fuertes, parece claro pensar que la forma de gobernar la institución tendrá “algo” que ver con la realidad de que no haya entre las cien primeras universidades en el mundo, en cualquiera de los ranking internacionales, ninguna cuya forma de gobierno sea parecida a la española y de otros países europeos. En palabras de Castells, “la autonomía universitaria, la libertad de cátedra y la autogestión científica son condiciones necesarias pero no suficientes para la existencia de la Universidad. Si la libertad de cátedra quiere decir que el catedrático no va a clase y entrega su enseñanza al ayudantes sin experiencia, si la autonomía quiere decir nombrar profesores a aquellos que sirvieron a los jefecillos locales sin rechistar durante años y rechazar a los que llegan de fuera con doctorados internacionales o si la autogestión científica se traduce en firmar los trabajos de los ayudantes sin haber participado en la investigación, entonces estamos hablando de una burocracia degenerativa y, en el fondo, de malversación de fondos públicos, más que de Universidad”. La autonomía universitaria debe ir ligada indefectiblemente a la responsabilidad, a la rendición de cuentas entendida esta como un conjunto de mecanismos y procesos que sirvan para explicar y presentar a la sociedad en qué se invierten los recursos destinados a la educación superior y qué resultados se obtienen, y que aporten elementos tangibles para que la propia sociedad pueda valorar si se trata de un buen uso de los recursos.

El apartado I del Dictamen de la Comisión de Educación aprobado por el Pleno del Parlamento de Andalucía en sesión celebrada los días 6 y 7 de junio de 2001 (Boletín Oficial del Parlamento de Andalucía nº 158 de 29 de junio de 2001), sobre la situación del Sistema Universitario Andaluz y sus necesidades, se refiere al efecto negativo de los poderes mediáticos dentro de la comunidad universitaria y al necesario control social de las universidades para lo que es obligado reforzar el papel de los Consejos Sociales dotándolos de medios y dando precisión a sus funciones.

El propio Presidente de la CRUE, el Rector de la Universidad Autónoma de Madrid, Ángel Gabilondo Pujol, ha dicho recientemente lo siguiente: “En Europa se están acometiendo importantes

cambios que afectan a la universidad. Incluso en países que no acostumbramos a poner como ejemplo en estas cuestiones, como Portugal, se inician transformaciones profundas. Por ejemplo, poner a las universidades públicas bajo el control de fundaciones en las que tienen presencia distintos sectores sociales, con lo que se quieren aproximar a ciertas situaciones propias de los países anglosajones. En ese marco se plantean cuestiones tales como que los profesores dejen de ser funcionarios públicos y pasen a ser contratados por la fundación. Aquí lo que hace falta es adoptar un camino firme, serio y continuado que lleve hasta la transformación. Esa transformación está claro que va a significar una implicación muy distinta de los Consejos Sociales que están llamados, si se hacen las cosas bien, a tener un protagonismo enorme en la forma de gobierno de la Universidad”.

En este contexto internacional y europeo, el papel de los Consejos Sociales se refuerza en base a cinco tendencias globales como señala el President Emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges (USA) Richard T. Ingram (2006):

- La incapacidad de los Gobiernos para proveer y mantener niveles de financiación.
- La creciente conciencia de que ni las Administraciones, ni la comunidad académica, han sido capaces, históricamente, de resolver satisfactoriamente la asignación de recursos escasos.
- La creciente competencia entre las instituciones académicas y entre países para captar recursos, estudiantes, profesores e investigadores, líderes académicos y ejecutivos capaces de manejar grandes presupuestos, estrategias sofisticadas de inversión y políticas complejas de recursos humanos.
- La realidad de que muchas universidades, sobre todo las de mayor tamaño y prestigio, se han convertido en el motor económico más importante de sus comunidades o regiones.
- La renovada presión sobre las universidades para que estén más orientadas a dar servicio, a dar respuestas sociales que estén en sintonía con las necesidades de sus comunidades.

Los Consejos Sociales de las Universidades son los órganos de participación de la Sociedad en la Universidad, y deben garantizar que los intereses y aspiraciones sociales tengan su reflejo en el ámbito universitario: impulsando la colaboración con la sociedad en general y con el tejido productivo, en particular, contribuyendo al desarrollo social, profesional, económico, tecnológico y cultural de la población; mejorando la calidad del servicio público de la educación superior; y obteniendo los recursos necesarios para asegurar su suficiencia económica y financiera.. Por tanto, el pilar fundamental de la actividad de los Consejos Sociales es conseguir mejorar permanentemente la Responsabilidad Social de las universidades públicas. El Consejo Social debe encontrar un equilibrio entre las prioridades académicas y las sociales, para lo que tiene que estar en permanente escucha de las peticiones que la sociedad plantea. Su acción ha de centrarse en la actualización continua de un diagnóstico adecuado de las demandas sociales, para dirigir las líneas estratégicas de la Universidad hacia el equilibrio territorial y definir las prioridades en la ejecución de las acciones.

Haría falta que la Universidad española modificase sus estructuras, su marco jurídico y abandonase el modelo colegial, como ya lo han hecho otros países europeos. Se debe modificar el proceso de elección del Rector, que se encuentra esclavo de compromisos previos, de la necesidad de pactos que aseguren su reelección o frente a un Consejo de Gobierno que puede deshacer cualquier decisión tomada por el equipo de gobierno de la Universidad. La Universidad dispone de un sistema múltiple de toma de decisiones donde aquéllos que tienen que gobernar la Universidad se encuentran

en continua negociación con las fuerzas políticas internas presentes en el Claustro y el Consejo de Gobierno, proceso que dificulta la toma de decisiones rápida e independiente y donde las decisiones tomadas tienen que ser continuamente reconsideradas.

#### **4. COMPROMISOS CON EL TERRITORIO. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.**

En el siglo XXI pocos cuestionan la relación directa que existe entre el desarrollo científico y tecnológico de una región o país, y su nivel económico y de bienestar. En consecuencia, la investigación científica y, especialmente, el desarrollo tecnológico han pasado a ser los motores del funcionamiento económico de la sociedad. El final del siglo XX trajo consigo un cambio tecnológico radical que transformó la economía tradicional basada en la optimización del uso de los recursos: tierra, trabajo y capital, en una economía que tiene como base de la producción a la información y al conocimiento.

Lo que llamamos Sociedad del Conocimiento, la define UNESCO como:” aquella sociedad en la que existe o se produce la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar el conocimiento necesario para el desarrollo humano individual y colectivo. Este concepto incluye y exige una visión en red de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación”. Dada la importancia de las ideas (del conocimiento) en la nueva sociedad, por encima del papel jugado hasta ahora por los recursos clásicos, como el capital o los naturales; las políticas científicas tienden a integrar cada vez más la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación empresarial, la competitividad, las necesidades sociales, la calidad de vida, y el desarrollo económico y social.

Los modelos de desarrollo territorial aplicados los últimos años han conseguido, sobretudo en Europa, unos niveles de progreso significativo en muchas zonas de los países europeos tradicionalmente marginadas, pero ese desarrollo no se podrá mantener y ampliar sino se dan pasos decididos hacia la globalización de estos procesos. Esta nueva situación lleva a las universidades a situarse como un actor fundamental en un momento clave de su existencia, donde a las dos funciones clásicas de la universidad humboldtiana de finales del siglo XIX, docencia e investigación, se le añaden nuevas misiones, relacionadas con la atención al desarrollo socioeconómico de su entorno, que producen tensiones internas. Es necesaria la creación de una Universidad que dirija su mirada hacia la formación de “líderes” y “emprendedores”, que posibiliten la transmisión de conocimiento para mejorar la competitividad económica, aumentar el nivel de bienestar social y facilitar el empleo de graduados y doctores en los territorios. Esta nueva Universidad requiere un cambio cultural de la propia academia para disponerse a jugar un papel clave en la sociedad actual y futura. La Universidad comprometida con el territorio es aquella que gestiona profesionalmente la comercialización de los resultados de su actividad, especialmente los derivados de la I+D. Los territorios que reciben ayudas de instituciones de educación superior y las aprovechan contribuyen a conseguir un mayor desarrollo de los países donde se ubican. La excelencia universitaria y el compromiso territorial están ligadas y se refuerzan mutuamente.

La realidad de las universidades en España es que, aunque con notables excepciones, carecen de la calidad que les permita cumplir su función de estímulo al desarrollo de los territorios en los que se ubican. La consecución de la excelencia en la producción y transmisión de conocimiento, atrayendo a

los mejores profesores y estudiantes, es condición necesaria para aumentar la competitividad territorial. Las buenas universidades actúan como polo de atracción del talento, ayudando a crear clusters productivos con un alto valor añadido. Hoy por hoy muy escasamente podemos hablar de auténticos “clusters universitarios” en el caso de las comunidades autónomas españolas. Habría que conseguir verdaderas aglomeraciones de conocimiento, especialmente aplicado y sectorializado, que con sólidas raíces locales y ambición global, dinamicen el tejido socioeconómico del territorio en el que se asientan. Los territorios necesitan universidades excelentes, selectivas, que proyecten el principio de la igualdad de oportunidades y que constituyan focos de atracción de talentos y difusión productiva hacia el tejido socioeconómico. Frente a este ideal, nos encontramos con una dispersión de puntos universitarios en el mapa del país cortados por el mismo patrón de gestión asamblearia, “café para todos” e indiferencia por el mundo real.

#### **4.1. El contrato con el territorio: la carta de servicios.**

Los procesos de convergencia, como el impulsado en Europa desde Bolonia (o la creación hace unos años del Consejo Universitario Iberoamericano), debería de ser una gran oportunidad para reflexionar sobre lo que hacemos y como mejorarlo. Tendría que servir para abrir las Universidades a la Sociedad, haciéndolas más permeables a las demandas que esta le hace, aumentando su compromiso con el territorio más cercano, y convergiendo hacia un auténtico Espacio Global de Oportunidades.

Cada vez es más importante lo que se ha venido en llamar “el cometido cívico” de las universidades o la Responsabilidad Social de la que hemos hablado anteriormente. No podrá ser sostenible una Universidad sino está justificada socialmente, sino responde a las demandas que la sociedad le hace, sino interviene de forma directa en su progreso. Este cometido cívico se ha traducido en los últimos años en programas nacionales e internacionales que buscan la simbiosis entre las universidades y los territorios.

Las funciones básicas de la Universidad son la educación, la investigación y el propio servicio a la comunidad; mientras que las claves del desarrollo territorial son la innovación, las aptitudes, y la cohesión cultural y comunitaria. Para que la Universidad sirva mejor a los territorios se necesita acercar esta tarea de forma consistente y sistemática, estableciendo mecanismos permanentes que reduzcan la distancia entre Universidad y Territorio. Esto no será posible sino se producen cambios institucionales en la Universidad, que deben pasar por la creación de un centro de dirección reforzado con sistemas de gestión profesional plenamente operativos en transferencia del conocimiento, recursos humanos, gestión de sistemas financieros e informáticos.... En muchas ocasiones las universidades están más preocupadas del impacto de sus resultados de investigación a nivel nacional o internacional para lo que existen incentivos, y no se comprometen con su territorio más cercano. En el futuro deben desarrollarse incentivos y normativa que potencien el compromiso territorial de las universidades, de tal forma que la excelencia académica e investigadora sea compatible con las obligaciones para el territorio.

La gestión de los recursos humanos es uno de los retos fundamentales para conseguir unas administraciones públicas más eficaces y eficientes. En Andalucía se está trabajando en un Proyecto de Ley de la Administración de la Junta de Andalucía, que regulará la organización, el funcionamiento y el régimen jurídico de la Junta y de sus entidades instrumentales de forma separada del Gobierno andaluz. Este Proyecto de ley sitúa a la ciudadanía como su eje vertebrador, dándose un paso

fundamental desde el concepto de administrado, relacionado con la pasividad, el tutelaje y control de la Administración, al de ciudadano-cliente que es parte activa del propio sistema, detentor de derechos, y principio y fin de todas las acciones de la Administración. Su figura tiene una doble vertiente como destinatario de los servicios y como individuo que tiene obligaciones dentro de la sociedad contribuyendo a la financiación de la Administración, participando en el diseño de las políticas e interviniendo en la elección de representantes políticos. El ciudadano es también, en cierta forma, “copropietario” de la Administración, fundamento de su propia legitimidad, sujeta a la legitimidad democrática.

A partir del Control y Evaluación del sistema universitario, para lo que es imprescindible la planificación y un sistema de información adecuado, podremos responder a las preguntas: ¿qué es? y ¿qué quiere o debe ser? Una vez que estamos en disposición de poder responder a esas preguntas podremos establecer los servicios que se pueden prestar por la institución y los compromisos de calidad que se ofrecen. La unión de los servicios que se prestan, los compromisos ofrecidos, los indicadores de calidad establecidos y el sistema de seguimiento de esos compromisos, constituyen la “carta de servicios” de cualquier institución. En bastante medida la carta de servicios es un contrato que la Administración en su conjunto o una institución concreta establece con el ciudadano o con el territorio, cuyas cláusulas reflejan la apuesta que esa institución hace con el territorio de que se trate.

El desarrollo específico de cada carta de servicios con el territorio tendrá que ver con las peculiaridades, grado de especialización y realidad de cada Universidad; y también con las necesidades y demandas de cada territorio. Antes nos hemos referido a las distintas dimensiones que deben tener esos compromisos en sentido genérico.

En el contrato con el territorio (carta de servicios) que establezca la Universidad se ha de sacar el máximo provecho a los recursos y oportunidades que ofrece el territorio, sin olvidar las relaciones globales, a partir de un buen diagnóstico del entorno; se ha de promocionar la competitividad territorial; se ha de establecer una relación fructífera a largo plazo entre universidad y empresa; y se debe promover la cultura de la creatividad, animando a los emprendedores y fomentando la asunción de riesgos innovadores. Todo ello debe dar lugar a un amplio consenso, entre los principales actores públicos y privados, de los problemas y potencialidades del territorio, para lo cual el liderazgo, el rigor y la neutralidad de la Universidad deben ser fundamentales.

#### **4.2. Cooperación e integración de las universidades en Iberoamérica.**

La Universidad tiene una responsabilidad significativa en la integración de la gestión del conocimiento en los procesos económicos, sociales y políticos que están teniendo lugar en los territorios, tanto en Europa, como en Iberoamérica. La construcción de agendas comunes y el intercambio científico y académico se abre como una urgente necesidad para atender la importante demanda que tienen los programas de formación especializada que ofrecen los centros de educación de los países europeos.

Las universidades iberoamericanas tienen que demostrar capacidad de respuesta frente a las demandas específicas que se generan en los procesos políticos y sociales. Esta capacidad de respuesta debe producirse en diversas direcciones: la formación de recursos humanos en desarrollo territorial, como actor territorial clave en cuanto a su papel de mediador y facilitador de procesos, ampliando y adaptando las orientaciones epistemológicas, y en la gestión del conocimiento asociada al desarrollo territorial. La estrategia para conseguir el fortalecimiento de las relaciones entre la Universidad y los



actores sociales y públicos de los territorios debe dirigirse a la constitución de una “red de conocimiento para la gestión territorial”, que promuevan los gobiernos y esté integrada por la red de consejos territoriales y las instituciones públicas, de las que las universidades son parte fundamental.

La movilidad de estudiantes y docentes, particularmente de América a Europa, es una enorme oportunidad para integrar programas de investigación que conduzcan a crear capacidades conjuntas para enfrentar los nuevos escenarios y desafíos que ofrece la evolución de las políticas y realidades rurales. Sin embargo aún falta un gran camino por recorrer para lograr que las universidades europeas, que reciben estudiantes iberoamericanos y las universidades iberoamericanas que reciben investigadores europeos, conviertan este intercambio en una verdadera red de gestión de conocimiento de doble vía, replanteando los esquemas tradicionales de cooperación de una vía, hacia esquemas de colaboración más amplios y equilibrados que redunden en beneficios netos para los territorios.

## **5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.**

Quizás estemos asistiendo al acontecimiento más importante en la historia de las universidades europeas desde principios del siglo XIX, momento en el que se produce la adaptación de la vieja Universidad medieval a las necesidades de la sociedad industrial. Estamos presenciando actualmente al nacimiento de un tercer modelo de Universidad marcada por la universalización de sus usuarios (democratización de su acceso), de sus ámbitos de acción (respondiendo a las necesidades de la sociedad global), y de sus objetivos (al servicio de la sociedad del conocimiento). La sociedad pretende que la Universidad no sólo ofrezca a los estudiantes la posibilidad de adquirir competencias profesionales, sino que transmita valores sociales que los forme como ciudadanos. Debe ser una escuela de rigor, de compromiso social y de espíritu emprendedor e innovador.

El sistema universitario tiene que sentir como una oportunidad las exigencias que la sociedad, de la que depende y a la que se debe, le demanda, y saber que el cumplimiento de esas necesidades están en la base de su futuro. En este momento existe un contexto apropiado, para el cambio debido al: nuevo paradigma hacía una mayor justificación social; proceso de convergencia europea donde la funcionalidad y flexibilidad de las enseñanzas será fundamental; y además, se van poniendo en marcha nuevos sistemas de financiación para las universidades públicas, que obligará a competir por los fondos públicos y exigirá una mayor aportación de fondos privados (un ejemplo es el programa de Andalucía 2007-2011).

Existe una creciente voluntad de que las universidades se comprometan más explícitamente con su responsabilidad en el desarrollo territorial como agentes principales de la sociedad del conocimiento. Para que ello sea posible es necesario que la tercera misión de las universidades sea asumida como eje central en la planificación de sus objetivos y promovida por la alta dirección; que las instituciones internas impulsen la relación con el entorno social; la creación de un fondo económico estable que busque sinergias tanto en los binomios público/privado y local/estatal (y/o internacional); y que alguno de los agentes tome el liderazgo del desarrollo territorial.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tiene mucho que ver con el papel que deben jugar las universidades (mucho más las públicas) en la sociedad actual y en la del futuro. Para cumplir con la Responsabilidad Social es necesario un uso eficiente de los recursos, lo que no se puede conseguir sin aplicar prácticas de buen gobierno en las organizaciones. Los principios de la buena

gobernanza: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia, en los que se traduce la RSC, se pueden integrar en el caso de las universidades en la consecución de la excelencia.

Hay que propiciar el debate público sobre el modelo de gobierno de las universidades públicas españolas, y converger hacia un modelo basado en la calidad y la eficiencia que es el que está dando mejores resultados a nivel mundial. Los Consejos Sociales de las universidades son los órganos de participación de la Sociedad en la Universidad, y deben garantizar que los intereses y aspiraciones sociales tengan reflejo en el ámbito universitario. La Universidad no es patrimonio de los universitarios sino de la Sociedad. Por tanto, el pilar fundamental de los Consejos Sociales es conseguir mejorar permanentemente la Responsabilidad Social de las universidades públicas. El desarrollo, aunque todavía incompleto, de los Consejos Sociales, ha hecho crecer la necesidad de justificar las decisiones con criterios racionales (planificación, programación, dirección y control), de forma que fuesen entendidas por personas ajenas al mundo académico. No obstante, existen problemas derivados de la incorporación de los miembros externos al mundo académico en los Consejos Sociales: escasa dedicación de tiempo (no están remunerados, aunque la solución tampoco pasaría porque lo estuvieran); pueden no estar formados ni entrenados para afrontar los problemas complejos de las universidades; y dependen excesivamente de la información que les proporcionan los responsables de la gestión interna de la Universidad.

Los procesos de convergencia, como al impulsado en Europa desde Bolonia, debería de ser una gran oportunidad para reflexionar sobre lo que hacemos y como mejorarlo. Tendría que servir para abrir las universidades a la sociedad, haciéndolas más permeables a las demandas que esta les hace, aumentando su compromiso con el territorio más cercano y convergiendo hacia un auténtico espacio global de oportunidades. Bolonia es una gigantesca coartada para reflexionar sobre lo que hacemos y como mejorarlo. Cada país, cada Universidad ha de hacer su propia Bolonia estableciendo estrategias adaptadas a las fortalezas internas y al entorno de cada cual. Este proceso debe posibilitar el establecimiento de lazos más efectivos con Iberoamérica, convirtiendo los intercambios actuales entre universidades de uno y otro lado del Atlántico en una verdadera red de gestión del conocimiento de doble vía.

El futuro del desarrollo pasa por un protagonismo efectivo de los territorios. Los elementos diferenciadores consistirán en la capacidad de respuesta territorial, enriqueciendo el partenariado, y estando permanentemente abiertos a la innovación y al cambio. Para conseguir un auténtico protagonismo de los territorios en su desarrollo, tienen que conocerse bien a sí mismos. La Universidad debe ayudar a los territorios a conocer con objetividad sus limitaciones y potencialidades, desde una visión integral, y teniendo en cuenta el contexto global en el que se encuentran. La Universidad puede contribuir al desarrollo de su entorno de múltiples formas: por ocupación directa de personal cualificado y por el gasto de la comunidad universitaria; actuando como exportadora de servicios y generando transferencias de conocimiento; siendo una pieza activa del sistema investigación-información-tecnología territorial; incrementando el valor del capital humano local; favoreciendo el empleo cualificado; propiciando el cambio cultural y liderando la imagen del territorio; creando infraestructuras sociales; y actuando como puente entre las redes globales de investigación y las del territorio.

Para establecer y hacer efectivo el compromiso de las universidades con el territorio, es obligado el Control y Evaluación del sistema universitario, para lo que es imprescindible la planificación y un

sistema de evaluación adecuado. Una vez que cada Universidad “sepa” que es y que quiere o debe ser, se podrán determinar los servicios que puede prestar la institución y los compromisos de calidad que se ofrecen. La unión de los servicios que se prestan, los compromisos ofrecidos, los indicadores de calidad establecidos y el sistema de seguimiento de esos compromisos, constituyen la “carta de servicios” de cualquier institución. Es en bastante medida un contrato que se establece con el territorio.

Las estrategias que las universidades aborden deben responder a las siguientes cuestiones, recogidas en el IX Foro de expertos propiciado por la Agencia Nacional de la Calidad (ANECA) en noviembre de 2007:

- ¿Cómo lograr que los recursos se utilicen de forma eficaz y eficiente?
- ¿Cómo conseguir profesionalidad en el gobierno y en la gestión?
- ¿Cómo alcanzar que las universidades contribuyan a satisfacer las necesidades y estrategias territoriales?
- ¿Cómo fomentar el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior?

Las acciones que habría que llevar a cabo para resolver estas preguntas se pueden resumir en las siguientes:

- Cambiar el gobierno de las universidades públicas.
- Cambiar la rendición de cuentas.
- Cambiar la captación de su personal y en general la gestión de sus recursos humanos.
- Agregar a los incentivos personales otros a la gestión del propio grupo.
- Posibilitar que las universidades se diferencien y, por tanto, entren en competencia.
- Difundir la cultura de la planificación estratégica y de la mejora de la gestión.
- Profesionalizar la gestión donde se precise.
- Enfocar la misión, visión y objetivos de la Universidad hacia su compromiso con el territorio.
- Difundir mejores prácticas en el ámbito de la relación de la Universidad con la Sociedad (prácticas de alumnado en empresas, enseñanza focalizada a competencias, desarrollo de las técnicas de aprender a aprender, compromiso con la formación continuada, transferencia y valorización de la investigación, la tercera lengua, movilidad, la Universidad como servicio, ....).
- Cambiar la percepción social de una Universidad alejada de la sociedad y de la empresa.

En España se ha dado un salto de gigante en los últimos 30 años, democratizando el acceso a la Universidad y expandiendo el número de universidades a toda la geografía española, de tal modo que no hay una capital de provincia que no tenga su Universidad. Reconociendo los efectos positivos indudables de esta evolución, porque es obvio que es mejor tener universidades aunque sean deficientes que no tenerlas, el futuro se presenta complejo. Para que el sistema creado sea sostenible y aspire a alcanzar el nivel de calidad suficiente para competir en un mundo cada vez más globalizado, no debemos errar en el diagnóstico y mucho menos en las expectativas esperadas. Es imposible

conseguir la excelencia, imprescindible para competir, si nuestras universidades no se especializan. En este sentido los Estados Autonómicos deben favorecer con inteligencia política la diferenciación de sus universidades, tanto en cuanto a la formación de profesionales, como a la hora de hacer ciencia. Sin diferenciación no habrá competencia real y, por tanto, no se podrá asegurar una asignación eficiente y equitativa de los recursos. Tampoco se puede aplicar una política de “café para todos” a la hora de valorar los meritos de su personal docente, investigador y de gestión., de tal forma que una institución que no es competitiva por dentro no lo puede ser de cara al exterior.

Shuman y Monet, los padres de la Unión Europea actual, decían que es posible transformar las relaciones entre los Estados y mejorar la vida de millones de ciudadanos. Para seguir avanzando en este sueño, que se ha hecho realidad en bastante medida, y hacerlo sostenible, la creación y transmisión de conocimiento tiene que ser uno de sus pilares centrales. El conocimiento en su concepción más global que es sino cultura en los términos que la UNESCO, en su declaración de 1982 en México, la definía “la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opiniones. A través de ella el ser humano se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas metas y crea obras que lo trascienden”. Leyendo esta definición de cultura y las aspiraciones de Shuman y Monet parece claro que la Universidad tiene una alta responsabilidad en estos cometidos que deben seguir siendo fuente de inspiración.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

**Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).** *La Universidad del siglo XXI.* IX Foro ANECA, noviembre de 2007.

**Banco Mundial (2006).** Reducción de la pobreza y crecimiento. Círculos virtuosos y círculos viciosos. *Estudios sobre América Latina y el Caribe.* Washington.

**Echeverri, R. (2006).** Nuevas instituciones territoriales en México. *Ponencia del Seminario Internacional sobre Desarrollo Agroalimentario y Rural. Perspectivas de Futuro.* México.

**Guerrero, J.E. (2003).** Mecanismos para compensar los efectos de las asimetrías de la integración regional y la globalización: lecciones para América Latina y el Caribe. El caso de Andalucía y la Unión Europea. *Seminario “Global y Local: el desafío regional en América Latina y el Caribe”.* Banco Interamericano de Desarrollo. Milan (Italia).

**Fundación Conocimiento y Desarrollo.** *Informes C y D 2004, 2005, 2006 y 2007. La contribución de las universidades españolas al desarrollo.* Barcelona.

**Guzmán, M. y Martínez, E. (2003).** La cohesión territorial en Europa ante la ampliación de los Países de Europa Central y Oriental: oportunidades para el desarrollo del medio rural. *V Coloquio Hispano-Portugués de Estudios Rurales. SPER Y AEEA* (Bragança, 23 y 24 octubre).

**Guzmán, M. (2002).** Políticas de Desarrollo Rural en la Unión Europea: El caso de Andalucía. *Ordenación Territorial: Desarrollo de Predios y Comunas Rurales*. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Pontificia Universidad Católica de Chile. LOM Ediciones. Santiago de Chile.

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2003).** Desarrollo Rural Sostenible. Enfoque Territorial. *Boletín enero 2003*. Costa Rica.

**Intituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2000).** NUEVA RURALIDAD. El Desarrollo Rural Sostenible en el marco de una nueva lectura de la Ruralidad. *Serie documentos conceptuales*. Marzo. Panamá.

**International Association of University Governing Bodies (IAUGB).** *La Sociedad se encuentra con la Universidad*. 1ª Reunión de la IAUGB, celebrada en Granada (España) el 23 y 24 de octubre de 2006. Coordinadoras de la edición: Francisca García-Sicilia y Begoña Moreno Castaño. Editada por la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

**Larrán, M. (2008).** *La Responsabilidad Social: algo más que una moda*. Ponencia elaborada en el marco del proyecto: “Elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social de las universidades públicas andaluzas” puesto en marcha por el Foro de Consejos Sociales de las universidades andaluzas.

**Martín, J. I. (2007).** El ciudadano y el papel de los procesos en la prestación del servicio público. *Revista Auditoría Pública nº 41*, abril pp. 43-49. Madrid.

**Michavila, F. y Calvo, B. (1998).** *La Universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*. Editorial Síntesis. Madrid.

**Moles, R. J. (2006).** *¿Universidad S.A.?. Público y privado en la educación superior*. Editorial Ariel. Barcelona.

**Oficina de Cooperación Universitaria (2007).** *Libro Blanco de los costes en las universidades*. Editorial Everest.

**Olcese, A. (2005).** *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Ed. Marcial Pons. Madrid.

**Toledo, F.; Alcón E.; y Michavila F. (editores) (2006).** *Universidad y Economía en Europa*. Ed. Tecnos. Madrid.

**Sotelo, I. (2007).** *El cometido cívico y cultural de las universidades públicas*. Ponencia preparada para la conferencia inaugural de las XXXI Jornadas de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas, celebradas en Córdoba (España) los días 22 y 23 de noviembre de 2007. La ponencia fue publicada después, con el título “La Universidad en la encrucijada” en el nº 181 de la revista *Claves de razón práctica*.

**Vilalta, J.M. (Dir.) y otros (2006).** *La rendición de cuentas de las universidades a la sociedad*. Editado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

**Woolkcock M. (1998).** Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework, en *Theory and Society* nº 27, pp 151-208.