

***“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES A
TRAVÉS DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GOBERNANZA
Y EL LIDERAZGO ACADÉMICO”***

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES

“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA , LA GOBERNANZA Y EL LIDERAZGO ACADÉMICO”

INDICE

- 1. CONTEXTO**
- 2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- 3. MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS**
- 4. ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA**
- 5. ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (EU2015)**
- 6. GOBERNANZA UNIVERSITARIA**
- 7. SISTEMA INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**
- 8. LIDERAZGO Y UNIVERSIDAD**
- 9. LA UNIVERSIDAD EN LA CRISIS SOCIOECONÓMICA DEL SIGLO XXI**
- 10. CONCLUSIONES : UN AVANCE**

“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GOBERNANZA Y EL LIDERAZGO ACADÉMICO”

1. CONTEXTO

INFORME DE FISCALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
Pleno del Tribunal de Cuentas. 17 de Enero de 2008.

Crítica general a las universidades públicas por la falta de atención al marco de Planificación Estratégica.

1)...los modelos de financiación correspondientes a las universidades deben prestar más relevancia a la **financiación asignada a actividades y resultados** en cada una de sus funciones. A tal efecto las **universidades deberán contar con un Plan Estratégico** donde la definición de objetivos, instrumentos y medios queden debidamente precisados en su desarrollo temporal. Dicho plan recogerá igualmente las líneas institucionales de investigación...”

RESOLUCION DE LA COMISIÓN MIXTA CONGRESO-SENADO Y TRIBUNAL DE CUENTAS (Sesión15 de la IX Legislatura; 25 de Noviembre de 2009)

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES

“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Análisis del Sistema Universitario Español

DATOS Y CIFRAS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL Curso 2011-2012

79 UNIVERSIDADES Y 236 CAMPUS UNIVERSITARIOS
50 Universidades Públicas y 29 Universidades Privadas.
(7 universidades no presenciales)

Estudiantes grado y master: 1.546.355

Número de Grados en el SUE: 2.413

Número de Masters: 2.758 (11% masters interuniversitarios) con 100.000 estudiantes

Doctorado: Estudiantes 30.000

Tesis Doctorales leídas en 2010: 8.747

Estudiantes Egresados Curso 2009-2010: 195.258 (En Ciencias solo unos 12.000)

Estudiantes Extranjeros: 4,6% (en doctorado un 25%)

ERASMUS: 33.616 (crecimiento del 17%) de salida; 35.389 de entrada a España.

Profesores: 110.287 (curso 2009-2010). 100.600 en universidades públicas (50% funcionarios; 10.000 no doctores)

Publicaciones Científicas universidades 32.991 (2010); (total 63.382, 40% colaboración int.)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SISTEMA INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- a) De los Sistemas Universitarios**
- b) De las instituciones universitarias**

“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA , LA GOBERNANZA Y EL LIDERAZGO ACADÉMICO”

2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

I. Planificación Estratégica en las Universidades Europeas ADVANCING THE MANCHESTER 2015 AGENDA. The Strategic Plan of The University of Manchester



TARGET

By 2015, to be ranked in the top 25 research universities in the world in the Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities.

PLANIFICACION ESTRATÉGICA DE SISTEMAS UNIVERSITARIOS EUROPEOS

Strategic Plan 2010-2013 Universities UK (fundado en 1918) (133 Universidades y HEI)

- 5 Ámbitos
- 13 Objetivos

www.universitiesuk.ac.uk



Presentación del Libro Blanco de la Universidad de Cataluña Estrategias y proyectos para la Universidad Catalana



12 de junio de 2008
Paraninfo de la
Universitat de Barcelona



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES

“LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES”

Libro Blanco de la UNIVERSITAT DE CATALUNYA



Una Universidad comprometida con la sociedad, los valores democráticos y la cultura catalana

- con una formación de calidad centrada en los estudiantes e integrada en el EEES
- intensiva en investigación...motor de desarrollo, innovación y cultura
- una universidad europea con vocación global
- al servicio de las personas, generando equidad, y oportunidades de progreso

Una Universidad basada en: políticas de personal ágiles, encaminadas a fomentar el talento y la confianza

- basada en una amplia autonomía institucional
- en un sistema robusto de rendición de cuentas
- en un buen sistema de gobernanza
- en una gestión eficiente (a nivel de Universidad o como Sistema)
- con un modelo de financiación adecuado...basado en objetivos...

Una Universidad pública como red de instituciones con un proyecto estratégico único, de calidad y de máxima eficiencia.

Potenciando en una primera etapa la máxima coordinación y las alianzas estratégicas.

UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA (1868) EJEMPLO HISTÓRICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CLARK KERR (1958-1967) Y JACK W. PELTASON (1992-1995)

- La **1868 ACT** estableció que la Universidad estuviera a cargo, a nivel de organización y de gobierno, de una corporación denominada **Regents of the University of California** formada por 26 miembros.

* Autoridad administrativa : **Board of Regents**

Presidente: *Director ejecutivo de la institución en todos sus departamentos (a) área académica; (b) “chief executive officer”; (c) multicampus: “Chancellors” y “chief campus officers”*

* *Organización de la Universidad y Sistema de Gobernanza*

10 CAMPUS: Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Merced, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara, Santa Cruz.

* **The Multiversity**

I. UNIVERSITY ACADEMIC PLAN (1961)

* **“Cluster college Plan”:** San Diego y Santa Cruz

II. CALIFORNIA MASTER PLAN FOR HIGHER EDUCATION 1960

* **Educación superior:** UC + “state college” + community college”



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SUE vs LEGISLACION

SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL

A. LEGISLACIÓN

Ley de Reforma Universitaria (LRU), 11/1983, de 25 de agosto

Ley Orgánica de Universidades, 6/2001, de 21 de diciembre

Ley Orgánica modificada de la LOU, 4/ 2007, de 12 de abril

Leyes Autonómicas de Universidades

Según “Balance de la Acción del Gobierno de España en Política Universitaria (2008—2011)” se han realizado 136 desarrollos normativos (Reales Decretos y Ordenes Ministeriales)

B. PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Informe Bricall 2000

Estrategia Universidad 2015

SISTEMA UNIVERSITARIO EUROPEO (Estrategia Europa 2020)

Declaración de Bolonia

Agenda Europea de Modernización de las Universidades (2006 y 2011)

Documentos Estratégicos promovidos por la EUA

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA. MODELO CONCEPTUAL

El diseño e implantación del modelo de la Estrategia Universidad 2015 sigue un proceso en cascada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo.

Estrategia que permite afrontar el cambio y la modernización del Sistema Universitario Español

... Desarrollando mejoras en los procesos claves para alcanzar los objetivos propuestos

Alineando los recursos y la organización (Gobernanza) que permita mejorar los procesos



***Acuerdo
Universidad-Sociedad***

**Contrato social
por Objetivos**

**Sistema
de financiación
justo y sostenible**

LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (II)

La contribución de las universidades al progreso socioeconómico español

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL

**“LA MODERNIZACION DE LA
UNIVERSIDAD
EN EL HORIZONTE
DEL 2015”**

**LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD
2015
DEBE CONSTRUIRSE DESDE
UNA FORMULACIÓN CLARA DE
MISIÓN-VISIÓN Y CON UN
CONJUNTO DE EJES
ESTRATÉGICOS**



**UNA ESTRATEGIA ACORDADA POR LAS UNIVERSIDADES,
LAS ADMINISTRACIONES Y LOS AGENTES SOCIALES Y ECONOMICOS**

La Estrategia Universidad 2015 como elemento de planificación estratégica en el horizonte 2015

La Estrategia Universidad 2015 contempla las actuaciones del Ministerio de Educación en materia de política universitaria. Una estrategia por **la excelencia, la internacionalización y la dimensión social del sistema universitario**. Aprobada por Consejo de Ministros de 30 de enero de 2009

1.- ¿Qué es la Estrategia Universidad 2015?

- Una apuesta del Gobierno, liderada por el Ministerio de Educación, para impulsar un mayor compromiso del Sistema Universitario Español con los retos sociales y los cambios económicos de nuestra sociedad.
- Es un acuerdo entre Universidades, Administraciones, Agentes Sociales y Económicos, y Sociedad en general, para afrontar los retos socioeconómicos en el “horizonte de 2015”.
- Un camino que ha de permitir avanzar hacia el futuro y afrontar con éxito el cambio y la modernización del Sistema Universitario Español.

2.- Objetivo global

Garantizar que el sistema universitario español, en su conjunto, siga avanzando hacia la excelencia y se consolide en el contexto internacional, de tal modo, que podamos situar a nuestras mejores universidades en 2015 entre las mejores de Europa.

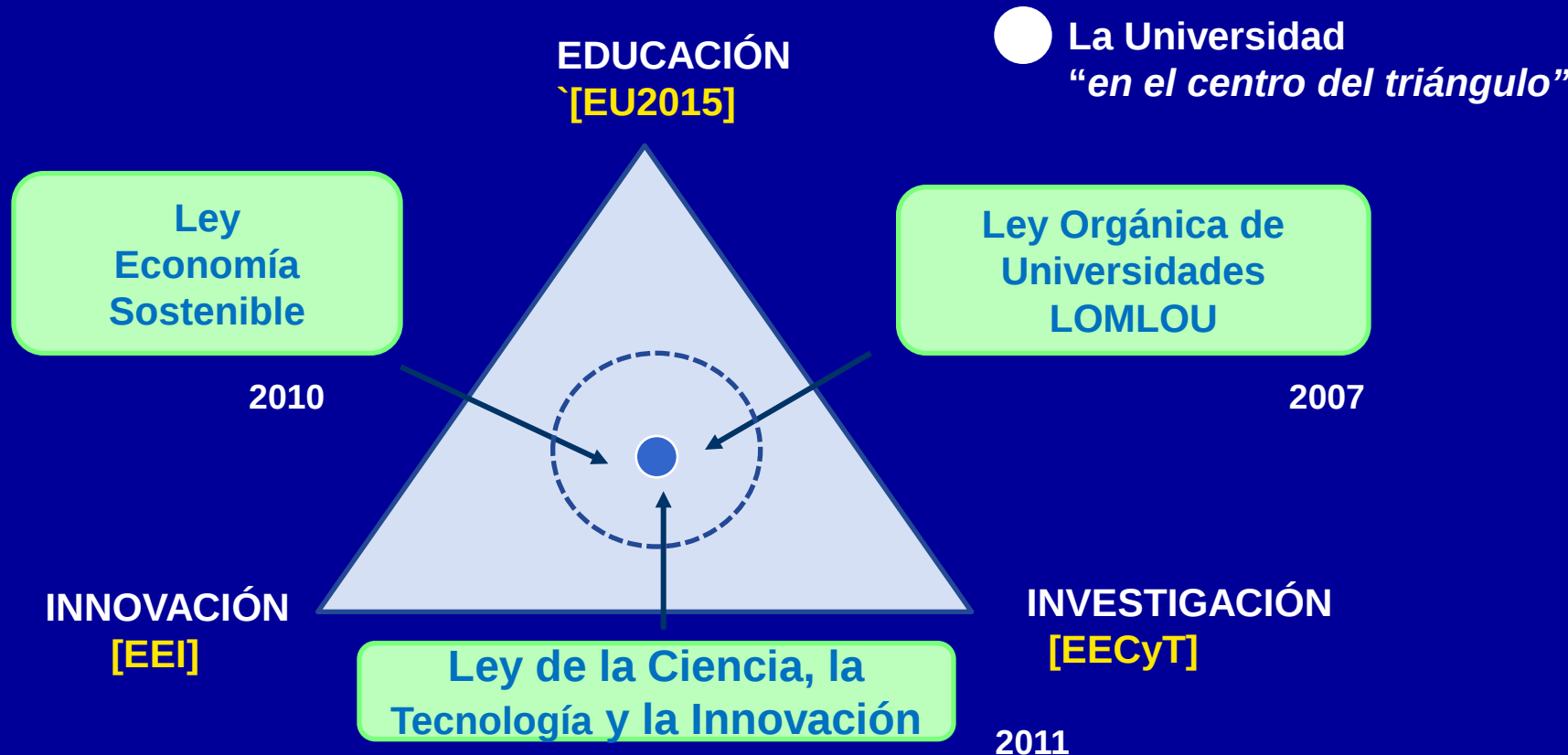
ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (EU2015)

Principales Ámbitos para la Modernización de las Universidades Españolas



DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TRIÁNGULO DEL CONOCIMIENTO EN ESPAÑA

Planificación Estratégica del Sistema Universitario Español (SUE)



La **Estrategia Universidad 2015** (EU 2015) es la estrategia del Sistema Universitario Español.

La **Estrategia Española de Ciencia y Tecnología** (EECyT) es un documento estratégico en el ámbito de la I+D+i

La **Estrategia Estatal de Innovación** (EEI): estrategia para aproximar resultados de la ciencia a la innovación

RETOS PARA EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL EN EL PERÍODO 2007-2015

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL EN EL PERÍODO 2008-2015 COINCIDE CON OTROS GRANDES RETOS Y AMENAZAS:

1. Desarrollo de la LOMLOU de 2007: Da lugar a más de 130 normas
2. Adaptación de las titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)
3. Modernización del SUE a la luz de la AGENDA EUROPEA DE MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES (2006) actualizada en 2011.
4. (!) Retroceso en las políticas de financiación de las universidades públicas (inversiones y gastos corrientes) como consecuencia de la crisis económica y la necesidad de control del déficit público en las CCAA.
Se pone en duda la Planificación Estratégica y Contratos Programa
5. Necesidad de replantear la sostenibilidad económica del actual SUE:
Cambiar la política de recortes por cambios estructurales a medio y largo plazo

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL

-Planificación Estratégica de cada universidad

-*Planificación Estratégica de los Sistemas Universitarios Autonómicos*

La **Planificación Estratégica del Sistema Universitario Español** es el **instrumento** con que se dota el SUE para **alcanzar los objetivos** estratégicos en **períodos temporales** fijados. Tiene sus antecedentes jurídicos en la LOMLOU

La **Estrategia Universidad 2015 (EU 2015)** es el nombre de la Estrategia del SUE determinada en el **horizonte de 2015** y desarrollada de acuerdo con el cumplimiento de la **Agenda Europea de Modernización de las Universidades (2006-2007)**

La Estrategia EU2015 iniciada en 2008 ha tenido su primera evaluación internacional en 2011, aunque la siguiente evaluación se debería realizar en 2015 con la presentación del informe final internacional a los **tres Órganos Colegiados**, individualmente o de forma extraordinaria en sesión conjunta.

Las Estrategias del SUE llevarán el nombre de “**Estrategia Universidad**” seguido del año final del período. Por ello, se propone que la estrategia universitaria que se desarrolle para el próximo período, una vez evaluada la EU 2015, se denomine **Estrategia Universidad 2020** y se coordine con la estrategia **Europa 2020**.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Importancia de la rendición de cuentas del SUE

Se ha promovido un ejercicio de **evaluación de la Estrategia Universidad 2015** por parte de una Comisión de Expertos Internacionales,, con el objetivo de valorar la adecuación de las medidas desarrolladas a los objetivos planteados y la consecución de las metas de la EU2015.

Los miembros de la Comisión Internacional son:

Rolf Tarrach. Presidente de la Comisión y rector de la Universidad de Luxemburgo.

Pierre de Maret. Ex-rector de la Universidad Libre de Bruselas, catedrático de Antropología.

Eva Egron-Pollack. Secretaria general de la "Internacional Association of Universities".

Jean-Marc Rapp. Presidente de la "European University Association".

Jamil Salmi. Coordinador de educación terciaria del Banco Mundial.



“AUDACIA PARA LLEGAR LEJOS :

Universidades fuertes para la España del mañana”

Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015

Informe de ***La Estrategia Universidad 2015: contribución de las universidades al progreso socioeconómico español (EU2015)*** presentado al Ministro de Educación el 21 de septiembre de 2011

Sesiones de evaluación con entrevistas a actores del Sistema Universitario Español

- 1. 23-24 de noviembre 2010 (Madrid)**
- 2. 26 de enero 2011 (Bruselas)**
- 3. 28 de abril 2011 (Madrid)**
- 4. 17 de mayo 2011 (París)**
- 5. 25 y 26 de julio 2011 (Madrid)**

Estructura

- 1.- Resumen Ejecutivo**
- 2.- Introducción**
- 3.- Desarrollo de la excelencia en la docencia y la investigación: *apertura***
- 4.- Apoyo más eficaz al entorno socioeconómico: *desarrollo***
- 5.- Refuerzo y racionalización de la gobernanza: *comunicación y dinamización***
- 6.- Conclusión: *el camino a seguir***

“AUDACIA PARA LLEGAR LEJOS: UNIVERSIDADES FUERTES PARA LA ESPAÑA DEL MAÑANA”

Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015

RECOMENDACIONES

- (5).- Autonomía en el ámbito institucional para gestionar las carreras académicas y Administrativas, los ascensos y las recompensas: ofrecer condiciones atractivas.**
- (6) Instauración de un sistema sencillo y externo de control de la calidad que contribuya a la gestión de calidad y a la mejora de las instituciones.**
- (7) Adopción de medidas de mejora específicas en materia de control de calidad**

“Uno de los pilares del presente informe es proponer cambios profundos en el Sistema de Gobernanza...”

Recurrir en exceso a nuevos reglamentos, leyes y decretos sucesivos puede comprometer seriamente la modernización futura. Las estrategias maduras deben prevalecer sobre la legislación.

NORMATIVA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

- El artículo 31 de la LOMLOU, Ley Orgánica de Universidades 4/2007, del 12 de abril, establece la **promoción y garantía de calidad** de las universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, además de la necesidad de establecer criterios de garantía que faciliten la evaluación, certificación y acreditación de títulos universitarios.
- Establece que las funciones de evaluación conducentes a la certificación y acreditación corresponden a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y a los órganos de evaluación que la Ley de las Comunidades Autónomas determinen.
- El Real Decreto 1393/2007, (R.D. 1393, 2007) de 29 de octubre en su anexo I, punto 9, establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales y los mecanismos que permitirán integrar el Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Educación Superior, hace referencia en su preámbulo a la importancia de **los Sistemas de Garantía de Calidad** como parte de los nuevos planes de estudio y como base para una eficaz organización de las enseñanzas.

SISTEMAS DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLA, SEGÚN EL RD 1393, 2007

Concretan contenidos mínimos para su desarrollo, con directrices comunes, conservando una amplia autonomía, permitiendo ajustes según las características, recursos, contexto y necesidades de cada una de ellas haciendo referencia a:

Responsables del sistema de garantía de la calidad del plan de estudios;

Procedimientos de evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y el profesorado;

Procedimientos para garantizar la calidad de las prácticas externas y los programas de movilidad;

Procedimientos de análisis de la inserción laboral de los graduados y de la satisfacción con la formación recibida

Procedimientos para el análisis de la satisfacción de los distintos colectivos implicados y de atención a las sugerencias o reclamaciones junto con los criterios específicos en el caso de extinción del título

EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS: *Visión 2020*



Planes de estudios
Profesorado
Alumnado
Resultado de egresados



Laboratorios, Servicios



Rendición de cuentas



Calidad en los espacios de las universidades
Aspectos sostenibles y inclusivos
Aspectos urbanísticos arquitectónicos

MEDIOS PARA AVANZAR HACIA LA EXCELENCIA SEGÚN LAS NORMAS ISO 9000

Normas ISO serie 9000: ISO9001 (2008); ISO9009 (2009) // Modelos EFQM (EFQM2008)

Principios de un Sistema de Gestión de Calidad para el éxito de la excelencia

European Foundation for Quality Management

Enfoque al estudiante

Liderazgo

Participación del personal

Enfoque de sistemas para la gestión

Mejora continua

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor de servicios

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES

Modelos de sistema de gestión de la calidad basado en procesos de la ISO 9001:2008



¹Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (Tomado de ISO 9001:2008)

² docencia, investigación, gestión, servicios, transferencia, etc

Norma ISO EN 9.004: 2009

Es una norma sobre la gestión para el “*éxito sostenido*” de una organización y proporciona orientación para la “*mejora continua*” de una organización, **la eficiencia y la eficacia** en un enfoque basado en procesos.

Se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Esta norma ofrece una perspectiva más amplia de gestión de la calidad, en particular para la mejora del rendimiento.

Será útil a las organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de la norma ISO 9001, en la búsqueda de la *mejora continua*, medida a través de la satisfacción de los usuarios, mediante la promoción de **auto-evaluación** como un elemento clave para que la organización tenga:

- ❖ Objetivo: liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos
- ❖ Identificar sus puntos fuertes y débiles
- ❖ Identificar las oportunidades, ya sea para mejoras o innovación, o ambos.

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

GOBERNANZA DE LAS UNIVERSIDADES: DEL TÓPICO A UN EJE ESTRATÉGICO PARA LA MODERNIZACIÓN

“La hora de la gobernanza en la Universidad catalana”

A.Granados, J.Coello, y 5 más

LA VANGUARDIA, TENDENCIAS, 14 diciembre 2010

“Hay que otorgar más mecanismos legislativos a los gestores de las universidades para que tengan más autoridad.”

Cuestión de poder

La discusión sobre el gobierno de la Universidad es en el fondo una lucha por el control de la institución.

L. Nicolás, AVUI, 21 de mayo de 2011

El Gobierno de las Universidades

LA VANGUARDIA, EDITORIAL, 17 diciembre 2010

“Es bien sabido que el problema mayor de las Universidades públicas españolas y, en concreto, de las Catalanas, es el de su gobierno.”

Los Consejos Sociales proponen que el Parlament controle la universidad

M. Gutiérrez, LA VANGUARDIA, TENDENCIAS, 17 diciembre 2010

Primero la financiación, después la gobernanza

R. Yanke, CAMPUS ELMUNDO, 17 de Febrero de 2010

“Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas Internas de las universidades españolas (Gobernanza Universitaria)”

**Documento para el análisis de la
Comisión Mixta de Gobernanza Universitaria
(Consejo de Universidades, Conferencia General de Política Universitaria,
Consejo de Estudiantes Universitario del Estado)**

Septiembre de 2011

PLENO DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

MOCIÓN CONSECUENCIA DE LA INTERPELACION DEL GRUPO PARLAMENTARIO CATALÁN (CONVERGENCIA I UNIÓ)

MOCION aprobada por unanimidad el 21 de junio de 2011

INSTA al Gobierno, con la colaboración de las CCAA,

a la revisión de la política de gobernanza y autonomía universitaria para avanzar hacia una universidad de calidad.

1. Impulsar los trabajos de la Comisión Mixta sobre Gobernanza Universitaria para estudiar y abordar las reformas necesarias en el sistema de gobernanza universitario, con especial atención a:

a) La actualización de la gobernanza y las estructuras organizativas

b) La revisión de la actual oferta académica

c) Dotación a las universidades de mayor margen y capacidad para mejorar captación de talento.

d) Impulso de nuevas medidas que favorezcan la colaboración entre la empresa y la universidad.

2. Establecer criterios para que las Universidades, en base a su propia autonomía universitaria y el respeto de las competencias autonómicas, puedan **mejorar sus propios modelos de gobernanza orientados a la eficiencia, transparencia y calidad del sistema.**

3-4. Avanzar en el plan de acción del Modelo de Financiación y en el Estatuto PDI

VIII. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

1. Las cuestiones

- 1.1.- Introducción
- 1.2.- Autonomía y responsabilidad social
- 1.3.- Gobierno interno
- 1.4.- Organización disciplinar y organización por funciones

2.- Modelos de Organización Universitaria

- 2.1.- Modelos abstractos
- 2.2.- La situación del sistema universitario español

3.- La Primacía de las Competencias y de los Procesos Académicos

- 3.1.- Significado de los distintos procesos; 3.2.- Procesos académicos: estudios
- 3.3.- Procesos académicos: investigación ; 3.4.- La gestión de los procesos académicos

4.- Funcionalidad de los Procesos de Gobierno

- 4.1.- Elaboración y desarrollo de la estrategia: **planificación estratégica**
- 4.2.- Estructura de gobierno

5.- Carácter Instrumental de los Procesos de Apoyo

- 5.1.- Los procesos de apoyo
- 5.2.- Gestión de recursos financieros y materiales

CONTEXTO DE LA GOBERNAZA UNIVERSITARIA

OCDE:

“Tertiary Education for the Knowledge Society”

P. Santiago et al., “Governance, Funding, Quality “ 2008

F. Hénard y A. Mitterle, “Governance and quality guidelines in HE.

A review of governance arrangements and quality assurance guidelines” (2010)

2011: W. Locke et al. “Changing Governance and Management in HE. The perspective of the Academy”

- **Governance:** *is the structure of relationships that bring about organisational coherence, authorise policies, plans and decisions, and account for their probity, responsiveness and cost-effectiveness.*
- **Leadership:** *is seeing opportunities and setting strategic directions, and investing in and drawing on people’s capabilities to develop organisational purposes and values.*
- **Management:** *is achieving intended outcomes through the allocation of responsibilities and resources, and monitoring their efficiency and effectiveness.*
- **Administration:** *is the implementation of authorised procedures and the application of systems to achieved agreed results.*

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN LAS POLÍTICAS EUROPEAS. LA VISIÓN DE LA *EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (EUA)*

EUA

L. Weber, “University Governance, Leadership and Management in a Rapidly changing environment “ EUA Bologna Handbook, EUA-RAABE (2006)

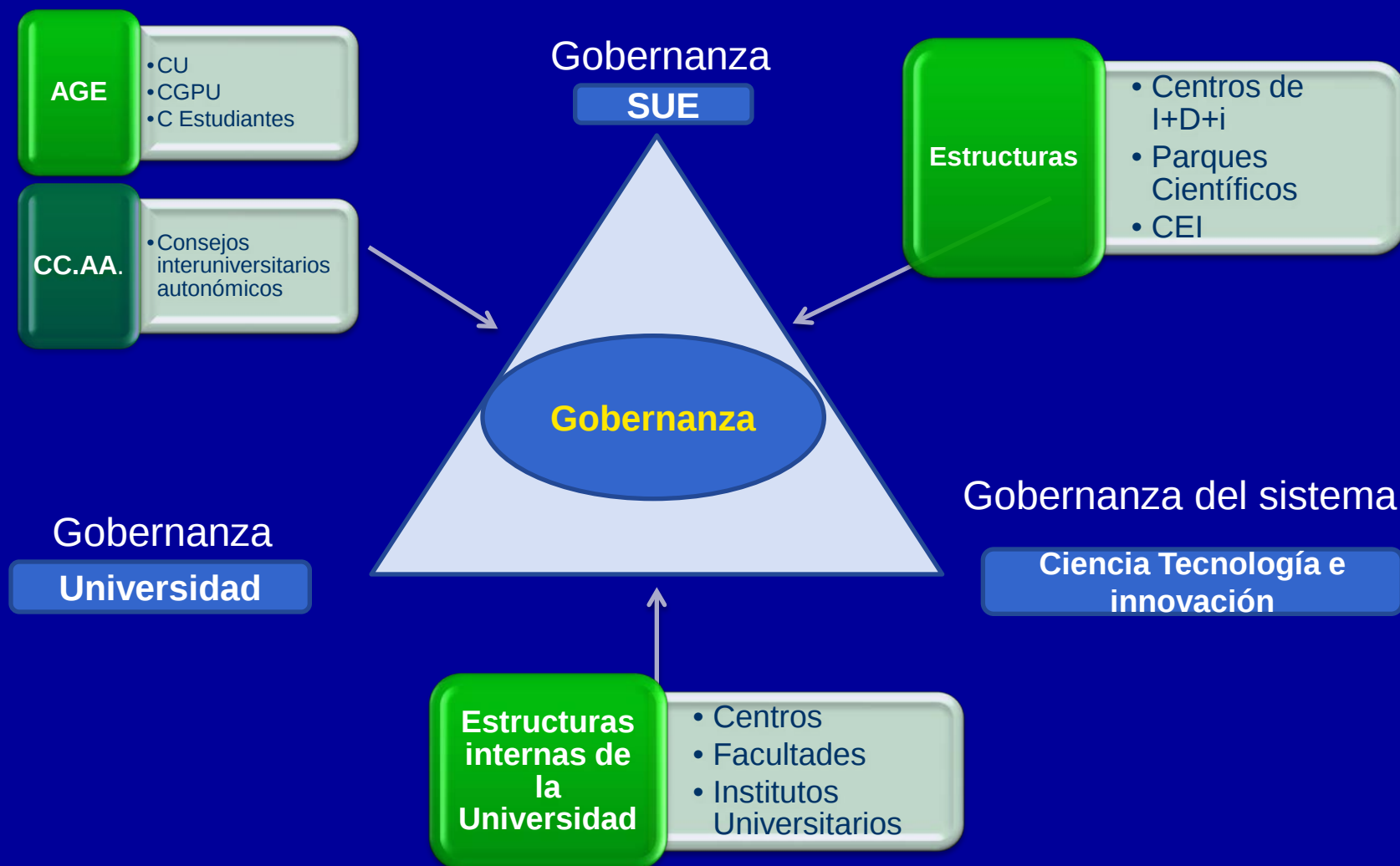
“The Governance of European Universities post 2010: Mission, Diversity, Autonomy and Accountability” EUA (2007)

Autonomy: Academic, Financial, Organizational, Staffing

Cuadro de Autonomía EUA

Organizativa	Financiera	Personal	Académica
1. Reino Unido 100%	1. Luxemburgo 91%	1. Estonia 100%	1. Irlanda 100%
2. Dinamarca 94%	2. Estonia 90%	2. Reino Unido 96%	2. Noruega 97%
3. Finlandia 93%	3. Reino Unido 89%	3. CHZ/SE/SW 95%	3. Reino Unido 94%
4. Estonia 87%	4. Letonia 80%	6. FI/LV 92%	4. Estonia 92%
5. NRW (DE) 84%	5. Holanda 77%	8. Luxemburgo 87%	5. Finlandia 90%
6. Irlanda 81%	6. Hungría 71%	9. Dinamarca 86%	6. Islandia 89%
7. Portugal 80%	7. IT/PT/SL 70%	10. Lituania 83%	7. Chipre 77%
.....			
19. España 55%	17. España 55%	25. CY/ES 48%	16. IT/ES 57%

GOBERNANZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL



GOBERNANZA UNIVERSITARIA (EU2015)

- *Es el conjunto de actividades de gobierno y de toma de decisiones (rendición de cuentas) tanto de las instituciones universitarias aisladamente como de los sistemas universitarios autonómicos o del Sistema Universitario Español.*

1.- Gobernanza del Sistema Universitario Español

1.1. Dependiendo de la AGE

a) Órganos Colegiados

Conferencia General de Política Universitaria (CGPU)

Consejo de Universidades (CU)

Consejo de Estudiantes Universitario del Estado (CEUNE)

b) Mesa de diálogo social y mesa sectorial de universidades

c) Agencias (ANECA y Agencia de Investigación)

1.2. Dependiendo de las CCAA

Consejos interuniversitarios autonómicos y Agencias Autonómicas

2.- Gobernanza de la Universidad

2.1. Gobernanza, Financiación universitaria y rendición de cuentas

2.2. Gobernanza y Estructuras universitarias

2.3. Gobernanza y Gobierno de la Universidad

2.4. Gobernanza y Agregaciones Estratégicas

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL:

Actuaciones instrumentales al servicio de la mejora de la universidad española

Se ha terminado de definir el Sistema de Gobernanza del Sistema Universitario Español con la creación, el 5 de abril de 2011, del **Consejo de Estudiantes Universitario del Estado**.

Se ha aprobado el Estatuto del Estudiante Universitario de acuerdo con el mandato recogido por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre (LOMLOU) y se han desarrollado dos artículos fundamentales

Creación del Consejo de Estudiantes Universitario del Estado (CEUNE)

Se constituye la Comisión Permanente

Se incluye este órgano en las siguientes **comisiones mixtas** oficiales (**Gobernanza, Empleabilidad y Financiación**). Se nombran representantes en las comisiones

Se ha iniciado la redacción del borrador del anteproyecto de ley sobre régimen disciplinario de los estudiantes universitarios



1. GOBERNANZA, FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- En 2010 se ha trabajado de forma consensuada con las Administraciones y las Universidades en un **modelo de financiación del sistema universitario** que dé respuesta, en el horizonte 2020, al desarrollo del EEES y al establecimiento de mejores mecanismos de gestión y de rendición de cuentas.
 - El 26 de abril de 2010 se presentó el “**Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español(SUE)**” al Consejo de Universidades y a la Conferencia General de Política Universitaria. (En 2012 revisión por CU, CGPU, CEUNE).
1. **SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO**
 2. **MODELO DE CONTABILIDAD DE COSTES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**
 3. **SISTEMA INTEGRAL DE BECAS Y AYUDAS AL ESTUDIO RELACIONADO CON LOS PRECIOS PÚBLICOS,**

2. GOBERNANZA Y ESTRUCTURAS UNIVERSITARIAS

**José Cuesta Revilla, “Estructura de las Universidades”, en
“Comentarios a la Ley Orgánica de Universidades” , Julio V. González
García (Editorial Cívitas 2009)**

**1.- REAL DECRETO 557/1991, DE 12 DE ABRIL, CREACIÓN Y
RECONOCIMIENTO DE UNIVERSIDADES Y CENTROS
UNIVERSITARIOS.**

**2.- REAL DECERTO 2360/1984, DE 12 DE DICIEMBRE, SOBRE
DEPARTAMENTOS UNIVERSITARIOS
- RD 1888/1984, DE 26 DE SEPTIEMBRE sobre Áreas de
Conocimiento”**

***Proyecto de RD de Establecimiento de los requisitos básicos para la creación y
reconocimiento de universidades y de los requisitos básicos que deben cumplir
los Centros universitarios.***

3. GOBERNANZA Y GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

PROPESTAS Y ANÁLISIS

1.- Conferència de Consejos Sociales + CRUE + Fundación CYD

Estudio sobre “La Gobernanza de la Universidad y sus entidades de investigación e innovación”

Eje de la Estrategia Universidad 2015. Presentación en Madrid 3 febrero 2010.

2.- “Consejos Sociales y Gobernanza Universitaria: hacia un reposicionamiento estratégico”, marzo de 2011. Aportación al debate de la Comisión Mixta de Gobernanza de los Órganos Colegiados.

3.- D. Castro y G. Ion; “New challenge in the governance of Catalan public universities”, *Higher Education Management and Policy*, 23/2, 1-16, 2011

4.- “Comissió per a l'estudi de la Governança del Sistema Universitari de Catalunya”, *Generalitat de Catalunya*. ECO 2269/2011, de 12 de septiembre.

“Higher Education in Regional and City Development. The Autonomous Region of Catalonia” (2010, OCDE), Indica que el impacto de las universidades de Cataluña en el desarrollo regional se ve reducido por la gran fragmentación de las políticas públicas y por la complejidad de su sistema de gobernanza.

5.- “Comisión Mixta de Gobernanza” del Ministerio de Educación

LIDERAZGO UNIVERSITARIO

UNIVERSIDAD Y LIDERAZGO

“Habilidad o capacidad de un individuo para influir o motivar a personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”

El Liderazgo Universitario podría entenderse como el reconocimiento de las capacidades de liderazgo de una persona o cargo dentro de la comunidad universitaria que ejerce una acción de motivación sobre el colectivo o un grupo de personas acerca de la realización voluntaria de actividades docentes, investigadoras o de gestión que buscan un beneficio de la institución.

El Liderazgo Universitario puede entenderse también como la capacidad de una institución universitaria o de ámbito universitario que ejerce una acción de motivación, sobre la sociedad en general o sobre un Sistema Universitario en particular, y que es reconocida por ésta como necesaria y acertada.

Se utiliza en este caso el “conocimiento” y el prestigio institucional como forma de abordar retos sociales, para entender los avances o para abordar retos de cambio a medio y largo plazo.

UNIVERSIDAD Y LIDERAZGO

¿Qué “liderazgo universitario” necesitamos?

Modernización de las Universidades



Planificación Estratégica



VISION Y MISION

Retos para la mejora **(FUNCIÓN DE LIDERAZGO)**



Cambios internos o estructurales

LIDERAZGO DEL CAMBIO

Personal

Institucional

*A nivel institucional tendemos a mirar si los cargos académicos (rector/a; vicerrectoras/es; decanas/os) presentan cualidades para el liderazgo universitario o simplemente ejercen su cargo con la autoridad que les confiere.
¿Qué características presentan aquellas personas que destacan por su personalidad de liderazgo en una Universidad?*

UNIVERSIDAD Y LIDERAZGO: TIPOLOGÍAS

I. LIDERAZGO/LIDERAZGOS EN EL INTERIOR DE LAS UNIVERSIDADES

- ▶ Dependiente de la estructura organizativa (GOBERNANZA DE LAS ESTRUCTURAS)
- ▶ Dependiente del modelo de toma de decisiones de la institución (GOBERNANZA DE CARGOS UNIPERSONALES)
- ▶ Dependiente de la concreción de las misiones y funciones específicas (AUTONOMÍA UNIVERSITARIA)

II. LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN

A. DE UNA UNIVERSIDAD DENTRO DE UN SISTEMA UNIVERSITARIO AUTONÓMICO

- ▶ Dependiente de la estructura del sistema
- ▶ Dependiente de la relación y reconocimiento de la Universidad por parte de la Sociedad y las Administraciones

B. DE UNA UNIVERSIDAD EN EL ESPACIO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

- ▶ Dependiente de la percepción internacional de su calidad (RANKING DE UNIVERSIDADES)
- ▶ Dependiente de los indicadores (Liderazgo Científico, liderazgo en master y doctorado)
- ▶ Dependiente del entorno geoestratégico de la universidad

C. DE UNA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN LIDER EN EL TRIÁNGULO DEL CONOCIMIENTO

D. DE UNA UNIVERSIDAD PROMOTORA DE UNA AGREGACIÓN ESTRATÉGICA EN CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

III. LIDERAZGO DE LOS AGENTES PARTICIPANTES EN LA GOBERNANZA DEL SUE

IV. LIDERAZGO DE LAS POLÍTICAS UNIVERSITARIAS DE LA AGE A NIVEL INTERNACIONAL

RETOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO

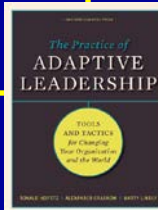


¿Qué características presentan aquellas personas que destacan por su personalidad de liderazgo en una Universidad necesariamente cambiante?

Aquellas que en lugar de ofrecer respuestas nos ayudan a formular preguntas difíciles y en lugar de proteger a los miembros de los colectivos universitarios de las “amenazas externas” permiten que la realidad les estimule a adaptarse.

- En lugar de orientar a las personas sobre sus funciones actuales, los líderes universitarios deben “desorientar” para que se puedan desarrollar nuevas aproximaciones.
- En lugar de resolver los conflictos (internos y externos) presentan una visión de los posibles problemas.
- En lugar de mantenerse en el rango de las “normas”, los líderes universitarios deben cuestionarse la forma en que las aplicamos y distinguir entre lo fundamental y lo obsoleto o mejorable.

Adaptación personal de R. A. Heiftz y D. L. Laurie, “El trabajo del liderazgo”, Harvard Business Review, Ed. Deusto, 181, 2002



En una institución compleja y multifuncional como la Universidad es preciso identificar y proteger los núcleos de liderazgo que se prodigan dentro de la organización e identificar los líderes silenciosos de las grandes instituciones educativas .

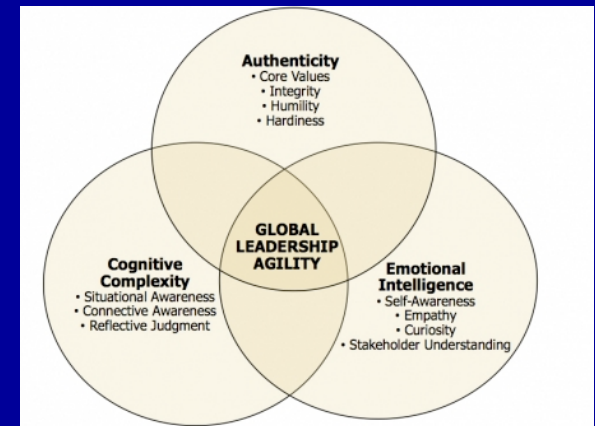
¿Cómo se explicaría sin ellos que universidades sin liderazgo mantengan durante un largo período el reconocimiento de institución líder?

LIDERAZGO UNIVERSITARIO

Un ejemplo de Liderazgo participativo o democrático

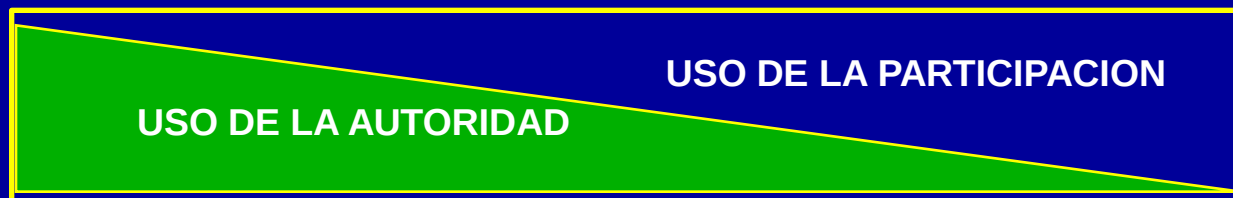
Una de las características del liderazgo universitario en España es la extensión del modelo participativo o democrático lo que se relaciona con la tradición participativa definida en la LOMLOU.

La necesidad de las universidades españolas por competir en un entorno internacional les obliga a modificar sus patrones de liderazgo participativo por otro denominado de Liderazgo Global.



**LIDERAZGO CENTRADO EN:
LA AUTORIDAD O EL CARGO**

LAS PERSONAS

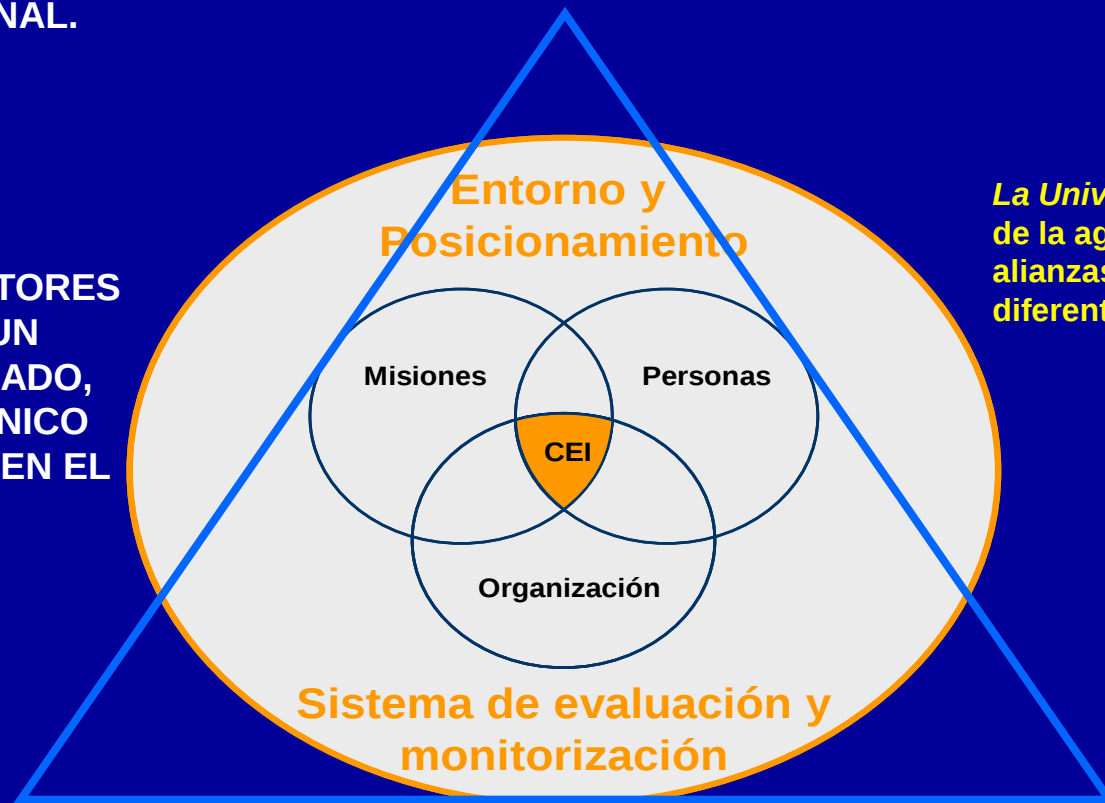


1. CONFIANZA
2. CREDIBILIDAD
3. COMPETENCIA PROFESIONAL

LAS UNIVERSIDADES LÍDERES EN LAS AGREGACIONES ESTRATÉGICAS EN CEI

EL PROGRAMA CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL BUSCA LA MEJORA DEL RECONOCIMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES A TRAVÉS DE SUS POTENCIALIDADES Y SECTORES PRIORITARIOS EN EL MARCO INTERNACIONAL.

UTILIZA PARA ELLO LA AGREGACIÓN DE INSTITUCIONES Y ACTORES QUE ACTUANDO EN UN ENTORNO DETERMINADO, PARTICIPAN DE UN ÚNICO PROYECTO BASADO EN EL CONOCIMIENTO.



La Universidad actúa como líder de la agregación promoviendo alianzas estratégicas con los diferentes actores.

LA UNIVERSIDAD EN LA CRISIS SOCIOECONÓMICA DEL SIGLO XXI

**IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON EUROPEAN UNIVERSITIES
EUA (MAY 2010)**

**IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON EUROPEAN HIGHER EDUCATION:
EUA PUBLISHES LATEST UPDATE AHEAD OF MAJOR NEW REPORT (2011)**

**THE SUSTAINABILITY OF EUROPEAN UNIVERSITIES (EUA)
HOSTED BY THE UNIVERSITY OF WARWICK, UNITED KINGDOM
22-23 MARCH 2012**

**E. El-Khawas, “THE IMPACT OF ECONOMIC CRISES ON AMERICAN UNIVERSITIES:
LESSONS FROM THE PAST”, *Higher Education Management and Policy*, 23/2, 2011**

**“Propostes per a la universitat pública i el sistema de recerca i innovació de Catalunya”
Francesc Xavier Grau, Rector URV. Novembre 2011**

CONCLUSIONES : UN AVANCE

1.- PROMOVRIENDO UNA GOBERNANZA UNIVERSITARIA MÁS EFICIENTE

Con el fin de promover unas universidades más eficientes, así como consolidar unos Sistemas Autonómicos Universitarios más sostenibles, es imprescindible repensar un conjunto compacto y coherente de medidas de eficiencia y de cambios estructurales, tanto en las universidades independientemente como en los mismos sistemas universitarios.

-Reorganizar la gobernanza universitaria relacionada con las estructuras

- Ello implica dentro de una planificación estratégica la eliminación , la fusión y la consolidación de unidades, agencias, entidades, departamentos, programas...
- Implica igualmente revisar la vigencia de determinadas comisiones, y consejos eliminando las pérdidas de capacidad docente-investigadora de los miembros Internos y concentrando responsabilidad y la agilidad de las decisiones.

*“Making Government More Efficient”, Governor’s Budget Summary, 2012-2013,
University of California*

GOBERNANZA DE AGREGACIONES UNIVERSITARIAS:

2.- PROMOVRIENDO CAMBIOS ESTRUCTURALES

2a. POTENCIANDO AGREGACIONES ESTRATÉGICAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA “*CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL*”.

2b. PROMOVRIENDO NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS FEDERATIVAS

Ejemplo: (1) Modelo “Universidad de California”
 (2) Modelo “Universidad de Manchester”

Estudiar las ventajas/inconvenientes de la creación de:
(1) la “Universidad de Cataluña” a nivel autonómico, y (2) la “Nueva Universidad de Valencia” a nivel metropolitano.

Oportunidad: -Adscripción del Personal a la nueva estructura organizativa (Movilidad)
 - Más eficiencia de la oferta docente
 -Más coordinación de los costes de la I+D+i
 -Más competitividad Internacional