



Ideas sobre ...

la estructura del gobierno universitario

La estructura del gobierno universitario es un tema sobre el que suele haber escaso debate teórico. Las causas serán variadas, pero hay especialmente algunas que merecen un comentario.

La primera, y quizá la más preocupante, es que la estructura era algo flexible y adaptable a la necesidad de oferta de puestos a los apoyos de la candidatura o grupo del máximo mandatario. Aunque pueda parecer casi increíble, en muchos casos no se ha encontrado coherencia entre el ocupante de un cargo y el trabajo a desarrollar, ni en su experiencia ni en que dispusiera de la formación más adecuada.

El caso anterior es el más extremo, pero también hay otra causa. La estructura de gobierno se ha tratado con una visión excesivamente inercial, por lo que se ha considerado que, casi de forma mayoritaria, era la misma en todos los casos y apenas podía sufrir cambios significativos.

Fuera por el reparto o por la inercia, el caso es que la estructura de gobierno, los vicerrectorados, no ha recibido la atención merecida.

Una de las cuestiones importantes que debe reflejar la estructura de gobierno es el nivel de desarrollo territorial de cada universidad. En aquellas que se despliegan por campus alejados físicamente y que no permiten el contacto diario, es conveniente que se disponga de representación de cada campus periférico en los equipos de gobierno. Su organización es propia y debe orientarse a la búsqueda de soluciones del campus.

También es importante tener en cuenta si hay áreas funcionales tan específicas que requieran su propia organización en el gobierno. Cuando determinadas titulaciones requieren relacionarse con entidades u organizaciones exteriores a la propia universidad, y su normativa y regulación afecta a los planes de estudio de forma notable, habrá que analizar si interesa crear un vicerrectorado propio, aunque lo más habitual es que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa.

Las infraestructuras, por su gran consumo de recursos económicos, exigen la creación de oficinas de gestión económica propia, cuya dependencia jerárquica puede ser variada. Se requieren especialistas que evalúen los proyectos antes de su adjudicación, pero también que hagan el seguimiento durante la ejecución. Evitar aprobaciones indebidas *ex ante* y desviaciones durante la ejecución de los proyectos es una buena forma de ahorrar en las partidas de mayor importe económico.



IDEAS para una universidad del siglo XXI

Junto con las infraestructuras, el control debe llevarse a cabo con lo relacionado con las TIC. Hoy en día es muy frecuente que surjan necesidades de implantación de equipos y de su renovación no siempre debidamente justificadas. Además, también puede ocurrir que una infraestructura planificada fuera redundante con la implantación de ciertas TIC. Por ello, una gestión unificada de ambas cuestiones parece muy adecuada.

La empleabilidad de los alumnos es una labor crucial. Los estudiantes, en su gran mayoría, buscan y obtienen trabajo fuera del ámbito universitario. Por ello es preciso que todo lo relacionado con los estudiantes se prolongue hasta más allá del campo docente. La búsqueda de salidas profesionales desde la propia universidad es una labor tan importante como la propia formación. Los estudiantes habrán obtenido aquello que pretenden cuando entren en una universidad, formación y empleo, y la universidad conocería de primera mano la empleabilidad de los alumnos y la calidad de la docencia impartida. Por ello, parece muy recomendable disponer de una estructura que se encargue simultáneamente de estudiantes y de salidas profesionales.

Hoy en día está claro que los recursos humanos son lo más importante de cualquier organización. De forma tradicional, la universidad había separado las cuestiones laborales del profesorado, PDI, de las del personal no docente, PAS. Incluso se ha llegado a que ni tan siquiera tuvieran la misma dependencia jerárquica, pues eran distintos los componentes de los órganos de gobierno que eran responsables de cada colectivo. Esta visión está claramente superada. La gestión de personal, y no solo referida a aspectos meramente laborales, debe integrarse en un único departamento encargado de los recursos humanos. Además, junto a los aspectos contractuales, esta organización debe velar por la formación continua y la capacitación del personal, de forma que sea desde aquí desde donde se diseñen las rutas de desarrollo profesional para todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Otro aspecto organizativo del máximo interés es todo lo que se refiere a cómo organizar en la universidad española las actividades de investigación y de transferencia de conocimiento. En primer lugar, hay que decir que la organización debe derivarse de la idea de cuáles deben ser los objetivos de la investigación universitaria. Partiendo de la creencia de que la transferencia debe ser el fin último de la investigación, queda claro que todo debe apuntar a una organización común, ya que ambas actividades se entienden absolutamente incardinadas en su desarrollo y, por tanto, en su gestión. La transferencia es la puerta de entrada y de salida de recursos, conocimiento, necesidades y de contacto con la sociedad. Es la que debe alimentar la investigación interna y externa.



IDEAS

para una universidad del siglo XXI

Desconocer esto supondría que la investigación caminaría ciega al albur de sus propias ideas, lo cual es muy probable que genere una actividad altamente ineficaz en sus logros e ineficiente en la utilización de recursos. Se entiende, por tanto, que la investigación y la transferencia deben estar bajo un mismo elemento organizativo.

Otro aspecto, no tan señalado como otros, pero de gran importancia, son las cuestiones de relaciones institucionales y comunicación. La universidad española es criticada con frecuencia por su falta de relación exterior, afirmándose incluso que esto es debido a la falta de interés por la apertura a la sociedad. La endogamia es el término que más se usa para definir el sistema de acceso y promoción en la carrera universitaria. Por ello, un organismo dedicado plenamente a entablar relaciones con el mundo exterior, sean institucionales o privadas, comunicando a la vez las actividades realizadas por los universitarios es de máxima importancia. En el mundo de la comunicación se sabe bien que un buen mensaje puede caer en el desinterés si no parece atractivo para el receptor. Se exige, por tanto, profesionalidad en la comunicación. Por ello, es preciso que las relaciones instituciones de la universidad española vayan parejas con las políticas de comunicación en el mismo paraguas organizativo, que esté ubicado al máximo nivel jerárquico.

Se pueden hacer muchos más cambios, pero las características funcionales de la mayoría de los campos permiten que su buen hacer dependa mucho más de la calidad y del empeño puesto en la tarea que de la propia forma de organizarse.

