

**UNA APROXIMACIÓN A LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LA ENSEÑANZA
UNIVERSITARIA: IMPLICACIONES PARA LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.**

Raquel Martín Rivero
José Marcos Afonso Casado
Universidad de La Laguna

ABSTRACT

En las últimas décadas se han producido cambios en el gobierno y gestión de las instituciones universitarias. Este trabajo se centra en analizar las nuevas tendencias de gestión universitaria y las implicaciones que tendrían en la Universidad de la Laguna (ULL). Con dicho objetivo hemos estructurado la presente comunicación en dos apartados. En el primero, se desarrollan las principales tendencias de gestión universitaria. Estas tendencias han sido analizadas por distintos autores, que principalmente, a través de trabajos empíricos, han recogido las características comunes dentro de las universidades objeto de su estudio. El trabajo se centra en cada uno de esos modelos, examinando sus características, así como las implicaciones que su adopción tendría en la Universidad de La Laguna. El segundo apartado finaliza con las conclusiones.

1. TENDENCIAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

Los cambios que se han producido en los últimos años en el gobierno y gestión de las instituciones universitarias, han estado influenciados por las nuevas teorías normativas del Estado que se manifiestan en las nociones de la “Nueva Gestión Pública” (New Public Management) (Pollitt, 1990) y la “Autorregulación” (Self-Regulation) (Kells, 1992, Kells y Van Vught, 1988).

Entre los expertos se proponen formas de gestión de las universidades que, respetando las características particulares de las instituciones universitarias, se acerquen a las técnicas de gestión empresarial. Estos modelos tienen en común el intento de encontrar un balance entre la centralización y la descentralización, entre las influencias externas (mercado) e internas (influencias académicas), entre la estabilidad y la flexibilidad institucional, todo ello con la finalidad de maximizar la capacidad de desarrollo institucional dentro de un sistema de control del estado y/o del mercado. Asimismo, difieren en su apuntalamiento teórico y en las consecuencias para el liderazgo institucional y el personal académico (Askling y Kristensen, 2000).

Esas tendencias han sido analizadas por distintos autores, que principalmente a través de trabajos empíricos, han recogido las características comunes dentro de las universidades objeto de su estudio. A continuación, nos centraremos en cada uno de esos modelos, examinando sus características, así como las implicaciones que su adopción tendría en la Universidad de La Laguna (ULL).

1.1. Universidad emprendedora.

La idea de universidad emprendedora es un concepto introducido por Clark (1998a, 1998b, 2000), quien la describe como sigue (1998b:4): *“la respuesta emprendedora ofrece una fórmula de desarrollo que sitúa la autonomía sobre una base definida: diversificar los ingresos para incrementar las fuentes financieras, proveer dinero discrecional y reducir la dependencia; desarrollar nuevas unidades departamentales externas para introducir nuevas relaciones con el entorno y nuevas fórmulas de pensamiento y formación. Los departamentos centrales también pueden ser autosuficientes; recolectar dinero, elegir activamente entre especialidades, y en todo caso, hacer previsiones; desarrollar un conjunto de creencias fundamentales que guíen y racionalicen la estructura de cambio que provea de una fuerte capacidad de respuesta; y construir una capacidad de dirección centralizada con el objetivo de realizar amplias elecciones que ayuden a orientar la organización”*.

Desde esta perspectiva, la ULL se enfrenta a cambios del entorno que requieren de ésta un aumento de su capacidad de respuesta. Esta posibilidad de cambio vendría dada por la voluntad de la universidad de hacerse más emprendedora¹, lo que supondría la existencia de una respuesta institucional global a las presiones soportadas del entorno.

El estudio de Clark (1998), basado en la observación de cinco universidades europeas desde los años ochenta hasta mediados de los noventa², encuentra cinco elementos comunes que suponen un cambio en la estructura organizativa de la Universidad denominándolos "las sendas de transformación". En el caso de la Universidad de La Laguna implicaría la existencia de los cinco elementos siguientes:

1) Un núcleo directivo reforzado: la ULL como universidad emprendedora, debe contar con un núcleo directivo reforzado que le permita ser más rápida, más flexible y especialmente centrarse en reaccionar a los cambios en la demanda. Los grupos que trabajan en la universidad deben encontrar fuentes diversas de ingresos para la institución y dirigir la asignación interna de los recursos, buscando activamente distintos patrocinadores en lugar de esperar pasivamente que el gobierno "rescate" a la institución del constreñimiento de recursos al que se enfrenta. Para ello deben promover las relaciones exteriores, con la finalidad tanto de subvencionar nuevas actividades, como de reforzar los programas ya existentes.

2) La mejora de una periferia de desarrollo. La Universidad de La Laguna debe mejorar las relaciones externas a través de la creación de unidades que se relacionan con el exterior. Clark (1998) identifica dos categorías principales: "las oficinas de investigación externa profesionalizada" que promueven relaciones externas (particularmente enlaces industriales, transferencia de conocimiento, desarrollo de la propiedad intelectual y educación continua) y "las unidades académicas multidisciplinares" que operan, como unidades básicas, paralelamente a las unidades disciplinarias. Por tanto, la creación de una periferia de desarrollo da lugar a una estructura dual en la universidad: los "grupos especialistas" departamentales son complementados a través de "grupos del proyecto". Además, anima nuevas formas de trabajo con el entorno así como nuevos modelos de pensamiento y formación.

3) La diversificación de la base de financiación: La ULL, como universidad emprendedora, necesitaría una cantidad mayor de recursos financieros, para lo cual debe buscar nuevas fuentes de ingresos, que le permita obtener fondos adicionales y reducir su dependencia financiera del Estado. Las universidades emprendedoras buscan esos fondos adicionales de tres fuentes: las empresas, los gobiernos locales y la filantropía. Dicha diversificación de los recursos financieros, no sólo aumenta la cantidad de recursos totales, sino que también permite a la

¹ En un principio, los cambios en las universidades se producen por las presiones externas, pero posteriormente las universidades tienen una actitud proactiva.

² La Universidad de Warwick (Inglaterra), la Universidad de Joensuu (Finlandia), la Universidad de Twente (Holanda), la Universidad de Strathclyde (Glasgow, Escocia) y la Universidad de Chalmers (Gothenburg, Suecia).

institución realizar compensaciones: reemplaza una pérdida en una fuente de recursos con una ganancia en otra fuente.

4) La estimulación del corazón académico: en la creación de la respuesta emprendedora por parte de la ULL es necesaria la aceptación global de la nueva situación por parte de la estructura académica. La actividad emprendedora se extenderá de forma desigual a través de los departamentos académicos tradicionales³: Es por ello por lo que la universidad debe prepararse para un periodo de transición.

5) La integración de la cultura emprendedora en la organización: los cuatro elementos de cambio descritos son principalmente estructurales, pero es necesario un elemento cultural: se debe convencer a los departamentos tradicionales de las ventajas de la cultura emprendedora, en términos de recursos adicionales, expansión de actividades en nuevos campos de conocimiento y oportunidades de mercado.

En definitiva, la ULL como universidad emprendedora ha de ser una institución multidimensional que opere en muchas áreas, que esté constantemente buscando nuevas oportunidades, y participando activamente en el desarrollo del futuro. Ha de ser una institución flexible que se ajuste a los cambios del mercado, a las necesidades y nuevas oportunidades, y esté buscando constantemente nuevas ventajas competitivas. La ULL, como emprendedora, también ha de participar en la configuración de su entorno (y los cambios en él) y, a través de numerosas actividades generaría una nueva demanda de sus productos, y al mismo tiempo, cree nuevos clientes (Pawlowki, 2001).

1.2. Universidad innovadora.

Las “universidades innovadoras” son aquellas que desean e intentan adaptarse a los cambios del entorno. Se incluyen bajo esta denominación dos grupos de universidades. En primer lugar, aquellas universidades que Clark (1998) denominó “universidades emprendedoras” y en segundo, aquellas universidades que constituyen el ECIU⁴ (The European Consortium of Innovative Universities) (Van Vught, 2000).

Para explicar sus características, se hace referencia a las cinco “sendas de transformación”, anteriormente comentadas, a la hora de describir a las universidades emprendedoras, así como al modelo presentado por Gibbons y otros (1994) referido a la evolución que se ha producido en el

³ Los departamentos de ciencias están habituados a trabajar con organizaciones externas y a percibir fondos de múltiples patrocinadores, mientras que no ocurre lo mismo con las humanidades.

⁴ “The European Consortium of Innovative Universities” (ECIU), está formado por las siguientes universidades: Aalborg Universitet (Dinamarca), Universidad de Aveiro (Portugal); Universidad Autónoma de Barcelona (España), Chalmers University (Suecia) Université de Compiègne (Francia), Universität Dortmund, (Alemania), Universität Hamburg-Harburg (Alemania), Joensuu Yliopisto (Finlandia), Universidad de Strathclyde (Reino Unido), Universiteit Twente (Holanda), University of Warwick (Reino Unido), Instituto Tecnológico de Monterrey (México). (Véase <http://www.eciu.org>).

ámbito de la investigación universitaria pasándose durante las últimas décadas del denominado “modelo 1” al “modelo 2”. El “modelo 1” está presente en aquellas universidades organizadas de acuerdo a estructuras por disciplinas⁵. En el “modelo 2” la investigación se produce en el contexto de aplicación. Las características principales de este modelo de producción de conocimiento son su transdisciplinariedad, su heterogeneidad y su diversidad organizacional, la alta responsabilidad social y las nuevas formas de control de calidad que emanan de él. Además, como resultado del “modelo 2” de producción de conocimiento, las facultades y departamentos universitarios se convierten en unidades organizacionales y administrativas en lugar de ser categorías intelectuales, donde destaca la importancia de las relaciones, la interacción y la colaboración en la producción del conocimiento.

La adopción del “modelo 2” tendría implicaciones en la organización y gestión de la Universidad de La Laguna. Ésta debería hacerse más “porosa”, en el sentido de buscar nuevas relaciones y participar más con otras instituciones productoras de conocimiento tanto en España como en el extranjero. Además para ser efectiva, necesitaría presentar una mayor dinamicidad y flexibilidad.

Para llevar a cabo esta adaptación al entorno de la que hablábamos al principio, la ULL, como universidad innovadora, necesita replantearse sus roles y posiciones al menos en tres áreas: investigación, enseñanza-aprendizaje y transferencias de conocimiento:

1. Investigación: la Universidad debe ser conciente de que en la actualidad no es la única productora de conocimiento. Ello implica que la ULL necesita cambiar su visión, siendo menos protectora con respecto a sus recursos y compartiéndolos (recursos intelectuales, financieros y físicos) con otros productores de conocimiento.
2. Enseñanza y aprendizaje: las condiciones actuales del mercado laboral exigen que los trabajadores tengan nuevas habilidades. Ello obliga a la ULL, como universidad innovadora, a añadir esas nuevas habilidades en los procesos de formación tradicionales, dentro de las cuales nos encontramos con: buena voluntad hacia el cambio, multidisciplinaridad, habilidades IT (Internet y Telecomunicaciones), capacidades de aprendizaje e inteligencia social. En definitiva, y en palabras de Van Vught (2000), *“las universidades tienen que cambiar desde “especialistas en formación disciplinaria” a formación de “trabajadores con conocimientos profesionales”*”.

⁵ Esta estructura provee de pautas acerca de lo importantes que son los problemas, de cómo deben ser afrontados, de quiénes deben afrontarlos y cómo deben ser considerados en su contribución al campo científico. En resumen, la estructura disciplinaria define que se debe considerar como “buena ciencia” (Gibbons, 1995).

3. Transferencia de conocimientos: la ULL debe tratar de tener éxito en la transferencia de conocimientos, para lo cual es necesario poner énfasis en aspectos tales como el compartir recursos y la colaboración.

Por otra parte, la ULL como universidad innovadora, debido a esa adaptación a los cambios del entorno, debe buscar nuevos sistemas y procesos de gobierno y gestión. Pero siempre teniendo en cuenta que la universidad tiene unas características particulares que hacen que no pueda ser gestionada como una empresa. Las universidades innovadoras son universidades caracterizadas por la autonomía profesional de los expertos académicos, por sistemas organizacionales débilmente unidos (*“loosely coupled”*) y por la descentralización en la toma de decisiones.

A la hora de hablar de gobierno y gestión de la ULL en un contexto innovador hay que tener en cuenta dos dimensiones:

1) Dimensión externa: el sistema de gobierno y gestión de la Universidad de la Laguna estaría en continua interacción con su entorno, lo que hace necesario la presencia de flexibilidad para poder reaccionar a las oportunidades que se le presentan. Esta dimensión externa supone la importancia de “la estrategia de autorregulación”, la cual se centra en autoorganizar las capacidades de las unidades descentralizadas. La amplia autonomía de estas unidades autoorganizadas le permitiría reaccionar de forma especializada a sus propias condiciones medioambientales y desarrollar capacidades de reacción hacia el exterior de la universidad de forma conjunta.

2) Dimensión interna: esta dimensión hace referencia a la necesidad de la Universidad de La Laguna de crear una “cultura emprendedora integrada” (Clark 1998), en la cual los cambios e innovaciones sean aceptados por todos los miembros de la comunidad universitaria. Dicha cultura podría conseguirse a través de elementos tales como: la planificación, el control, el uso de indicadores de eficiencia, actividad basada en sistemas de costes, responsabilidad basada en modelos presupuestarios, etc.

1.3. Universidad que aprende.

El concepto de “universidad que aprende” (“Learning University”) proviene de la combinación de la noción clásica de la universidad como un forum de aprendizaje y conocimiento y del moderno concepto de “organización que aprende” (“Learning Organization”). Por tanto, el concepto de “universidad que aprende” admite dos interpretaciones.

La primera hace referencia a la provisión de un realce de la capacidad de aprendizaje. Esta estrategia depende del desarrollo de nuevos métodos pedagógicos, de la habilidad para combinar investigación basada en el aprendizaje, del incremento del aprendizaje mediante el

uso de ayuda multimedia, de la movilización de grupos de estudiantes para el proceso de aprendizaje, de cursos basados en proyectos con grupos interdisciplinarios y programas de acción de aprendizaje.

La segunda está basada en el concepto de autoevaluación entendiéndose, en sentido amplio, como sinónimo del concepto de “universidad emprendedora” (Kristensen, 1999). Para la organización como un todo, esta estrategia depende del compromiso de continuar un desarrollo de calidad y un incremento de la competencia, y de la construcción de redes internas y externas. En particular, llama al uso de alianzas estratégicas constructivas, al aprendizaje de éxitos y fracasos de modo sistemático creando una cultura organizacional innovadora para todos los grupos de personas, que forman parte de la organización.

La idea de “organización que aprende”, es el modelo más influyente en Suecia (Göteborg University) y Dinamarca (Copenhagen Business School). Kristensen (1999) analiza el ejemplo más claro de este tipo de instituciones: The Copenhagen Business School (CBS), que se definió a sí mismo en 1996 como una “Universidad que aprende”.

En estos años, la CBS se ha centrado en las tres perspectivas estratégicas siguientes:

1. La creación de un perfil internacional basado en fundamentos regionales.
2. Una expansión de la asociación con la comunidad de negocios.
3. La transformación en una “universidad que aprende”.

Las tres estrategias institucionales de la CBS pueden ser vistas como niveles de cambio. La internacionalización establece estándares de calidad académica en investigación y educación en un mercado global mientras que la asociación con las comunidades de negocios provee la calidad emprendedora en el mercado. Como estas dos estrategias son relativas al entorno externo de la CBS, sus resultados son por tanto, de interés para la institución, la comunidad empresarial y la sociedad en general. La tercera, “la universidad que aprende”, es el medio para asegurar la efectividad de CBS y sus ingresos.

En el caso de que la Universidad de La Laguna quisiera definirse a si misma como una “universidad que aprende”, debería contar con los siguientes requisitos:

Cuadro 1: Requisitos de la ULL para ser una universidad que aprende.

Requisitos:	Razones:
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar riesgo y experiencia. • Monitores y evaluación. • Apertura, curiosidad y buena voluntad para admitir errores. • Construir mecanismos para resolver problemas. • Ausencia de complacencia. • Actividades internas y externas de <i>benchmarking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad de que provea una discusión en un contexto europeo. • La oportunidad de iniciar continuas actividades de mejora de calidad • Un deseo de fortalecer el proceso estratégico de la ULL. • Originar un acoplamiento apropiado entre las actividades de calidad y el proceso estratégico. • Una necesidad de equilibrar medios y propósitos. • Aprovechar la oportunidad de convertir a la ULL en una “universidad que aprende”. • La posibilidad que se presenta para aumentar la capacidad de los procedimientos de cambio estratégico.

Fuente: elaboración propia a partir de Kristensen (1999).

1.4. Corporate Enterprise.

Otra forma de respuesta por parte de las instituciones de educación superior a las presiones externas, principalmente a la reducción de recursos públicos (Deem, 2001), ha sido la adopción de una nueva cultura de gestión administrativa para mejorar la eficiencia interna y aumentar las oportunidades de expansión de nuevas actividades y servicios. Esta nueva cultura parte de las ideas del *New Public Management* o *New Managerialism*, dando lugar al modelo institucional, que autores como Bleiklie (1998) o Henkel (1997) han denominado “Corporate Enterprise”.

Siguiendo a Braun y Merrien (1999), los cuatro elementos que caracterizan esta nueva forma de gestión aplicada a la ULL, serían los siguientes:

- a. La formación de una nueva identidad corporativa que permita a la ULL contemplarse a sí misma como competidora en un mercado y reorganizar su estructura interna para responder a los retos del entorno, aprovechando las fortalezas propias.
- b. La potenciación de un nivel administrativo fuerte, que suponga una modificación efectiva de la distribución del poder interno de la Institución; un aumento del tamaño de la estructura administrativa y el reclutamiento de profesionales externos; y la introducción de una cultura estratégica y de calidad en el funcionamiento cotidiano de la Universidad.
- c. El establecimiento de nuevas prioridades en la relación entre el gobierno y la ULL, condicionando los resultados a la financiación disponible, definiendo claramente las finalidades públicas y estableciendo bajo contrato las relaciones entre la Administración y el sistema educativo universitario. Esto es, introducción de elementos competitivos en la financiación pública de la Universidad.
- d. La orientación al cliente, aumentando la calidad de los servicios y definiendo la responsabilidad por la prestación de los mismos.

Por tanto, el nuevo gerencialismo como respuesta a la crisis de demanda que soportan las universidades, aplicado en nuestro caso a la ULL, intenta sustituir una estructura y una cultura de funcionamiento por otra. Se produce el paso de una estructura burocrático-colegial a otra basada en los sistemas y la visión de las empresas privadas y del mercado, donde las personas que forman parte de la Universidad deben adoptar actitudes y técnicas empresariales actuando como profesionales. Además, los miembros de la institución deben ser conscientes de que trabajan para distintos usuarios que requieren de servicios diferentes, y que dicho trabajo se desarrolla en una organización donde se han establecido como objetivos fundamentales la calidad y la eficiencia en la producción de servicios.

Por último, hay que tener en cuenta que la adopción de estructuras y normas de comportamiento basadas en la actividad empresarial ha supuesto, en la mayor parte de los casos, un debilitamiento de los procedimientos colegiales o participativos, que han sido sustituidos por fuertes estructuras de gestión, ocasionando resistencias por parte de los académicos aunque no un enfrentamiento total en la mayor parte de los casos (Mora, 2000a).

1.5. Aplicación de procedimientos de adaptación gradual.

Una visión menos radical de los cambios que pueden adoptar las instituciones universitarias es lo que Villarreal (2000), a partir del trabajo de Kogan (1999), denomina “procedimientos de adaptación gradual”, que permiten una mejora en la eficiencia interna de las universidades mediante una simple reorientación de las relaciones entre la estructura académica y la estructura administrativa. Kogan (1999) señala los cambios que estas iniciativas introducen en las estructuras de gestión de las universidades, que para el caso de la ULL son:

1. El crecimiento en el volumen total de trabajo administrativo y de gestión, tanto al nivel institucional como supra-institucional.
2. Los cambios en las tareas y el poder relativo de los académicos y administradores de la Universidad. La utilización de la planificación y de la eficiencia en el uso de los recursos conduce a una mejor gestión de las funciones académicas mientras los administradores facilitan el marco procedimental para el trabajo académico.
3. El incremento del rango de tareas para los administradores así como un incremento en su número.
4. La asunción de tareas administrativas por parte de los académicos. En palabras de Kogan (1999) “la burocratización de la academia”.

En resumen, Kogan (1999) se centra en los cambios en el trabajo interno de las universidades revelando los problemas en las relaciones entre los académicos y los administrativos. Dichos

cambios pueden ser calificados como una redefinición de las funciones y el alcance de las estructuras internas de las instituciones.

1.6. Universidad adaptativa.

Sporn (1999a, 1999b, 2000) realiza un trabajo empírico en el que analiza a seis universidades que, enfrentándose a cambios del entorno diferentes y mostrando respuestas adecuadas a dichos cambios, agrupa bajo la denominación de “universidad adaptativa” (“University Adaptive”).

Se parte de la siguiente definición de adaptación dada por Cameron (1984): *“La adaptación organizacional hace referencia a las modificaciones y alteraciones en los componentes de la organización con el objetivo de adaptarse a los cambios externos. Su propósito es devolver el equilibrio a una situación desequilibrada. La adaptación se refiere generalmente al proceso y no al hecho, por el cual los cambios son instalados en la organización. La adaptación no implica necesariamente reactividad en la parte de una organización, porque la adaptación proactiva o anticipada también es posible. Pero el énfasis está definitivamente en responder a algunas discontinuidades o a la falta de adecuación que surge entre la organización y su entorno”.*

En este contexto, la adaptación en la ULL describiría una forma de equilibrio entre la estructura institucional y el entorno, encontrándose el éxito de la Institución en la capacidad de sobrevivir basándose en las amenazas y oportunidades de dicho entorno. Asimismo, la adaptación se puede definir como la habilidad de ajustar la estructura organizativa a las variaciones del entorno, lo que implicaría que la ULL asumiera un papel activo.

A la hora de ajustarse a los cambios del entorno, la estructura de la universidad juega un papel importante. Las áreas de mayor cambio estratégico y mejora son el gobierno, la gestión y el liderazgo.

La autora identifica cinco factores que facilitan la capacidad adaptativa de las universidades y que podrían ser identificados en la ULL (Sporn, 1999b):

1. Una misión enfocada hacia el exterior: el establecimiento de la misión puede ayudar a enfocar los cambios en el diseño organizacional y/o de programas académicos en función de las necesidades externas. Además, los miembros de la ULL usarían la misión como guía en sus acciones.
2. Una estructura organizativa diferenciada: la estructura diferenciada hace referencia a que no todas las universidades son iguales y por tanto no todas tienen por que tener la misma

organización. Por tanto, la ULL puede disponer de una estructura diferente a la existente en otras universidades.

3. Una gestión colegiada: la gestión colegiada es un requisito previo para que las ULL pueda adaptarse a las amenazas del entorno.

4. Autonomía institucional: la autonomía institucional es considerada por la autora como un aspecto esencial. En muchos países europeos el sistema universitario se ha caracterizado por un fuerte control por parte del Estado, lo que ha dificultado el desarrollo de su actividad. La autonomía universitaria, en nuestro caso reconocida en la LOU y en los estatutos de la ULL, facilita la adaptación, permitiendo el desarrollo de actividades de autorregulación y la autodesignación de estrategias.

5. Unos fondos diversificados: la existencia de más de una fuente de recursos favorecería la adaptación de la ULL haciéndola menos vulnerable a las políticas públicas y a los cambios en las demandas externas.

1.7. Modelo cibernético.

Birnbaum (1988, 1989) presenta una aproximación conceptual del gobierno, gestión y liderazgo institucional, basándose en el modelo cibernético de organizaciones. Dicho autor, parte del trabajo de Cohen y March (1986) y se asemeja al modelo que estos autores denominaron “organización anárquica”.

Las instituciones de educación superior son consideradas como organizaciones complejas, de aparente desorden y con casi total ausencia de claras estructuras de gestión, pero que presentan un grado razonable de estabilidad y regularidad. Dicha estabilidad se consigue a través de controles cibernéticos, esto es, a través de mecanismos de autocorrección en el micronivel, basados en el *feedback*, que regulan el funcionamiento de la organización. A través del *feedback* se detectan y corrigen errores, devolviendo la institución al estado deseado. Por tanto, la coordinación no es provista por un agente omnipresente y racional, sino por una acción correctiva espontánea por parte de diferentes agentes en la institución, trabajando en armonía y con una cultura común.

El paradigma cibernético implica en la ULL el establecimiento de sistemas de control organizacional, descritos en términos de mecanismos sensibles y circuitos de *feedback* negativo que regulan colectivamente los cambios hacia niveles aceptables de funcionamiento y que activan fuerzas que devuelven a las instituciones a su estado estable anterior. En palabras de Birnbaum (1989), “*las actividades se regulan mediante sistemas de control que funcionan como “termostatos organizacionales”*”. Asimismo, dicho paradigma permite, dentro del proceso de toma de decisiones, la existencia de los modelos burocráticos, colegial, político y anárquico

simultáneamente en áreas restringidas dentro de las actividades de las instituciones de educación superior: por ejemplo, un modelo burocrático en la mayoría o en todas las áreas de administración; un modelo de mercado para ciertos servicios internos y externos; un modelo colegial para el consenso con la comunidad escolar; y un modelo político, que podría dominar las acciones de un vicerrector que intente reconciliar conflictos de intereses (Middlehurst y Elton, 1992).

En la Universidad de La Laguna como sistema cibernético, los subsistemas organizacionales responderían a un número limitado de inputs para regular sus operaciones y harían las correcciones y ajustes necesarios⁶. Así, enfatizado la importancia de los inputs en lugar de en los outputs, se puede entender como funciona la institución a pesar de que no elabore objetivos claros.

Por último, en cuanto al liderazgo ejercido en los sistemas cibernéticos, sus características principales, adaptables a la ULL, aparecen resumidas en el cuadro siguiente:

1.8. Capitalismo académico.

Slaughter y Leslie (1997) introducen el término de “capitalismo académico” (Academic Capitalism) a través de un estudio realizado sobre los cambios en el contexto del trabajo académico en EEUU, Australia, Reino Unido y Canadá.

El concepto de “Capitalismo Académico” aparece inicialmente para hacer referencia a los diferentes cambios en la educación superior, pero refiriéndose únicamente a los cambios producidos en el trabajo desarrollado por los académicos. Obviamente, los cambios en la actividad desarrollada por los académicos son diferentes a los cambios en las formas organizacionales y en las prácticas de gestión. Sin embargo, la racionalidad de los cambios en el trabajo académico dada por Slaughter y Leslie (1997) hace referencia a cambios en los modelos de dependencia de recursos en las universidades, los cuales fuerzan a los académicos a buscar nuevas fuentes de recursos monetarios (Deem 2001). Esto significa, para el caso de la Universidad de La Laguna, comprometerse a poner en servicio investigación aplicada para la industria en vez de hacer investigación pura.

Los indicadores del “capitalismo académico” en la ULL deben ser los siguientes:

⁶ La respuesta organizacional no está basada en la medida o mejora de los outputs. Esto significa que, por ejemplo, es probable que no pase nada si los graduados de la institución aprenden menos (medida del output), pero si es probable que las instituciones respondan cuando un alumno se queje (input) de que no está bien preparado para su carrera profesional.

- a) El desarrollo de políticas nacionales donde el objetivo de la Facultad es la investigación aplicada.
- b) La aceptación de las becas como un vehículo para subsidios del Estado.
- c) El concomitante incremento del compromiso de la Facultad con el Mercado.

En los países a los que hace referencia el estudio, las políticas nacionales determinan la educación superior hacia el capitalismo académico, usando la retórica de mantener mercados globales compartidos, creando riqueza, incrementando el número de trabajos altamente remunerados y construyendo prosperidad.

1.9. Organizaciones en red.

El “Modelo de gestión en red” es aquel al que deben tender las universidades en sus formas de gobierno y gestión para responder rápidamente a situaciones de creciente complejidad. Este modelo supone que las universidades son capaces de utilizar sus recursos, sus programas y su personal de una manera más flexible, más adaptativa y más eficiente (Dill y Sporn, 1995). El aspecto clave es la integración a todos los niveles, la cuál se pone de manifiesto en la misión de la Universidad, en la estructura, en la gestión y en la información tecnológica. Dicha integración se hace posible a través de valores compartidos, estándares comunes, comunicación y socialización horizontal extensiva.

En este contexto, la ULL, como organización en red, dependería en gran medida, pero de manera flexible, de la planificación y de los sistemas de presupuestos y de incentivos comunes.

Dill y Sporn (1995) proponen un modelo en el que se utilizan dos coordenadas: una horizontal, que valora la rapidez de los cambios; y otra vertical, que considera la complejidad del entorno. El “modelo red” es aquel que recoge formas de gobierno y de gestión universitaria que permiten responder rápidamente a un entorno complejo. Una red significa la existencia de relaciones estructuradas entre individuos o grupos con intercambio de comunicación lateral y recíproca⁷.

2. CONCLUSIONES

En las últimas décadas se han producido una serie de cambios en el entorno español que han afectado a las instituciones encargadas de impartir educación superior universitaria, haciendo que éstas hayan tenido que adaptarse a dichos cambios. Como consecuencia, las universidades han mostrado diferentes formas de reacción, surgiendo nuevas formas de gestión. Dichos

⁷ El modelo de gestión de la Universidad de Amsterdam es un buen ejemplo de esta concepción de gestión. Véase Mora (1999, 2000b).

cambios no han sido similares en todas las universidades. Así lo demuestran los distintos estudios realizados que hemos analizado y que son el resultado de análisis empíricos (Clark, 1998; Sporn, 1999, etc.) o simplemente sugerencias por parte de los autores de cómo debe adaptarse la Universidad a los cambios del entorno al que se enfrenta (Dill y Sporn, 1995).

El estudio de todos estos modelos como nuevas tendencias de gestión, nos ha permitido adelantar los cambios que, la adopción de cada uno de ellos, supondría para el caso de la Universidad de la Laguna. Obviamente, la adopción de alguna de las tendencias descritas supone un análisis riguroso de la situación en la que se encuentra actualmente la ULL, con la finalidad de determinar con exactitud las medidas a tomar por parte de la institución.

En nuestro país ya existen universidades que presentan alguna de las tendencias descritas. Así, por ejemplo, nos encontramos con la Universidad Autónoma de Barcelona, que se define como “universidad innovadora” (Solé y Coll, 1999 y Solé; Coll y Navarro, 2001). También han aparecido trabajos recientes como el realizado por Villarreal y García (2004) que tratan de analizar aspectos relacionados con la “universidad emprendedora” y sus posibles aplicaciones a la universidad española.

La Universidad de La Laguna aún no se ha decantado por ninguno de estos modelos de forma explícita, pero si observamos los cambios recientes producidos, podemos detectar características propias de los diferentes modelos analizados. La reciente elaboración del plan estratégico, donde se define claramente la misión y la visión de esta universidad, la creación de una imagen corporativa, la adopción de decisiones conducentes a la adaptación del espacio europeo de educación superior, la creación de grupos de investigación consolidados, el establecimiento de mecanismos de financiación ligados a objetivos, etcétera, son elementos indicadores de los cambios, que se están produciendo para ajustarse a las nuevas características del entorno.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Askling, B. y Kristensen, B. (2000): “The Learning Organisation as a Model of Institutional Governance”, *Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*, Barcelona, UPC, 4-6 de junio.

Birnbaum, R. (1988): *How Colleges Work: the cybernetics of academic organisation and leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Birnbaum, R. (1989): “The cybernetic institution: toward an integration of governance theories”, *Higher Education*, nº 18, pp. 239-253.

- Bleiklie, I. (1998): "Justifying the evaluative state: New Public Management ideals in Higher Education", *European Journal of Education*, vol. 33, issue 3, pp. 299-316.
- Braum, D. y Merrien, F. (eds.) (1999): *Toward a New Model of Governance of universities? A comparative View*, Jessica Kingsley Pub., London.
- Cameron K. (1984): "Organizational adaptation and Higher Education", *Journal of Higher Education*, 52, 2.
- Clark, B. (1998a): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon.
- Clark, B. (1998b): "The Entrepreneurial University: Demand and Response", *Tertiary Education and Management*, 4, 1, pp. 5-16.
- Clark, B. (2000): "Collegial entrepreneurialism in proactive universities", *Change*, Vol. 32, Issue 1.
- Cohen, M. D. y March, J. G. (1986): *Leadership and Ambiguity: the American college president*, 2nd edn, MacGrawHill, New York.
- Deem, R. (2001): "Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important?", *Comparative Education*, Vol. 37, n° 1, pp. 7-20.
- Dill, D. y Sporn, B. (eds.) (1995): *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Pergamon, Great Britain.
- Gibbons, M. (1995): "The University as Instrument for the Development of Science and Basic Research: the Implication of Mode 2 Science", en Dill, y Sporn (eds.)
- Henkel, M. (1997): "Academic Values and the University as Corporate Enterprise", *Higher Education Quarterly*, vol. 51, n° 2. pp. 134-143.
- Henkel, M. y Little, B. (Eds) (1999): *Changing Relationships between Higher Education and the State*. Jessica Kingsley Publishers, London
- Kells, H. R. (1992): "Self-Regulation in Higher Education. A Multi-National Perspective on Collaborative Systems of Quality Assurance and Control", *Higher Education Policy*, Series 15.
- Kells, H. R. y Van Vught, F. (Coords) (1988): "Self-regulation, self-study and program review in higher education, Papers presented at the Ninth European Forum of the Association for Institutional Research (AIR) August, 1987 at the University of Twente, Enschede, The Netherlands", *Management and Policy in Higher Education*, 7.
- Kogan, M. (1999): "Academic and Administrative Interface", in Henkel y Little (eds).
- Kristensen, B. (1999): "The Entrepreneurial University as a Learning University", *Higher Education in Europe*, Vo. XXIV, n° 1.
- Middlehurst, R. y Elton, L. (1992): "Leadership and management in higher education", *Studies in Higher Education*, vol. 17, issue 3.

- Mora Ruiz, J. G. (1999): *Los sistemas de gobierno de las universidades: una perspectiva internacional*, en encuentro "Sistemas de gobierno de las universidades españolas: situación actual y perspectivas de futuro", UIMP, Santander, 6-8 de septiembre.
- Mora Ruiz, J. G. (2000a): "El Gobierno de las Universidades: entre la autonomía y la eficiencia", *Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*, Barcelona, UPC, 4-6 de junio.
- Mora Ruiz, J. G. (2000b): "El Gobierno y la Gestión de las Universidades bajo criterios de eficacia y servicios a la sociedad", *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 213-224.
- Pawlowki, K. (2001): "Towards the Entrepreneurial University", *Higher Education in Europe*, Vo. XXVI, nº 3.
- Pollitt, CH. (1990): *Managerialism and the Public Services. The Anglo-American Experience*, Blackwell, Oxford.
- Slaughter, S. y Leslie, L. (1997): *Academic Capitalism*, The Johns Hopkins University Press, EEUU.
- Solé, F. y Coll, B. (1999): "The Responses of Higher Education Institutions to Global Challenge: Innovative Universities and Human Resources Development", *Higher Education in Europe*, Vo. XXIV, nº 1.
- Solé, F.; Coll, B. y Navarro, T. (2001): "University Design and Development", *Higher Education in Europe*, Vo. XXVI, nº 3.
- Sporn, B. (1999a): *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to socio-economic Environments of US and European Universities*, Jessica Kingsley, London.
- Sporn, B. (1999b): "Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe", *Higher Education in Europe*, Vo. XXIV, nº 1, pp. 23-33.
- Sporn, B. (2000): "Building Adaptive Universities: Emerging Organizational Forms Based on Experiences of European and US Universities", *Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*, Barcelona, UPC, 4-6 de junio.
- Van Vught, F. (2000): "Innovative Universities", *Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*, Barcelona, UPC, 4-6 de junio.
- Villarreal Rodríguez, E. (2000): "Innovación, organización y gobierno en las universidades españolas", *Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*, Barcelona, UPC, 4-6 de junio.
- Villarreal Rodríguez, E. y García Aracil, A. (2004): "Una propuesta de indicadores para la caracterización de las universidades emprendedoras", *XIII Jornadas AEDE*, 13 y 14 de septiembre, San Sebastián.