



**UNIVERSIDAD, SOCIEDAD Y EMPRESA:  
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. VISIÓN PROSPECTIVA  
DESDE EL MARCO LEGAL ESPAÑOL**

**José Manuel TOURIÑÁN LÓPEZ**

*Universidad de Santiago de Compostela*

**RESUMEN**

La intención en este trabajo es ayudar a la reflexión sobre los desafíos del desarrollo universitario, desde las constantes más sobresalientes del proceso y sobre sus manifestaciones más genuinas: el desarrollo de sistemas universitarios regionales y la definición de perfiles universitarios que permitan identificar y comprender en un mercado, cada vez más competitivo, las propuestas de extensión.

La extensión universitaria tiene una proyección social indiscutible y el sentido público y social de la universidad reclama sin lugar a dudas la comunicación institucional para dar una respuesta coordinada a la responsabilidad compartida del desarrollo universitario.

La definición de perfiles y el conocimiento mutuo de las instituciones universitarias favorece el desarrollo de sinergias, el fortalecimiento en el cumplimiento de las misiones de la universidad, la clarificación de las oportunidades de colaboración con la sociedad civil y la consolidación de las redes tecnopedagógicas, tecno-económicas y tecno-académicas de gestión y de apoyo a la docencia, la investigación y la proyección cultural, social y productiva de la universidad.

**PALABRAS CLAVE**

Planificación universitaria, innovación estratégica, desarrollo regional, coordinación universitaria, perfiles de universidad, extensión universitaria, comunicación institucional

**SUMMARY**

The intention in this work is to help to the reflection on the university development challenges, from the most excellent constants in the process and about its more genuine manifestations: the development of regional university systems and the definition of university profiles that allow to identify and to understand in a market, more and more competitive, the proposals about university extension.

The university extension has an unquestionable social projection and the public and social sense of the university claims, without place to doubts, the institutional communication to give an answer coordinated to the shared responsibility of the university development.

The definition of university profiles and the mutual knowledge of the university institutions encourage the development of syner-

gies, the invigoration in the execution of the missions of the university, the clarification of the opportunities of collaboration with the civil society and the consolidation of the techno-educational, tecno-economic and tecno-academic nets of administration and of support to the teaching, the investigation and the cultural, social and productive projection of the university.

## **KEY WORDS**

University planning, strategic innovation, regional development, university coordination, university profiles, university extension, institutional communication.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Uno de los problemas fundamentales en el desarrollo universitario actual es la búsqueda de calidad. Junto a la docencia y la investigación, cada vez alcanza más valor estratégico el concepto de extensión universitaria, en el que adquieren especial significado las funciones y los fines de la universidad orientados hacia la profesionalización, el estudio, la cultura y el desarrollo social productivo.

Es verdad que la movilidad estudiantil, el intercambio de profesorado y de investigadores, la promoción de terceros ciclos interuniversitarios y el reconocimiento mutuo académico y profesional de estudios y diplomas están produciendo reacciones orientadas que modifican la excelencia de las instituciones universitarias.

También es verdad que la mejora de la gestión, la asignación de recursos y la planificación estratégica de su oferta, así como la cuidada relación con las empresas para la transferencia de tecnología y resultados de investigación están contribuyendo a abrir nuevos caminos de autosuficiencia y rentabilidad en la empresa universitaria.

Y también es verdad que la cuidada atención a los “retornos” de investigadores, junto con las redes de información y de investigadores, están transformando la imagen de la universidad que salvaguarda sus finalidades pluriseculares: docencia, investigación, estudio, cultura, profesionalización y desarrollo social productivo.

La relación universidad, empresa, sociedad está generando en nuestros días una tensión de demanda que obliga a afrontar las necesidades reales de la institución con la mirada puesta en sus misiones y en su dimensionamiento. La extensión universitaria y la comunicación institucional, como formas de proyección y de realización interna y externa de la universidad, son instrumentos incuestionables de la búsqueda de calidad, tanto en el sistema ciencia-tecnología-sociedad, como en el conjunto investigación-universidad-empresa.

La intención en este trabajo es ayudar a la reflexión sobre los desafíos desde las constantes más sobresalientes de estos procesos y sobre sus manifestaciones más genuinas: el desarrollo de sistemas universitarios regionales y la definición de perfiles universitarios que permitan identificar y comprender en un mercado, cada vez más competitivo, las propuestas de extensión. La extensión universitaria tiene una proyección social indiscutible y el sentido público y social de la universidad reclama sin lugar a dudas la comunicación institucional para dar una respuesta coordinada a la responsabilidad compartida del desarrollo universitario.

## **2. TENDENCIAS GENERALES DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

El año 1996 fue declarado en Europa el año de la Educación y de la formación permanente. El 20 de noviembre de 1995, M<sup>de</sup>. Cresson presentó el informe de la Comisión núm. 12 de las Comunidades Europeas (Comisión de la Educación, Formación y Juventud) conocido,

coloquialmente como Libro Blanco de la Educación y la Formación y cuyo título es “Enseñar y aprender: hacia una sociedad cognitiva” (Comisión Europea, 1995).

Lo genuino de este libro no es el hecho de hablar de la sociedad cognitiva; muy diversos autores, que ya son clásicos en la literatura pedagógica, han hablado de esta cuestión en los últimos 25 años (Gusdorf, 1973; Reboul, 1972; T. Hussén, 1978 y 1985; Faure, 1973; Botkin, 1979). Lo genuino del libro es plantear el valor educativo de la inversión en capital humano y el valor económico de la educación en un momento de crisis socio-económica.

Partiendo de tres acontecimientos que impactan en nuestro mundo de hoy: la sociedad de la información, la mundialización y la civilización científico-técnica, el Libro Blanco propone dos objetivos:

- a) Revalorizar la cultura general para cualquier tipo de formación.
- b) Desarrollar la aptitud para el empleo en todos los niveles de formación.

Las palabras claves de esta cultura general vienen encuadradas en un marco de la sociedad de la información mundializada (aldea global) en la que hay conceptos aceptados que van a modificar nuestro mundo (Tourriñán, 1999):

- Nuevas tecnologías de la información
- Biotecnología
- Ecotecnología
- Imagen electrónica
- Acceso electrónico a la información
- Correo electrónico
- Teletrabajo
- Teleformación
- Telemedicina
- Teledministración

En este mismo contexto, el de la sociedad del conocimiento y de la información, se hace

necesario, como dice E. Fontela, un rediseño de la vida humana que haga desaparecer las barreras que existen en el tiempo entre educación, trabajo y ocio, de tal manera que la estructura de la organización de la vida en el siglo XXI se aproximará paulatinamente a una interacción permanente entre educación-formación, empleo-trabajo y ocio-consumo-participación social (Fontela, 2001; Unesco, 1995; Varios, 1994; Tourriñán, 2000, 2003 y 2003a).

Este rediseño no podrá llevarse a cabo sin que se introduzcan adaptaciones en los sistemas educativos y, en concreto en los universitarios, que han de afrontar el reto que supone para la institución la extensión de sus áreas de acción en este nuevo entorno. El reto europeo desde el punto de vista institucional es hacer una opción política a favor de la investigación y la formación sin olvidar que la educación universitaria y la comunidad científica son instrumentos estratégicos de innovación y de desarrollo productivo, pero que, al mismo tiempo, la educación universitaria es sólo una parte de la educación superior, que, a su vez, es también una, entre las diversas necesidades sociales que hay que afrontar en el desarrollo de cada país (Tourriñán, 1992 y 2004; Porta y Lladonosa, 1998; Solá, 2002).

Educación e Investigación constituyen los dos ejes desde los que se construyen en la UE las directrices comunitarias para la Enseñanza Superior. Los contenidos conceptuales claves que aparecen en el texto articulado que define esos ejes son (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993, 1994a):

- Contribución al desarrollo de educación de calidad.
- Fomento de la Cooperación entre Estados.
- Pleno respeto a los sistemas educativos de los Estados y a la diversidad cultural y lingüística.
- Fomento de la movilidad y del intercambio.
- Desarrollo de la dimensión Europea de la Educación.

- Fomento y desarrollo de la Educación a distancia.
- Incremento del intercambio de información y experiencias sobre cuestiones comunes de los sistemas de formación de los Estados miembros.
- Favorecer el desarrollo de la competitividad.
- Estimular la IDT de alta calidad.
- Difusión y explotación de resultados de investigación y transferencia de tecnología.
- Orientación hacia la cooperación internacional.

Desde los últimos años del siglo XX se viene trabajando con decisión en las áreas que el coloquio sobre la enseñanza superior que, con objeto de preparar el año 2000, se celebró en 1990, puso de manifiesto en sus conclusiones como áreas decisivas para la Educación Universitaria Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 1990):

- Participación y acceso a la enseñanza superior.
- Colaboración con el mundo empresarial.
- Formación continua.
- Educación a distancia.
- Dimensión europea de la Enseñanza Superior caracterizada por:
  - Movilidad de los estudiantes
  - Cooperación entre instituciones
  - Europa en el programa de estudios
  - Importancia capital de los idiomas
  - Formación del profesorado
  - Reconocimiento de calificaciones y períodos de estudios
  - Dimensión internacional de la enseñanza superior
  - Análisis de la información y de las políticas
  - Convergencia de programas

Estas líneas de tendencia han iniciado ya la producción de resultados favorables a los reconocimientos interestatales de diplomas en cuatro frentes distintos (Comisión de las Comunidades Europeas, 1994):

- la creación de redes de información

- la creación de redes académicas y profesionales.
- la adaptación consensuada de las formaciones.
- la evaluación institucional de la calidad.

Ahora, en el inicio del siglo XXI, estamos convencidos de que las tendencias anticipadas se están consolidando en la universidad, respecto del reconocimiento de (Sáenz de Miera, 2001):

- la importancia de los recursos humanos en el desarrollo económico y empresarial.
- la responsabilidad e influencia de la educación formal, no formal e informal en la calidad de los recursos humanos.
- los cambios en los requerimientos del sistema productivo respecto de la formación de los recursos humanos.
- la transformación de la educación presencial en un sistema mixto combinado con modelos de aprendizaje flexible y a distancia.
- la aparición de universidades virtuales y de carácter corporativo en relación con el aprendizaje a demanda de grupos empresariales.
- la aparición de sistemas de evaluación externos al sistema que cambian el valor de las certificaciones tradicionales.

La unificación de criterios universitarios en la Unión Europea es un objetivo que se va concretando cada vez más (Bricall, 2000) y conviene insistir, en este sentido, en la Declaración de Bolonia del mes de junio de 1999, que recoge las consideraciones y compromisos respecto del sistema universitario europeo declarados y firmados por 30 Ministros o Secretarios de Estado de universidades. Este documento asume en lo esencial el contenido de la Magna Charta Universitarum firmada un año antes en la Sorbona. La Declaración de Bolonia avanza sobre la Declaración de la Sorbona respecto de la influencia cultural y científica de la universidad europea a escala mundial y propone la coordinación de políticas universitarias para

alcanzar en los diez primeros años del nuevo milenio los siguientes objetivos (Ortega, 2002):

- Sistema de titulaciones comparable entre todos los países de modo que se favorezca la integración profesional y la competitividad de los ciudadanos europeos
- Sistema de titulaciones ordenado en ciclos de graduado y postgrado, orientados respectivamente a la titulación de 3 años de estudios con cualificación profesional y a la titulación de máster o al grado de doctor que subsumirán nuestros actuales segundo y tercer ciclo
- Sistema de compatibilidad de estudios con reconocimiento de créditos y transferencia (ECTS)
- Sistema orientado a la movilidad de docentes, personal de administración y servicios, investigadores y estudiantes
- Sistema de evaluación de la calidad con criterios y metodologías comparables
- Promoción de la dimensión europea en la educación superior y en la cooperación institucional

Los objetivos de la Declaración, fijados para el año 2010, son asumidos por la conferencia europea y española de rectores y conviene resaltar en este momento que, por su parte, la Cumbre de Ministros de Cultura de la Unión Europea, celebrada en Salamanca en marzo de 2002, ha reforzado esta preocupación compartida en la universidad, insistiendo en la necesidad de la creación de estrategias comunes para potenciar el papel de la cultura en cada país y con carácter general, de manera tal que se atienda a las oportunidades que ofrece la Red para difundir programas culturales, porque el apoyo a la cultura es elemento fundamental en el desarrollo europeo, tanto desde el punto de vista del florecimiento de la diversidad nacional y regional de las culturas de los estados miembros, como de la importancia del patrimonio cultural común (Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, Art. 151 y Constitución Europea, Art. III-280).

Es mi opinión personal, teniendo en cuenta estos presupuestos, los conceptos básicos y los principios expuestos, que el TUE sienta las bases para la construcción de un proyecto educativo común que acepta y asume la pluralidad nacional existente en un proyecto de integración no excluyente de la diversidad y respetuoso con la soberanía de cada Estado a través de las tareas coordinadas de la construcción del proyecto común, que se afronta desde una situación general de los sistemas de enseñanza superior europea caracterizada en conjunto por (Malosse, 1994; Ministerio de Industria, 1990; Bautista y otros, 2003):

- Diversidad lingüística.
- Diversidad administrativa y estructural de sistemas.
- Diversidad de situaciones y niveles de desarrollo socio-económico.
- Diversidad de lugares y exigencias.

Cualquier estrategia de desarrollo en este mercado global tiene que ser a la vez global y local, porque lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional no son espacios desconectados. La descentralización reclama la existencia de órganos de gobierno con competencias en cada territorio, pues una organización descentralizada no es simplemente la que acerca el poder a cada demarcación de influencia, sino la que desarrolla una organización horizontal del poder con lazos de interdependencia coordinados bajo el principio de atribución territorial de la autonomía de decisión (Tourinán, 1997).

Precisamente por eso, resulta excesivamente simplista la pretensión ingenua de traspasar las experiencias concretas de descentralización de un país a otro. Cada alternativa de descentralización nace en una circunstancia socio-histórica específica desde la que se debe construir la posición descentralizada de equilibrio siempre entre elementos antinómicos, que por tener ese carácter, son siempre imprescindibles. Esos elementos antinómicos de los sistemas educativos descentralizados son (Tourinán, 1995a):

- la alternativa regionalización-internacionalización,
- la alternativa heterogeneidad-homogeneidad,
- la alternativa diversificación cultural-equivalencia internacional de sistemas educativos,
- la alternativa autoidentificación del sistema en la Comunidad Regional-uniformidad inter e intra Comunidad,
- la alternativa determinación aislada del sistema en la Comunidad Regional-desarrollo educativo solidario entre Comunidades.

En mi opinión el resultado equilibrado no se logra buscando la confrontación, sino buscando sinergias y líneas de convergencia que reconozcan el desarrollo de los sistemas universitarios y de las comunidades científicas como instrumentos de innovación, desarrollo e identidad (Tourrián, 1995b; Luxán, 1998; Sáenz de Miera, 2001 y 2002; Pérez Díaz y Rodríguez, 2001; Orden y otros, 2002).

La extensión universitaria ha alcanzado en estos últimos años su expresión más consensuada al dar lugar, no sólo a la creación del espacio europeo de la educación, sino también a la preparación del plan de acción para el desarrollo de la UEALC, el espacio común de la enseñanza superior en la Unión Europea, América latina y El Caribe (Declaración de Compostela, 2004).

### ***3. CRISIS DE LA UNIVERSIDAD, EXPANSIÓN UNIVERSITARIA Y NECESIDAD ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL***

En las Universidades se habla hoy, igual que hace 25 años, de crisis de número de alumnos, de crisis financiera, de crisis de adecuación de planes de estudios, incluso de crisis de nuevas prioridades universitarias. Pero ya comienza a asumirse que, en el fondo de todas estas crisis puntuales, subyace una crisis más profunda y global: es la crisis de gestión

en la que los responsables de la administración universitaria a nivel estatal, a nivel autonómico y a nivel de centros tenemos que definir nuestras posiciones, pues, si hay un ámbito de responsabilidad compartido, también hay un conjunto de exigencias diferenciadas.

Y dado que hablamos de exigencias y, eso sí, dando por sentada la distinción, necesaria e internacionalmente aceptada, entre educación superior y educación universitaria (Porta y Lladonosa, 1998; Solá, 2002), me parece oportuno hacer alusión a uno de los insignes maestros del pensamiento universitario, Ortega y Gasset, y destacar con él que la reforma universitaria no puede reducirse a la corrección de abusos, ni siquiera consiste principalmente en eso; la reforma es siempre creación de nuevos usos (Ortega, 1968).

Esta idea está presente en la obra de muy diversos pensadores que escriben sobre la Universidad. La Universidad es docencia, es cultura, es profesionalización, es estudio, es investigación y es desarrollo social. Es cierto que, cuando se estudia el concepto de Universidad, la definición ya no puede hacerse en relación sólo al sentido que “universitas” tenía en la Edad Media; tampoco puede hacerse por aproximación al concepto griego de “academia”, porque hoy la Universidad es potenciadora de la movilidad social, del desarrollo personal, de la promoción social y del desarrollo científico-tecnológico; potencia ciertas esperanzas colectivas y es, por lo tanto, un servicio de incuestionable valor que, en la misma medida en que se fue consolidando la llamada “sociedad de la información”, incrementó su valor como institución de inversión en capital humano (Tourrián, 2001; Fontela, 2001; Pérez Díaz y Rodríguez, 2002).

Volver a pensar en la misión y papel de la Universidad dentro de la sociedad que constituye su entorno, nacional e internacional, fue una práctica constante en todas las épocas. La perspectiva histórica permite afirmar que la crisis persistente en que vive la Universidad

desde hace unas décadas no es una crisis de la Universidad como institución, sino la crisis o la decadencia de un determinado modo de hacer universidad. En el fondo, como antes apuntamos, es un problema de creación de nuevos usos (Tourrián, 1992 y 1997).

Es posible que en esta vorágine de desarrollo universitario tengamos que reconocer que en el lugar de “universidad”, tendremos la “multiversidad”, no sólo por la variedad de las actividades académicas, o por la importancia cada vez mayor de los cursos de verano, sino también por su modo de integrarse en el entorno social circundante y por la heterogeneidad de su clientela (Tourrián, 1992; Salorio, 1993; Almarcha, 1999).

También es verdad que el espacio y los recursos universitarios, ahora, nos obligan a hablar de universidades orientadas a polos de excelencia que optimicen los recursos industriales, materiales y humanos de la zona donde está ubicado el campus (Tourrián, 2000).

Es seguro, asimismo, que, en los nuevos modelos universitarios, las exigencias de espacio y de clima adecuado para la masa crítica investigadora nos llevará a hablar de un modo particular de macrocentros integrados que cobijan muy diversas titulaciones agrupadas bajo el principio de complementariedad interdisciplinar para grandes áreas científicas (Tourrián, 1997).

Pero, en cualquier caso, no tenemos que olvidar que todo eso es la consecuencia última de una búsqueda constante para definir y construir estructuras organizativas y de gestión que garanticen de forma eficaz la realización de los valores sustantivos de la institución universitaria: la docencia, la investigación, la cultura, el estudio, la profesionalización y el desarrollo social productivo (Tourrián, 1997a; Orden y otros, 2002).

Es una opinión probada que la situación social universitaria viene determinada por

aspectos tales como la demanda de estudios universitarios, el nivel de autonomía universitaria, las alternativas existentes a la enseñanza superior, el comportamiento ante la financiación, etc. (Almarcha, 2001; Tourrián, 1998 y 1999a).

Este conjunto de circunstancias que significamos especialmente por medio del crecimiento de alumnado, está provocando un cambio de mentalidad sobre el presupuesto que supone la enseñanza superior. No se trata de negar el valor del capital humano, sino de comprender que la crisis económica va a reducir las posibilidades de realización de los planes de desarrollo establecidos. En esta circunstancia es conveniente realizar una clasificación de los distintos programas, dando prioridad a aquellos que sean de gran necesidad para el desarrollo global de la política planificada, fortaleciendo los que, sin su logro pudieran hacer peligrar la consecución de los objetivos generales establecidos en la identidad del sistema (Silvio, 2000; Porta y Lladonosa, 1998).

Una forma de suavizar el efecto que pudiera tener la crisis económica sobre la calidad del servicio podría ser el aumento proporcional de otros ingresos en las universidades. Pero, en todo caso, la tendencia a plantear la formación universitaria como el único mecanismo para acceder al mercado de trabajo en condiciones razonables, debe modificarse, porque la evolución de la población universitaria se mantiene estable y debe distinguirse entre tasa bruta de ingreso y escolarización, que aumenta, y cohorte de 18 años, que sigue cayendo, (Tourrián, 1996; Almarcha, 2000; Pérez Díaz y Rodríguez, 2001).

Con la consolidación de estas tendencias y la recuperación de los adultos y de las mujeres para la educación universitaria, el ciclo de crecimiento del sistema podría alcanzar la madurez. Se hace imprescindible en esta situación, la coordinación entre la política industrial y económica y la política educativa con el objeto de diseñar una correcta oferta

académica, encarada con las necesidades productivas del país y con los sectores que van a ser potenciados por las políticas económicas nacionales y regionales. Porque, el entorno de la universidad está cambiando (Solá, 2002; Orden y otros, 2002):

- Nuestro público ya no es exclusivamente el joven estudiante de 18 años
- Nuestra fortaleza ya no puede residir exclusivamente en el territorio preservado
- El tamaño de nuestras universidades está escasamente ajustado a las posibilidades de desarrollo productivo
- La universidad ya no ostenta el monopolio de la educación superior, aunque siguen siendo las instituciones autorizadas para ofrecer el título con carácter oficial y validez nacional
- Las titulaciones se demandan con orientación formativa polivalente y laboral

En mi opinión, estos acontecimientos y observaciones que acabamos de exponer, son manifestaciones diversas de la idea genérica de crisis de gestión en la Universidad que se enfrenta ahora de manera muy particular, no a la corrección de abusos, sino a la creación de nuevos usos en un ámbito de responsabilidad compartida, pero que, además, es un ámbito con exigencias diferenciadas.

Debe entenderse que la mezcla de tradición y modernidad en las universidades obliga a pensar en la creación de cauces razonables para que los esfuerzos sinérgicos hagan compatibles la subsidiariedad, la responsabilidad compartida y el rendimiento social de la institución universitaria. En el fondo, esto quiere decir que no es bueno utilizar el marco legal para preservar el cuerpo de la universidad de modo tal que sea prácticamente imposible encontrar fórmulas para que la institución rinda cuentas a la sociedad de las funciones que tiene encomendadas y del modo de realizarlas.

La experiencia de la reforma universitaria en estos años permite afirmar que se genera-

lizó una cultura en el gobierno de la universidad que no está muy lejos de hacer sinónimo autonomía universitaria e impunidad, porque las responsabilidades en los órganos de gobierno se pueden difuminar hasta extremos irracionales en el anónimo colectivo de la comunidad universitaria y no están garantizadas, ni la continuidad temporal de las metas planificadas, ni su consecución (Tourrián, 1999).

Insistiendo en esta idea, es fácil recordar que, una de las fórmulas apreciadas en el pensamiento de la reforma universitaria, era la firme convicción de que con la autonomía universitaria el sistema seleccionaría a las buenas universidades, diferenciándolas de las malas, y que estar entre unas u otras era responsabilidad de cada una de ellas. Desde este postulado, la política universitaria fue expansionista sin más freno que el económico y dado que, en las universidades, la oferta crea demanda, se tendió a la autorización de nuevas carreras y a la creación de centros sin racionalidad sistémica, socio-económica y académico-organizativa. Hoy los hechos manifiestan tozudamente que la creación constante de centros y la autorización de estudios sin profesorado adecuado conduce al deterioro progresivo de la calidad del sistema (Rodríguez Navarro, 1994).

La coordinación de recursos de investigación, la autonomía universitaria y el fomento de la investigación, el valor del capital humano y el valor económico de la educación son incuestionables en este momento. Hay una orientación para que, con responsabilidad compartida, se trabaje para mejorar la definición y la construcción de estructuras organizativas y de gestión que garanticen la realización de los valores básicos de la docencia y la investigación de calidad.

Hay que conseguir una universidad de calidad, identificada, definida y consolidada con autonomía dentro de un marco legal adecuado. El eje directriz de esta actuación es



entender que la universidad es la principal fuerza investigadora y que cada universidad tiene que definirse de acuerdo con su propia identidad en el nuevo marco. Es necesario señalar que entre la investigación y la universidad hay una unión especial que la convierte en instrumento estratégico de innovación (Tourrián, 1995b y Tourrián y otros, 1999):

- La Universidad, en general, constituye una fuerza investigadora muy grande.
- Esta fuerza investigadora no tiene que disminuir, dado que hay una relación inequívoca entre calidad de la enseñanza universitaria y calidad de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico (IDT) en las instituciones de enseñanza superior.
- La enseñanza superior puede contribuir de manera significativa al desarrollo regional, tanto por su virtualidad formativa en la investigación, como por su capacidad de innovación tecnológica. La presencia de la enseñanza superior en una región representa una inversión hacia el futuro; proporciona mano de obra altamente cualificada y constituye una fuente de conocimiento, asesoramiento e investigación utilizable por la empresa y la industria.

Esta relación entre investigación y comunidad universitaria es importante para el sistema ciencia-tecnología-sociedad y mediatizadora del desarrollo tecnológico, de tal manera que buena parte de su éxito en el desarrollo regional depende de que se alcance un nivel de comprensión general de la ciencia y de la tecnología en la sociedad, suficiente para servir de base a la difusión rápida y generalizada de las innovaciones y de la nueva tecnología.

Se trata de conseguir, en definitiva el concepto de calidad total en los sistemas universitarios y en el sistema ciencia-tecnología-sociedad, desarrollando el sistema y buscando espacios coordinados para mejorar la oferta de estudios, para crear la infraestructura de comunicación científica y para propiciar el sistema de gestión integrado. Se trata también

de reforzar la investigación, potenciando nuestra proyección internacional y la relación empresarial por medio del diseño del sistema de corresponsabilidad adecuado para el desarrollo. Y en este marco de corresponsabilidad, la relación entre la empresa y la enseñanza superior es significativa para el conjunto universidad-investigación-empresa (Tourrián, 2000):

- Las instituciones de la enseñanza superior deberían considerar la cooperación con la industria como una parte fundamental de su misión, estando a favor de la adaptación de sus estructuras para poder realizar la colaboración.
- Las empresas deberían formular, ante sus órganos representativos, políticas positivas para fomentar la colaboración.
- Las Administraciones tienen que adoptar políticas de incentivos que estimulen la inversión de las empresas en la formación, en la investigación, y en el desarrollo.

En un primer momento es necesario acomodar los recursos disponibles a la nueva realidad. La tarea del futuro, pasa necesariamente por la formación de la comunidad en esta cultura que acabamos de exponer.

El advenimiento de la sociedad de la información, la civilización científico-técnica, la mundialización de los fenómenos y de los acontecimientos, el desarrollo del sistema universitario y de la comunidad científica como instrumentos de innovación y la regionalización son factores constitutivos de nuestro mundo que determinan el contexto de necesidad de los planes estratégicos. No se trata de negar calidad a las instituciones actualmente; se trata más bien de reconocer que las modificaciones que se han producido en el entorno son de tal condición que nos vemos obligados a afrontar nuestra actividad ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hay que dar respuestas estratégicas por medio de planes acordados (Tourrián, 2001).

Como decíamos al principio, se trata de hacer una opción política a favor de la investigación y de la calidad en los Sistemas Universitarios, sin olvidar que la educación universitaria es, sólo una parte de la educación superior; que, a su vez, es también, una, entre las diversas necesidades sociales que hay que afrontar en el desarrollo de cada país (Tourinán, 1999a; Tourinán y otros, 1999a).

El potencial en cada sistema es la capacidad de diseño de infraestructuras de base para compartir recursos y utilidades comunes y el uso de esas infraestructuras para construir relaciones dinámicas entre los grupos de usuarios. La extensión universitaria y la comunicación institucional juegan un papel fundamental en la estrategia de consolidación de la universidad futura.

Las redes de comunicación se constituyen como soporte físico de las redes tecno-económicas, tecno-educativas y tecno-académicas de gestión que ya están determinando un contexto coherente de trabajo y de progreso en el ámbito de la universidad y de la educación superior, identificada como bien público y comercio de servicios (García-Guadilla, 2004).

Estas líneas de tendencia que responden a hechos socio-económicos generales se acentúan más en la medida en que el reconocimiento de los diplomas de formación constituye el medio que permite de modo permanente conciliar la originalidad de los sistemas nacionales de enseñanza de cada entidad nacional con la movilidad de los ciudadanos que desean dar una dimensión internacional e intercultural a su formación o a sus actividades profesionales. Siendo esto así, puede afirmarse que el mutuo desconocimiento entre los sistemas y la ausencia de relaciones de cooperación trabajan en contra de las vías de reconocimiento; por el contrario, la existencia de perfiles de identificación, favorece la aproximación de las universidades entre sí, como veremos a continuación.

#### **4. POSICIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ESCENARIOS: LA DEFINICIÓN DE PERFILES**

Hoy tenemos que ser conscientes de que junto a los conceptos de calidad, racionalidad, competitividad, eficiencia, relevancia, cantidad, movilidad, equidad y grado de satisfacción, el campo semántico del debate universitario español apunta también a conceptos como: inercia, inflación orgánica, improvisación frente planificación, disfuncionalidad, desequilibrio, desgobierno e inseguridad jurídica (Varios, 1995a).

La defensa del estudio, la docencia, la investigación, la cultura, la profesión y el rendimiento social para la Universidad en tanto que instrumento estratégico de innovación y desarrollo productivo, obliga a pensar necesariamente en líneas de reforma cuyo lenguaje habitual viene dado por los conceptos (Tourinán, 1999a):

- Suprimir órganos de burocracia superflua.
- Reestructurar departamentos.
- Eliminar comisiones y servicios solapados.
- Optimizar posibilidades organizativas.
- Apoyar consorcios, fundaciones y sociedades mercantiles.
- Fortalecer la gestión, la intervención, la fiscalización y el control interno en la universidad.
- Planificar la asignación de recursos docentes.
- Coordinar sistemas universitarios
- Coordinar recursos de investigación.
- Favorecer la autonomía y la dotación de recursos.
- Crear el espacio político-académico adecuado para la docencia y la investigación de calidad.
- Aplicar los principios de calidad total al proyecto universitario.
- Promover la subsidiariedad, la responsabilidad social compartida y el rendimiento social de la institución.

Todo eso es la consecuencia última de una búsqueda constante para definir y construir estructuras organizativas y de gestión que garanticen de forma eficaz la realización de los valores sustantivos de la institución universitaria: la docencia, la investigación, la cultura, el estudio, la profesionalización y el desarrollo social productivo (Tourrián, 1998).

El reto fundamental, a pesar de la diversificación, es la innovación con objeto de atender a las demandas de la nueva sociedad tecnológica, haciendo hincapié en que la coordinación ni es una excusa para duplicar las funciones de la universidad ni un instrumento para la fiscalización del día a día universitario.

Aumentar la calidad del servicio e incrementar la productividad exige una relación estable e integrada entre las diferentes etapas del proceso de innovación: el nivel de conocimiento científico-tecnológico, el proceso de producción, el producto y las oportunidades de mercado. Todo esto sólo es posible mediante el establecimiento de la infraestructura que facilite los intercambios de conocimientos, de necesidades y de resultados de investigación (Coldstream, 1988).

La tendencia a la innovación tecnológica, el desarrollo de la cooperación y la autonomía universitaria están modificando la vida diaria de los campus. Esta situación de encuentro y renovación, se caracteriza, a diario, por la proliferación, en alguna medida incontrolada, de recursos, descoordinación, incompatibilidades físicas y lógicas, esfuerzos e iniciativas redundantes, duplicación de inversiones, costes elevados (muchos de ellos sin identificar), escasa rentabilidad, notables diferencias en la distribución de recursos y facilidades, interdependencias funcionales, tensiones entre grupos, etc. (CNE, 1995; Comisión de las Comunidades Europeas, 1990, 1991, 1992 y 1993a).

Para los gobiernos y las Administraciones, los sistemas universitarios y, dentro de ellos,

la autonomía, la coordinación y el fomento de la investigación, son elementos clave de la educación. La universidad, como servicio público, se orienta cada vez más, hacia el mundo exterior y asume una cuota de responsabilidad compartida en el desarrollo tecnológico, que exige planificación y gestión estratégica ajustada a la demanda. Teniendo en cuenta el papel de la formación en la Europa de las Regiones, el acceso a la sociedad del conocimiento y el “efecto Maastricht” han acentuado en nuestras universidades tres rasgos distintivos (Tourrián, 1996a y 1997b):

La incorporación a sistemas regionales, desde el punto de vista de las administraciones.

- La aproximación al Tercer Sector (sector no lucrativo de Fundaciones y ONG,s) para contribuir, junto con el Estado y el Mercado, al desarrollo social y productivo.
- La definición de perfiles universitarios, para realizar posicionamientos estratégicos, desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia de los recursos.

Teniendo en cuenta el papel de las universidades, cobra cada vez mayor interés el concepto de sistema universitario regional definido como una realidad material y humana coordinada y planificada bajo unos principios generales de identidad y organización y unos principios particulares de racionalización de la financiación, la oferta universitaria, el fomento de la investigación, la proyección exterior y la creación de servicios de apoyo que lo identifican. El Campus aparece, cada vez más, como un servicio que tiene como cliente al estudiante, y la Universidad aparece como una empresa de servicios educativos para la sociedad y como un instrumento de innovación, modernidad y desarrollo tecnológico (Tourrián, 2000 y 1998a).

La actual movilidad de las universidades, así como la globalización progresiva del sector universitario hacia el contexto europeo e

internacional, obliga a las universidades a pensar en su posicionamiento futuro y en las diferentes alternativas estratégicas que pueden acometer para llegar a mayores niveles de prestigio y competitividad. Las cuestiones más básicas planteadas en el sector son (Tourrián, 1997a y 1998):

- ¿Qué modelo de Universidad será el más idóneo para definir el futuro de la Universidad X?
- ¿Qué recursos se precisan para llegar al modelo?
- ¿Qué ventajas competitivas puede ofrecer una Universidad frente al resto?
- ¿Cómo se pueden rentabilizar adecuadamente los recursos y cuáles podrían ser las fuentes de ingresos más interesantes?
- ¿Cuál sería la cartera de títulos/servicios universitarios más ajustada a los objetivos de la Universidad y su entorno?
- ¿Qué significa una Universidad volcada a la investigación?
- ¿Cómo se obtiene la mayor calidad en la docencia y cuál debería ser el impacto de la investigación sobre la docencia?
- ¿Cómo se deberían diseñar las estructuras de gestión?
- ¿Qué posibilidades deja abiertas la ley para flexibilizar la estructura existente?

Estamos obligados a hablar de nuevos escenarios en el entorno propio de las universidades, como dice la nueva ley de universidades. Es necesaria la creación de un marco legal que respete la autonomía de las universidades y favorezca la eficacia, la eficiencia y la responsabilidad de las universidades, con objeto de que, en el marco de la sociedad de la información, afronten la innovación, el espacio europeo, la creación y transmisión del conocimiento y la política emprendedora (Preámbulo de la Ley orgánica 6/2001, de 21 de Diciembre, de universidades). Pero no es suficiente la creación del marco; las universidades tienen que generar sus vías de transformación bajo el objetivo de la gestión de calidad; en este contexto, la competencia propia

es la meta y la competitividad es el entorno natural de su desarrollo. Si hay competitividad, las alianzas son indispensables; si hay competencia, el monopolio no es la solución, porque no se puede pretender mantener el estatus propio, anulando el acceso y desarrollo de otros en el espacio propio de la educación superior.

El concepto de escenario está ligado a la reflexión prospectiva, atendiendo a hipotéticas y probables actuaciones de las instituciones en el entorno que les es propio, caracterizado fundamentalmente en nuestros días por (Fontela, 2002):

- La importancia de la acumulación de capital humano
- La importancia de generar capital tecnológico y tecnología autóctona
- La importancia de ofertar su capital organizativo
- La exigencia de asumir la auditoría social, evaluando su actividad, según su rentabilidad social y productiva
- La necesidad de adaptar sus estructuras, procesos y productos a la Gestión de calidad
- La importancia de hacer el seguimiento permanente de los universitarios, adaptándose a sus necesidades de formación
- El desarrollo de la planificación estratégica como instrumento de la visión prospectiva y orientación a largo plazo

Un Mapa de Modelos Estratégicos atiende básicamente a dos dimensiones: nivel de diversificación e imagen social de la universidad (Tourrián, 1996, 1997 y 1998):

- a) Por nivel de diversificación se entiende la orientación de una Universidad hacia un mayor o menor segmento del mercado
- b) La imagen social de la Universidad hace referencia a la idea de excelencia que tiene la Sociedad de cada universidad en atención a los rasgos más característicos de la exclusividad, identidad o perfil, expresados, fundamentalmente, por:

Grado de atracción de sus titulaciones.  
Grado de dedicación de su profesorado.  
Nivel de prestigio científico de la Universidad.  
Atención al alumnado.  
Grado de integración social y cultural  
Desarrollo de servicios, equipos y edificios  
Atributos de dimensión profesional  
Costes totales de las carreras

Los modelos estratégicos ayudan a definir el perfil de la universidad y son un elemento a considerar en la financiación y en la racionalización política del sistema. Los modelos, partiendo de la alternativa genérico-exclusividad y, de acuerdo con las variables enumeradas, permite identificar **perfiles de universidad orientados** según el caso hacia:

- Captación o no de alumnado de otras universidades.
- Incremento o no de títulos de demanda universitaria.
- Generalización o especialización del perfil.
- Orientación a la docencia o más a la investigación.
- Creación de conocimiento y promoción empresarial

Hoy en día, en cuanto a modelos de universidad se refiere y aplicando metodologías de posicionamiento estratégico, se distinguen varios tipos, que admiten combinaciones entre sí (Tourrián, 1997b). Ahora bien, respecto del tema que nos ocupa, es suficiente resaltar las características principales de los modelos genéricos y de los modelos de concentración y exclusividad.

**Los modelos estratégicos genéricos.** Están orientados básicamente a la docencia, intentando potenciar la calidad de la misma, derivando la mayor parte de sus recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales) hacia la adecuada transmisión de los conocimientos. De manera destacada:

- Fortalecen sus colaboraciones con profesores asociados, para disminuir costes fijos de personal docente.
- Desarrollan líneas de investigación especialmente comerciales, para captar recursos financieros que se reinvierten en otras actividades académicas.
- Diseñan estructuras organizativas, asumiendo funciones de gestión en los niveles de Vicerrectorado, implantando programas de formación para la gestión.
- Potencian los sistemas de información relacionados con la gestión de alumnos y el seguimiento académico de los mismos.
- Fortalecen las actividades de extensión cultural que favorecen la imagen de la Universidad en la Comunidad.
- Orientan sus titulaciones y exigencias académicas hacia los sectores medios del mercado, centrándose en las titulaciones consolidadas.
- Fortalecen el primer y segundo ciclo, y en especial las diplomaturas intentando evitar el desarrollo de cursos master altamente especializados.
- Planifican periódicamente sus necesidades de instalaciones físicas, así como las potenciales inversiones en nuevos activos fijos.
- Se orientan hacia la captación de fondos públicos para equilibrar su incremento progresivo de gastos.

Por su parte, **los modelos estratégicos de concentración y exclusividad**, se orientan hacia la captación de personal académico de muy alta calidad y derivan grandes recursos de la universidad, especialmente tecnológicos, hacia el desarrollo de la investigación, aprovechando esta para la implantación de programas de cooperación con empresas privadas. De manera destacada:

- Interrelacionan la investigación con la docencia, mediante el procesamiento de los resultados de la investigación científica.
- Crean una cultura corporativa de diferenciación.

- Se orientan hacia los criterios de rentabilidad y autofinanciación, así como a establecer mecanismos de auto-crítica.
- Se orientan hacia el valor añadido de todos los servicios de la universidad, estableciendo mecanismos que aseguren la calidad de los mismos.
- Desarrollan estrategias de control del crecimiento, para alcanzar un efectivo ratio profesor/alumnos.
- Alcanzan una alta selección académica de sus alumnos, ya sea tendiendo a altas notas medias de acceso a la universidad, o por medio de una mayor exigencia en la actividad académica de los estudiantes.
- Profesionalizan la estructura organizativa de la universidad, dotándola de los adecuados niveles de gestión.
- Proyectan una imagen de calidad y exigencia en el mercado.
- Controlan la diversificación, orientando la oferta académica hacia las titulaciones estrella y los terceros ciclos de calidad.

## **5. PROPUESTAS ORIENTADAS DE POLÍTICA ESTRATÉGICA**

La consideración de la falta de conocimientos como uno de los mayores problemas del desarrollo, supone un tipo de discurso en el que todavía participan pocos y que, además, acostumbran a estar lejos de las esferas de influencia. Los países más desarrollados hacen énfasis en la tecnología y en el conocimiento para poder competir. Paradójicamente, en el día a día hay discursos orientados a hacernos creer que los únicos factores que influyen en la competitividad son los costes salariales y del capital, ignorándose que los conocimientos tienen un papel tan importante como esos factores. La información disponible sobre el límite a la competitividad producida por el déficit de conocimientos es abundante. Sólo a modo de ejemplo, recordemos que un estudio ya clásico del IRDAC dice que el resultado de los sistemas de enseñanza y formación (incluida especialmente la ense-

ñanza superior), en términos tanto de cantidad como de calidad de las calificaciones a todos los niveles, es el primer determinante del nivel de productividad industrial y, por lo tanto, de competitividad de un país (Rodríguez Navarro, 1994; Telford, 1994).

Hoy se está haciendo un esfuerzo especial en el desarrollo de los **servicios comunes de apoyo** a los sistemas universitarios y a las comunidades científicas que son contemplados como una unidad de análisis global. Las Redes de comunicación se constituyen como soporte físico de las redes tecno-económica, tecno-educativa y tecno-académica de gestión que determinan un contexto coherente de trabajo y de progreso en el ámbito de la Educación Universitaria.

Tanto por los ámbitos de actuación en los que se concreta la política universitaria, como por los referidos a la política científica, se está favoreciendo, con vistas a la utilización más eficaz de los recursos, la puesta en marcha de los servicios comunes a la comunidad universitaria y científica. Los servicios comunes, como su nombre indica, tienen como ámbito de competencia la propia gestión y son comunes por el uso o por el patrimonio. Los Sistemas Universitarios aparecen con motivo de los servicios comunes como un marco identificador y homogéneo que da carácter propio al conjunto universitario y a la comunidad científica.

Todos estos servicios, junto con el resto de las infraestructuras propias de los campus, apuntan de forma indudable al concepto global de sistema universitario que queda interconectado con los hospitales, laboratorios de I+D de empresas en los campus, y los campus por **las Redes de Ciencia y Tecnología**. La idea de **multiversidad** para la institución universitaria concebida bajo la perspectiva de **universidad virtual**, por sus infraestructuras, **integrada**, por sus sistemas de gestión académica y **abierto** porque se orienta como motor de desarrollo productivo en su relación con la

empresa y la innovación es cada vez más una realidad de los sistemas universitarios y de las Comunidades Científicas (Tourriñán, 1996).

Se trata de conseguir en definitiva el concepto de calidad total en el sistema universitario y en el sistema ciencia-tecnología-sociedad, desarrollando el sistema y buscando espacios coordinados para mejorar la oferta de estudios, para crear la infraestructura de comunicación científica y para propiciar el sistema de gestión integrado. Se trata también de reforzar la investigación, potenciando nuestra proyección internacional y la relación empresarial por medio del diseño del sistema de corresponsabilidad adecuado para el desarrollo tecnológico (FAST, 1991; Telford, 1990 y 1994; Comisión de las Comunidades Europeas, 1987).

A las Universidades, con el perfil definido dentro del sistema, les corresponde, con libertad académica y autonomía institucional la realización de sus funciones, mejorando la pertinencia, la diversidad y la calidad de la institución en el marco del sistema.

Los dos principios que están presentes de manera particular en las políticas científicas orientadas a la innovación son la accesibilidad y la receptividad (Tourriñán, 1997 y 2000):

- **La accesibilidad** hace pensar en la existencia de vías de comunicación ágiles y adecuadas de tráfico físico e intelectual que la innovación tecnológica requiere. Las Redes de Ciencia y Tecnología generan la infraestructura informatizada necesaria para la conexión de Universidades, Hospitales de los Campus, y laboratorios de parques tecnológicos e industriales interesados en la IDT. Las Redes de Ciencia y Tecnología constituyen la voluntad política de apoyar la accesibilidad en el ámbito de la IDT.

- **La receptividad** debe entenderse como la capacidad de la Administración Pública, empresarios e investigadores de una región de

asimilar, adoptar, y poner en práctica acciones innovadoras que produzcan un diferencial competitivo favorable a los productos, bienes o servicios que genere. Los Planes de Investigación y Desarrollo Tecnológico son los principales instrumentos para marcar los ejes de actuación prioritarios en ese campo tecnológico en su doble vertiente: la generación de tecnología autóctona y el desarrollo de la red tecno-económica de investigadores. Los planes, en la misma medida que las circunstancias económicas de cada país lo permita, son los motores del desarrollo productivo y por esa función, al mismo tiempo, son instrumentos de acción, de comunicación y objetivos a conseguir.

El desarrollo del sistema universitario y de la comunidad científica como instrumentos de innovación nos obliga a reparar en que la accesibilidad y receptividad generan en la universidad la necesidad de **flexibilizar** sus estructuras para hacer frente a la regionalización que determina de manera singular el contexto de necesidad de los planes estratégicos. No se trata de negar calidad a las instituciones actualmente; se trata más bien de reconocer que las modificaciones que se han producido en el entorno son de tal condición que nos vemos obligados a afrontar nuestra actividad ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hay que dar respuestas estratégicas a un doble nivel. Por una parte, es indispensable generar en los planes **estrategias horizontales** de innovación que mejoren la integración de los elementos, su conocimiento y su eficacia. Por otra parte, hay que propiciar **estrategias sectoriales** de innovación que expandirán la universidad a nuevas áreas de influencia.

En este marco, la universidad está en condiciones de atender muy diversas tareas que determinan la posibilidad de elaboración de sus planes estratégicos de desarrollo (Tourriñán, 2000):

- diagnosticar y analizar sus necesidades y su potencial;

- desarrollar el marco estratégico planificado en el que deberían integrar investigación, tecnología, innovación y políticas relacionadas;
- poner en práctica programas y acciones que incorporen prioridades y medidas específicas apropiadas para ser ejecutadas en relación con sus posicionamientos estratégicos;
- fomentar la promoción de la propia comunidad científica y la definición de su perfil en el advenimiento de la sociedad de la información;
- asumir su compromiso con el desarrollo regional, coordinándose con las instituciones de su territorio;
- aportar fondos para financiar sus actuaciones y propuestas.

La comunicación institucional y la extensión universitaria alcanzan, de este modo, valor estratégico en el desarrollo universitario, que, en su adaptación a las nuevas constantes del mundo actual, tiene que hacer frente a nuevas exigencias (Almarcha, 2002; Solá, 2002):

- Creación de relación duradera con los clientes y usuarios para atraer, retener-fidelizar y mantener después de su graduación
- Generar el valor de la marca que corresponde con la calidad percibida de la institución desde su perfil (prestigio, excelencia y reputación que configuran su imagen social)
- Fortalecer el sistema de gestión del conocimiento en la institución, con objeto de ofertar y producir contenidos de calidad
- Establecer mecanismos para integrar la cultura emprendedora en la universidad
- Desarrollar su organización y servicios de apoyo en redes tecnológicas capaces de potenciar su transferencia con el entorno

Desde esta perspectiva, es posible formular **principios** de acción para el desarrollo de servicios comunes, de identidad del sistema “universidad” y de innovación que respondan, desde los planes estratégicos, a las demandas y que pueden ser enunciados como hacemos a continuación.

### ***5.1. Principios ordenadores de la acción universitaria***

- Coordinación con el Sistema Universitario.
- Coordinación de los recursos materiales y humanos de la universidad.
- Ejercicio de la autonomía universitaria.
- Identificación de los Campus en el Sistema como unidades de desarrollo.
- Definición del perfil de cada Universidad en investigación, enseñanza, estudio, profesionalización, cultura y desarrollo tecnológico.
- Desarrollo de la Universidad y de la Comunidad Científica como instrumentos de innovación.
- Proyección internacional de la comunidad universitaria y de la comunidad científica.
- Calidad total del sistema universitario en el sistema ciencia-tecnología-sociedad.
- Relación Universidad-Empresa-Investigación como base estable de la transferencia tecnológica y de la innovación.
- Racionalización de la oferta, la financiación, el fomento de la investigación y los servicios de apoyo a las funciones y finalidades universitarias.

### ***5.2. Principios de identidad del sistema “universidad”***

- Sistema abierto por su conexión empresarial en la red tecno-económica.
- Sistema integrado por su estructura de gestión interconectada en los campus y articulada en la red tecno-académica.
- Sistema virtual por sus recursos multimedia para sistemas presenciales y no presenciales en la red tecno-educativa.
- Sistema multiversitario coordinado por la diversidad de actividades y presencias sociales.
- Sistema limitado por su perfil definido.
- Sistema de calidad total por su definición y control de procesos de toma de decisiones.
- Sistema expandido al exterior con conexión física de proyección internacional desde las Redes.



### **5.3. Áreas prioritarias de influencia de la acción estratégica**

- Desarrollo de la oferta Universitaria y de la oferta tecnológica.
- Apoyo a la creación de nuevos grupos de interés y a la promoción general del conocimiento.
- Apoyo a la formación y actualización del personal docente e investigador.
- Potenciación de la oferta cultural y social.
- Desarrollo de servicios comunes de apoyo a la docencia, la investigación y la difusión cultural.
- Desarrollo de redes internacionales de cooperación, difusión cultural y consorcio entre universidades con intereses compartidos en política universitaria.
- Desarrollo de la red tecnoeconómica de investigadores.
- Desarrollo de la red de educación a distancia.
- Potenciación de las acciones relacionadas con los principios de identidad.
- Incremento de las acciones que fortalecen los principios ordenadores.
- Mejora de las estrategias innovadoras de calidad con objeto de generar la Universidad Completa en su perfil.
- Mejora de las alternativas complementarias de la oferta, con objeto de desarrollar la Universidad Social.
- Mejora en la penetración de la educación electrónica, con objeto de consolidar la Universidad Virtual.
- Mejora de las estrategias de dimensionamiento adecuado de la universidad, con objeto de construir la Universidad Internacional en cada universidad.

### **5.4. Principios de acción para el desarrollo estratégico de servicios comunes de apoyo**

- Accesibilidad para la comunidad universitaria y científica.
- Receptividad para crear, asimilar y aplicar tecnología.
- Flexibilidad para adaptarse al nuevo contexto de exigencias.

- Regionalización, internacionalización y solidaridad como rasgos socio-identitarios.
- Identidad, cooperación y sinergia como principios de expansión de la comunidad.
- Planificación de la dotación estratégica de servicios multimedia e informatizados de apoyo al sistema universitario y a la comunidad científica a través de las Redes de ciencia y Tecnología.
- Proacción respecto del rendimiento de las acciones y de la asignación de recursos.
- Generación de estructuras de soporte y fomento de creación cultural

### **5.5. Acciones estratégicas sectoriales de diversificación (nuevas áreas de influencia)**

Abrir nuevo mercado hacia el área de familia, colaborando, institucionalmente, en el desarrollo de congresos, másters, títulos propios y/o compartidos, institutos universitarios e incentivación de actividades relacionadas con el voluntariado internacional.

Abrir nuevo mercado hacia el área de cultura, colaborando, institucionalmente, con objeto de diseñar políticas favorables a la educación para el desarrollo, la globalización y el mercado de la sociedad de la información.

Abrir nuevos mercados con claro interés en el desarrollo regional, colaborando, institucionalmente, con las entidades que correspondan en la creación de la universidad emprendedora

Abrir nuevo mercado hacia el área empresarial, colaborando, institucionalmente, en el desarrollo de Universidad a la carta para formación continua.

Abrir mercado derivado del desarrollo curricular (Tercer ciclo, 4º ciclo, títulos de especialización para graduados, formación especializada para FP II, formación en nuevas tecnologías para maestro, desarrollo de cursos de técnicas de estudio para alumnos universitarios).

Constituir **centros de liderazgo**, como nuevos órganos de comunicación adecuados a la acción estratégica que se diseñe, con objeto de establecer conexiones eficaces entre el proyecto, su ejecución y las decisiones de gobierno. En este sentido, los centros de liderazgo se presentan como:

- instrumentos ajustados a la producción y gestión del conocimiento
- organizaciones de convergencia que propiciarán la nueva mentalidad y su puesta en práctica
- centros estratégicos de apoyo a la política rectoral, con una misión definida para:
  - Identificar problemas educativos.
  - Revisar la investigación y las experiencias existentes sobre cuestiones que mejoran soluciones a la implantación de la política estratégica.
  - Recomendar un conjunto de prácticas y programas que pudieran contribuir a solucionar el problema.
  - Sugerir estrategias al equipo de gobierno que pudieran ser usadas para mejorar la estrategia aplicada, para:
    - Reforzar la coherencia del gobierno universitario
    - Generar distancia institucional frente al clientelismo y el oportunismo.
    - Apoyar la toma de decisiones en la planificación a largo y medio plazo, respecto de:
      - el modelo de enseñanza,
      - la formación permanente
      - la gestión del conocimiento
      - la penetración empresarial de la investigación
      - la proyección en el desarrollo regional
      - la cooperación cultural
      - el avance estratégico en el perfil
      - la planificación del tercer ciclo

## **6. CONSIDERACIONES FINALES DE CARÁCTER GENERAL**

La extensión universitaria y la búsqueda de calidad son objetivos institucionales que

obligan a las universidades a definir posicionamientos estratégicos respecto del sistema ciencia-tecnología-sociedad y respecto del conjunto universidad-investigación-empresa.

La definición de perfiles y el conocimiento mutuo de las instituciones universitarias favorece el desarrollo de sinergias, el fortalecimiento en el cumplimiento de las misiones de la universidad, la clarificación de las oportunidades de colaboración con la sociedad civil y la consolidación de las redes tecnopedagógicas, tecno-económicas y tecno-académicas de gestión y de apoyo a la docencia, la investigación y la proyección cultural, social y productiva de la universidad.

La expansión de la universidad es una exigencia de política estratégica en el desarrollo universitario para afrontar la crisis general de la universidad. Las estrategias de planificación, ya sean horizontales, sectoriales o de soporte, se constituyen en respuestas eficaces que atienden a la aplicación de los principios de acción. Extensión universitaria y comunicación institucional son, cada vez más, funciones sustantivas de carácter orgánico en la universidad, porque nutren los aspectos más actuales del desarrollo universitario y de su proyección

Una respuesta necesaria para la generación de recursos adaptados a las demandas reales de educación universitaria, a la necesidad social de formación universitaria y al reconocimiento de la universidad como factor de desarrollo social.

La comunicación institucional es una respuesta estratégica insoslayable, si se quiere defender, hacia dentro y hacia fuera de la institución, la imagen de universidad pública y social, como recurso creador y transformador. Las redes constituyen un soporte de especial efectividad para implementar, tanto la extensión universitaria, como la comunicación institucional.

Extensión y comunicación tienen carácter horizontal, respecto de las estrategias de desa-

rollo de los sectores universitarios, porque no hay un sólo sector de la organización universitaria que pueda asumir todas las funciones y retos de extensión en todos y cada uno de los niveles y ámbitos que le son propios.

Es posible introducir criterios racionalizados de aproximación a las dimensiones de la extensión universitaria y producir propuestas desde las competencias que le corresponden a la universidad, en uso de su autonomía, sin conculcar las propias de otros organismos, generando sinergias respecto de los grandes objetivos de la Institución en los que influyen los diversos usuarios-clientes-integrantes-beneficiarios de las universidades (sociedad, Administración, alumnos, profesores, empresas, etc.).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ALMARCHA, A. (1999) Análisis de la situación de las enseñanzas en la universidad. *Revista galego-portuguesa de Psicoloxía e educación*. (IV:3) 37-54.

ALMARCHA, A. (2000) Competencias e indicadores de la universidad en la inserción laboral de los titulados/as universitarios. *Revista galego-portuguesa de Psicoloxía e educación* (V: 4) 115-126.

ALMARCHA, A. (2001) Misión de la universidad. Enseñanza superior y competitividad: la globalización de los mercados. *Reis* (93) 205-220.

ALMARCHA, A. (2002) Nuevas titulaciones en relación con el mercado de trabajo y el uso de nuevas tecnologías. Informe final. Documento policopiado. Universidad de A Coruña.

BAUTISTA VALLEJO, J. M. y Otros (2003) La construcción del espacio europeo de Educación Superior: entre el reto y la resistencia. *Aula Abierta* (82) 173-190.

BELL, O. (1976) *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid, Alianza Universidad.

BOTKIN, J. W. (1979) *Aprender. Horizonte sin límites*. Madrid, Santillana.

BRICALL, J. (2000) *Universidad 2000*. Madrid, CRUE.

COLDSTREAM, P. (Dir.) (1988) *Towards a Partnership. Higher Education, government, Industry*. Londres. Council for Industry and higher education.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1987) *Science and technology for regional innovation and development in Europe*. Bruselas, National Board for Science and technology in Dublín.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990) *Colloque sur l'enseignement supérieur et 1991: préparons l'an 2000*. Université de Sienne.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1991) *Memorandum sobre la Enseñanza Superior en la Comunidad Europea*. Informe final. COM (91) 349.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1992) Report of the high performance Computing and Networking Advisory Committee. (Comisión de las Comunidades Europeas). D.G.XIII. Bruselas.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993) *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Libro Blanco. Santiago de Compostela, Fundación Galicia-Europa.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993a) *Orientaciones para la acción comunitaria en el ámbito de la*

- educación y la formación*: Informe final. Com. (93) 183 final. Bruselas, 5 de mayo.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994) Comunicación de la Comisión sobre el reconocimiento de diplomas con fines académicos y profesionales. Madrid, Consejo de Universidades.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994a) *La política social europea. Un paso adelante para la Unión*. Santiago de Compostela, Fundación Galicia-Europa.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1995) *Einseigner et apprende. Vers la société cognitive*. Bruselas.
- CNE (1995). *Le Devenir des diplômés des universités*. París, Comité National d'Evaluation des établissements publics á caractère scientifique, cultural et professionnel.
- CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO (1998) *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo*. Madrid. MEC. (Informes anuales de publicación consecutiva).
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1999) *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: situación actual y perspectivas de futuro*. Madrid, MEC.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1999) *Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Madrid, MEC.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1994) *Informe sobre la financiación de la universidad*. Madrid, *Boletín informativo del Consejo de Universidades* (VI), Diciembre-Enero.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995) *Estudios en España. Nivel Universitario*. Madrid, MEC, Secretaría General Técnica.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1996) *Normativa sobre directrices europeas*. Madrid, Secretaría General Técnica.
- CONSELLO SOCIAL UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA (1994) *Xornadas sobre o financiamento das Universidades e os Consellos Sociais*. Santiago de Compostela, Diciembre de 1993, Universidad de Santiago de Compostela.
- CONSTITUCIÓN EUROPEA (2004). Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- DECLARACIÓN DE COMPOSTELA (2004) *Conferencia iberoamericana de rectores y responsables de relaciones internacionales*. Santiago de Compostela. Universidad de Santiago de Compostela, Febrero de 2004
- EUROPEAN ASSOCIATION OF DEANS OF SCIENCE (1992) *Memorandum on higher education in Europe*. 2ª reunión general. Universidad de Salamanca.
- FAST (1991) *Science, research and development*. Comisión de las Comunidades Europeas. Fast Programme (Forecasting and Assessment in Science and technology). DG XII. Bruselas.
- FAURE, E. (1973) *Aprender a ser*. Madrid, Alianza.
- FONTELA, E. (2001) *La globalización, tendencias económicas e implicaciones sociales* (43-57). En A. Sáenz de Miera (Coord.) *En torno al trabajo universitario*. Madrid, Consejo de universidades.
- FONTELA, E. (2002) *El nuevo escenario económico de la universidad* (39-54). En A. Sáenz de Miera (Coord.) *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consejo de Universidades.

- GACÍA-GUADILLA, C. (Coord.) (2004) *El difícil equilibrio: la educación superior como bien público y comercio de servicios*. Cuenca, Documentos Columbus sobre la gestión universitaria, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- GUSDORF, G. (1973) *¿Para qué los profesores?* Madrid, Edicusa.
- HUSSÉN, T. (1978) *La sociedad educativa*. Madrid, Anaya.
- HUSSÉN, T. (1985) *Nuevo análisis de la sociedad del aprendizaje*. Barcelona, Paidós.
- KORNHAUSER, W. (1959) *The politics of mass society*. Illinois, The Free Press.
- LUXÁN J. M<sup>a</sup>. (Ed.) (1998) *Política y reforma universitaria*. Barcelona, Cedecs. Temas universitarios.
- LLOYD, J. (1965) *Guide to better schools*. Chicago, Rand McNally.
- MALOSSE, H. (1994) *Europa a su alcance*. Santiago de Compostela. Fundación Galicia-Europa.
- MANNHEIM, K. (1957) *Ensayos de sociología de la cultura*. Madrid, Aguilar.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1990) *Cooperación tecnológica interregional en Europa para los 90*. Conferencia Europea. Madrid, Octubre.
- OREN HOZ, A. DE LA y Otros (2002) *Funciones de la universidad*. *Revista de Educación* (328) 267-282.
- ORTEGA, V. (2002) *El nuevo espacio europeo en educación superior (113-138)*. En A. Sáenz de Miera (Coord.) *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consejo de Universidades.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1968) *Misión de la Universidad*. Madrid, Revista de Occidente.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1976) *La rebelión de las masas*. Madrid, Espasa-Calpe.
- PÉREZ DÍAZ, V. y RODRÍGUEZ, J.C. (2001) *Educación superior y futuro de España*. Madrid, Fundación Santillana.
- PÉREZ DÍAZ, V. y RODRÍGUEZ, J.C. (2002) *La educación profesional en España*. Madrid, Fundación Santillana.
- PORTA, J. y LLADONOSA, M. (Coords.) (1998) *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid, Alianza Editorial.
- REBOUL, O. (1972) *¿Transformar la sociedad? ¿Transformar la educación?* Madrid, Narcea.
- RODRIGUEZ NAVARRO, A. (1994) *La reforma de la Universidad*. Madrid, *Boletín de la Institución Libre de la Enseñanza* (20).
- SÁENZ DE MIERA, A. (2001) *En torno al trabajo universitario*. Madrid, Consejo de universidades.
- SÁENZ DE MIERA, A. (2002) *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consejo de Universidades.
- SALORIO, M. S. (1993) *Universidade, multi-versidade, megaversidade*. Universidad de Santiago de Compostela.
- SALORIO, M. S (1994) *Sobre la democracia universitaria (tres proposiciones impopulares)*. *Boletín Aula Magna*, Febrero.
- SCHULTZ, Th. (1968) *Valor económico de la educación*. México, Eteha.
- SILVIO, J. (2000) *La virtualización de la universidad*. Venezuela, Unesco/Iesalc.

- SOLÁ, F. (2002) La organización de la universidad ante la nueva economía. (55-76). En A. Sáenz de Miera (Coord.) *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consejo de Universidades.
- TABATONI, P. (1998) Principes et pratique du management stratégique dans l'université. *C.R.E. Guide*, (2) Junio. Conferencia de Rectores Europeos.
- TELFORD, R. (1990) *Escuela e industria*. Dictamen IRDAC. Grupo XI. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- SALORIO, M. S (1994) Quality and relevance: the challenge to european education. Bruselas, IRDAC.
- THOMAS, J. (1976) Los grandes problemas de la educación en el mundo. Madrid, Anaya.
- TOURAINÉ, A. (1973) *La sociedad post-industrial*. Barcelona, Ariel.
- TOURIÑÁN, J. M. (1992) *Un reto de los sistemas universitarios: los espacios de coordinación*. Actas del Congreso Internacional de Universidades: "La Universidad ante el Quinto Centenario". Madrid, Editorial Complutense.
- TOURIÑÁN, J. M. (1995) Investigación y desarrollo en Telecomunicación en Galicia. *Revista Galega de Cooperación Científica* (1) 24-39.
- TOURIÑÁN, J. M. (1995a) *La Descentralización Educativa. Análisis desde la experiencia universitaria de Galicia*. (72 pp.). Foro Internacional de Escuela, Familia y Sociedad. (México, D.F., Instituto de Fomento e Innovación Educativa).
- TOURIÑÁN, J. M. (1995b) El desarrollo del sistema universitario y de la comunidad científica como instrumento de innovación. En la obra *Datos estadísticos del Sistema Universitario de Galicia*. 1993-94. Xunta de Galicia.
- TOURIÑÁN, J. M. (1996) *Sistema Universitario de Galicia*. Fundamentos e desenvolvemento legal. Xunta de Galicia. Colección Innovación e Investigación Científica.
- TOURIÑÁN, J. M. (1996a) *Nuevas tendencias en el desarrollo universitario: el efecto Maastricht* (165-190). XI Congreso Nacional de Pedagogía. Sociedad Española de Pedagogía. Donostia. Tomo III.
- TOURIÑÁN, J. M. (1997) Directrices comunitarias de la educación universitaria: crisis de la institución y estrategias de innovación. *Revista Galego-portuguesa de Psicología e educación* (1) 9-32.
- TOURIÑÁN, J. M. (1997a) La búsqueda de calidad en el desarrollo universitario y la definición de perfiles. *Revista galega de cooperación científica iberoamericana* (4) 40-61.
- TOURIÑÁN, J. M. (1997b) La educación universitaria después del tratado de Maastricht (191-212). En SANTOS REGO, M. (Coord.) *Política educativa en la Unión Europea*. Santiago, Xunta de Galicia, EGAP.
- TOURIÑÁN, J. M. (1998) La función de la universidad. De la estrategia política a la política estratégica. *Teoría de la Educación*. Revista Interuniversitaria (10)13-35.
- TOURIÑÁN, J. M. (1998a) La lógica de la decisión en la racionalización de la oferta universitaria: análisis de una propuesta. *Aula Abierta* (71) 33-69.

- TOURIÑÁN, J. M. (1999) Políticas universitarias regionales y desarrollo estratégico de aprendizaje flexible y a distancia. *Revista de Ciencias de la educación* (180), 431-453.
- TOURIÑÁN, J. M. (1999a) Directrices de política comunitaria na educación superior: universidade, calidade e sociedade civil. *Revista Galega do Ensino* (24) 177-198.
- TOURIÑÁN, J. M. (2000) *Globalización y desarrollo: un reto de las políticas regionales de IDT*. IX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. La Habana, CYTED. Ponencias de la Conferencia científica (219-249). Y en *Documentos de Economía* (8) 70.
- TOURIÑÁN, J. M. (2001) Tecnología digital y sistema educativo: el reto de la globalización. *Revista de Educación*. Número extraordinario de 2001 (217-230).
- TOURIÑÁN, J. M. (2003) Sociedad de la información: visión y misiones de la universidad en torno a las estrategias de innovación. *Tecnología y comunicación educativas* (17: 38) 4-20.
- TOURIÑÁN, J. M. (2003a) Compartir el mismo espacio y tiempo virtual. Una propuesta para la investigación de la intervención pedagógica. *Revista de Educación* (332) 213-232.
- TOURIÑÁN, J. M. (2004) La educación electrónica: un reto de la sociedad digital en la escuela. *Revista Española de Pedagogía* (LXII: 227) 31-56.
- TOURIÑÁN, J. M. y Otros (1999) Educación y sociedad de la información: Cuestiones estratégicas para el desarrollo de propuestas pedagógicas. Santiago, ICE de la Universidad de Santiago de Compostela.
- TOURIÑÁN, J. M. y Otros (1999a) La función de la universidad: universidad, calidad y sociedad civil. *Aula Abierta* (74) 27-67.
- TRATADO CONSTITUTIVO DE LA COMUNIDAD EUROPEA (1999) Comisión Europea. Programa PRINCE. Xunta de Galicia. Fundación Galicia-Europa.
- UNESCO (1995) Documento para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. París, Unesco.
- VAIZEY, J. (1972) *Economía de la Educación*. Madrid, Santillana.
- VARIOS (1989) *Hacia una clasificación de las universidades según criterios de calidad*. Madrid, Fundación Universidad-Empresa. Consejo de Universidades.
- VARIOS (1990) Evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria. *Revista Española de Pedagogía* (186) Mayo-Agosto.
- VARIOS (1994) Formación del profesorado universitario. *Revista de Enseñanza Universitaria* (7-8) Julio-Diciembre. I.C.E. de la Universidad de Sevilla.
- VARIOS (1994a) *La crisis del Estado del bienestar*. Asociación Galega de Estudios de Economía do sector público. Santiago de Compostela.
- VARIOS (1995a) La Universidad Pública. *Revista Auditoría Pública* (3).

## **CURRÍCULUM**

### ***José Manuel TOURIÑÁN LÓPEZ***

Es licenciado y Doctor en Pedagogía por la Universidad y Catedrático de Universidad en la Universidad de Santiago de Compostela desde 1988.

Ha visitado universidades de Europa, América y China. Ha recibido distinciones, menciones de honor y premios académicos y de investigación. Está en posesión de la Insignia de oro de la Universidad de Santiago de Compostela (1998), la Medalla de plata de Galicia (1998) y la Insignia de oro de la Universidad de La Coruña (2000). Es profesor honorario de la Universidad de Buenos Aires (1993).

Ha publicado artículos y libros (más de 150 artículos en publicaciones especializadas y 15 libros en editoriales con ISBN) sobre las siguientes líneas: fines, valores, sistemas educativos y redes; conocimiento de la educación, explicación de la intervención y análisis de procesos; desarrollo profesional de funciones pedagógicas, gestión de calidad, gestión de recursos y política científica.

Ha desempeñado cargos académicos en la Universidad y de gestión y dirección en la administración autonómica, nacional y en

entidades privadas de carácter cultural. Ha colaborado en proyectos de planificación universitaria, de coordinación de la política científica, de creación de redes y de organización y gestión de eventos científico culturales de carácter institucional, en el ámbito autonómico y nacional.

Evaluador-auditor de programas universitarios, proyectos de investigación y publicaciones científicas en organismos oficiales y revistas profesionales. Vocal y miembro de diversas asociaciones nacionales e internacionales de carácter académico y profesional relacionadas con la educación. Director de proyectos de investigación.

Es representante institucional de la Universidad de Santiago de Compostela en ATEI; asesor de cooperación científica del Instituto Gallego de Cooperación Iberoamericana (IGACI) y Director de la Revista Galega do Ensino.