

POLÍTICA DE UNIVERSIDAD: ESCENARIOS FUTUROS

Por JESÚS M. DE MIGUEL

SUMARIO

RESUMEN.—UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA.—LOS CINCO OBJETIVOS.—RECURSOS LIMITADOS.—GOBIERNO COMPARTIDO.—DIFICULTAD DE EVALUAR RESULTADOS.

RESUMEN

El mundo evoluciona de una sociedad industrial a otra basada en el conocimiento. En ese contexto la información ya no es un medio sino un fin. Más que cosas o bienes, lo que se produce en las sociedades avanzadas es *conocimiento*. La Universidad se adapta a este nuevo contexto que vuelve a su objetivo tradicional: conservar la cultura criticando la sociedad actual (1). La Universidad es una institución milenaria que progresivamente se posiciona a favor de la razón contra el dogma, del conocimiento (sobre todo el empírico) contra la superstición, de la democracia y la libertad contra la explotación humana. Es partidaria de las personas que sufren y están más necesi-

(1) Agradezco las críticas y sugerencias de Haizam Amirah (United Nations, Nueva York), Xavier Coller (Universidad de Barcelona), Gonzalo Herranz (Universidad de Almería), Juan Monreal (Universidad de Murcia), Juan Salcedo (International Rector, Sylvan International Universities), Bernabé Sarabia (Universidad Pública de Navarra), así como Emilio J. Castilla y Elizabeth Vaquera (ambos en The University of Pennsylvania). Muchas gracias también a Melissa G. Moyer (Universidad Autónoma de Barcelona), Carolina G. de Miguel (The University of Michigan, Ann Arbor) y Robert W. de Miguel (Illinois Institute of Technology, Chicago). Incontables ideas provienen de charlas con José Luis M. de Miguel, catedrático de la Universidad Politécnica de Madrid (ETS de Arquitectura). Para más información o comentarios se puede contactar con jesusdemiguel@ub.edu o a través del teléfono 93 402 1406 de la Universidad de Barcelona.

tadas. La vocación democrática de la Universidad es una de sus mejores características. Su ámbito de acción es internacional; en los últimos años ha pasado del *invisible college* a ser una organización mundial. La Universidad y la Red tienen en común un modelo de organización que se puede denominar de «anarquía creativa». Pero en el caso de la Universidad se trata de una institución bicéfala, que mira al mismo tiempo al pasado y al futuro; en ese sentido tiene una doble responsabilidad (2). Además de una política universitaria a nivel nacional o regional, la Universidad como organización compleja desarrolla una serie de políticas sociales y democráticas de considerable interés. El presente artículo presenta los procesos de cambio que se prevén en un futuro inmediato, con posible aplicación para el caso de España.

El tercer milenio es el del conocimiento, la imagen y la Universidad. La bibliografía reciente sobre la Universidad como una organización compleja con numerosas implicaciones políticas, es considerable. La transformación de una Universidad tradicional a una globalizada aparece analizada en el libro de James J. Duderstadt —presidente de The University of Michigan (Ann Arbor)— titulado *A University For the 21st Century* (publicado significativamente en el año 2000). La reunión que marcó un nuevo enfoque más político coincidió con el 250 aniversario de la Universidad de Princeton, dando origen en 1998 al libro *Universities and Their Leadership* editado por William G. Bowen (Presidente de la Fundación Andrew W. Mellon) y Harold T. Shapiro (presidente de la Universidad de Princeton). Un capítulo seminal de este segundo autor trata de «University presidents: Then and now» (págs. 65-99). La UNESCO continuó con la polémica académica en un libro sobre *Globalization and the Market in Higher Education: Quality, Accreditation and Qualifications* producido en el año 2002 por la Asociación Internacional de Universidades (con sede en París). Otra interpretación personal excelente es la del antiguo presidente de Yale University —Richard C. Levin— en un libro del año 2003 titulado *The Work of the University*. Los presidentes/rectores de las universidades más importantes del mundo definen los problemas políticos de la Universidad con especial clarividencia, pues los han vivido en su carne. Quizás el más famoso de todos ellos es Derek Bok, ex presidente de la Universidad de Harvard a quien se le atribuye la famosa frase de «*if you think education is expensive, try ignorance*» (si crees que la educación es cara, no veas la ignorancia). Ha dedicado un libro al

(2) Uno de los estudios más incisivos sobre esa responsabilidad es el libro de JAMES J. DUDERSTADT: *A University For the 21st Century*, escrito por el rector de la Universidad de Michigan —en Ann Arbor— durante la última década (en The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2000, 358 págs.). Es uno de los mejores estudios sobre la Universidad escritos en los últimos años en el mundo.

tema candente de *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*, publicado hace unos días (en 2003) (3). Este ramillete de libros marcan un nuevo ímpetu académico por interpretar las difíciles relaciones entre Universidad y Política. Analizo a continuación algunos de esos escenarios.

UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA

El sistema universitario de cualquier país es una red de organizaciones complejas relativamente autónomas. En los últimos años, las universidades se han convertido en algunas de las instituciones más complejas y costosas de la sociedad. En los países avanzados la Universidad se dedica a producir conocimiento, forma a una mayoría de los/as jóvenes durante varios años, y es responsable de una parte importante de la investigación y avance científico del país. Dado que la sociedad actual depende fundamentalmente del conocimiento, el papel de la Universidad es gradualmente más amplio. A pesar de esa posición central, el nivel de investigación sobre la Universidad española es mínimo. Apenas si hay estudios empíricos, y muy pocas interpretaciones ensayísticas modernas (4). No se compara con otras universidades del mundo, ni se analiza los problemas o las soluciones comunes. Pocas personas saben cómo funciona realmente su universidad. Los/as estudiantes están aislados del funcionamiento de la organización (aunque están representados «políticamente» en algunos órganos); e incluso el personal que lleva décadas trabajando en la institución ignora la realidad más elemental. Hay poca información, y la que se proporciona o publica suele ser irrelevante.

La Universidad ha pasado de ser una organización dedicada a formar sólo a las élites directoras de la sociedad, a proveer de educación a la mayor parte de la población (5). En los años setenta del siglo pasado se habla de la

(3) WILLIAM G. BOWEN y HAROLD T. SHAPIRO (eds.): *Universities and Their Leadership*. Princeton University Press, Princeton, 1998, 268 págs. INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES: *Globalization and the Market in Higher Education: Quality, Accreditation and Qualifications*, UNESCO Publishing y Economica, Paris, 2002, 212 págs. RICHARD C. LEVIN: *The Work of the University*, Yale University Press, New Haven, 2003, 247 págs. DEREK BOX: *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press, Princeton, 2003, 233 pp.

(4) JESÚS M. DE MIGUEL, JORDI CAÍS, y ELIZABETH VAQUERA: *Excelencia: Calidad de las universidades españolas*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2001, 506 págs. Ver también VÍCTOR PÉREZ DÍAZ y JUAN C. RODRÍGUEZ: *Educación superior y futuro de España*, Fundación Santillana, Madrid, 2001, 470 págs.

(5) Los datos comparativos aparecen en JESÚS M. DE MIGUEL y BERNABÉ SARABIA

«masificación de la Universidad», con cierto tono peyorativo. Sin embargo, la Universidad de masas se considera ahora como una conquista social; por vez primera las clases bajas acceden a la Universidad. La penúltima transformación es la *universalización de la educación universitaria*. La inmensa mayoría de la población joven está —o va a ir— a la Universidad, y además la población va a formarse a lo largo de toda su vida. Así, la Universidad pasa por varias etapas: 1) una selectiva «para la elite», 2) de masas, 3) etapa de universalización, y 4) finalmente para todas las personas *durante toda la vida* (6). Se trata de la *lifelong learning*, ya conocida por las iniciales LLL. Eso supone que los precios pagados por la población en educación deben ser más bajos, pues el esfuerzo —en tiempo y dinero— de una educación universitaria cuando se es joven es casi irreplicable. Se pide que la Universidad ofrezca una educación de calidad a precios algo más reducidos. Eso es posible si se transforma su organización actual. Hasta hace poco las universidades tradicionales se dedican a formar capital humano. Lo usual es crear profesionales, líderes, ciudadanos educados y críticos. Actualmente la Universidad produce también conocimiento puro, aislado de las personas. Ya no se pone tanto énfasis en profesionales como en investigación. Se trata de elaborar conocimiento que a su vez promueva impacto social y económico. El objetivo de la Universidad actual es la innovación, la creación, y el avance del conocimiento por sí mismo.

La *sociedad del conocimiento* (también «de la información») no es sólo un eslogan. La educación de las personas—así como el conocimiento que esas personas producen— es la fuente fundamental de riqueza de un país. Ya no se trata de fabricar cosas materiales, menos aún de industrias al viejo estilo, sino de crear conocimiento, inventar, tener ideas creativas, y saber *transferir* ese conocimiento a problemas prácticos. La sociedad contemporánea requiere personas que estén continuamente aprendiendo, innovando, alertas al conocimiento nuevo. La Universidad ya no es una institución que educa temporalmente a las élites de poder o profesionales, otorgándoles una *licencia*. Ahora está produciendo y elaborando conocimiento de forma continua, que es el signo más importante de riqueza de un Estado. Se convierte así en una organización en donde lo más importante es ser crítico, y cuestionar el conocimiento establecido. Las personas que disienten deben ser protegidas, pues de ellas depende —a menudo— el avance del conocimiento. Son investigadores que cuestionan los paradigmas científicos establecidos. La crea-

HEYDRICH: «La Universidad española en un mundo globalizado: Los recursos», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 102, 2003.

(6) Una quinta etapa podría ser la desaparición de la Universidad tal y como se conoce actualmente.

ción de riqueza deriva cada vez más de la aplicación del conocimiento nuevo o innovador. Las antiguas fuentes de desarrollo (carbón, petróleo, bosques, mar) tienen un límite; el conocimiento no tiene límites, no se agota. Ésta es una diferencia importante, sobre todo si se contempla desde el objetivo deseable del *desarrollo sostenible*. Hoy el conocimiento es accesible internacionalmente, de forma instantánea y casi gratis. Hay enormes cantidades de información accesibles en casi cualquier punto de la red; eso obliga a una reorganización de la Universidad. Pero tanta información lleva a dudar de la posibilidad de un conocimiento constante y único. La avalancha de datos en los primeros años del siglo XXI produce que el sistema parezca caótico. Hay mucho conocimiento accesible, pero no es fácil verificar su fiabilidad, ni tampoco definir un orden. A menudo el conocimiento nuevo demuestra que el conocimiento anterior estaba equivocado. Nada permanece inalterable en la situación actual; el cambio es acelerado.

La Universidad es verdaderamente internacional. No sólo tiene una proporción alta de estudiantes (a veces de profesores) extranjeros, sobre todo de doctorandos, sino que además la educación que provee y la investigación que realiza viaja entre países. La evaluación de la Universidad se suele realizar a nivel local o nacional —en forma de acreditación— pero el profesorado es evaluado continuamente a nivel internacional por sus colegas y asociaciones profesionales. Una universidad concreta ya no simula una isla desierta, sino que es parte de una red que se estructura en forma de «multiversidad virtual». Las universidades dominantes del mundo —por ejemplo *Oxbridge* o las estadounidenses de la *Ivy League*— son verdaderamente internacionales (7). Se sitúan en el epicentro de la red mundial de universidades, conocimiento, e investigación científica. La Universidad actual es una de las organizaciones más complejas y técnicas en la sociedad contemporánea. También es una de las que tiene una proporción más alta de personal con educación formal elevada. A su vez prepara al profesorado que enseña luego a toda la población en las etapas de educación obligatoria. Así se explica su nivel de complejidad.

En muchas universidades se observa un *proceso de harvardización*; consiste en que tienden a parecerse a Harvard University, y en general al modelo de *research university* estadounidense. Tratan no sólo de impartir docencia, sino sobre todo de dedicar muchos esfuerzos a investigación. En España cualquier universidad —incluso «de provincias»— desea tener sus progra-

(7) «Oxbridge» se refiere a Oxford University y University of Cambridge (ambas en Reino Unido). La *Ivy League*, o «Liga de la Hiedra», es una docena de universidades antiguas y de prestigio en Estados Unidos encabezadas por el trío Harvard-Yale-Princeton. Se denominan así por la hiedra en las fachadas de los edificios de la universidad.

mas de máster/doctorado y sus proyectos de investigación. No existen universidades pequeñas, regionales, que deseen dedicarse exclusivamente a la docencia. Muchas universidades siguen un modelo con tercer ciclo, formando investigadores. Pero ello supone unos recursos económicos de gran magnitud. Cada año Harvard (con una biblioteca cuatro veces mayor que la Biblioteca Nacional de España) aumenta el número de libros en un número similar al tamaño medio de las bibliotecas universitarias españolas. Esa tendencia a la *harvardización* se observa también en las universidades privadas. Pero hay que tener en cuenta que ese modelo de universidad se ha realizado gracias al apoyo decidido del sector público. En el siglo pasado el Estado financia la mayor parte de la expansión de la Universidad. La expansión puramente numérica se realiza a costa del incremento de calidad. Se ha preferido pasar de una Universidad elitista a una —mal llamada— «de masas» sacrificando un poco la calidad. El reto actual es la *universalización*: el que la Universidad se convierta en accesible a todos los/as jóvenes. La preocupación actual más evidente es por la *calidad* y la *excelencia* de la organización universitaria (8).

La Universidad en España en la segunda mitad del siglo xx se duplica cada década. El número de estudiantes crece de forma acelerada. En parte se explica por la incorporación de la mujer a la Universidad. En la actualidad el ritmo de crecimiento es más lento, e incluso en algún año desciende ligeramente el número absoluto de estudiantes debido a que la natalidad ha bajado tanto que las cohortes de jóvenes son la mitad de numerosas. Se mantiene el número de estudiantes en torno al millón y medio, lo que sugiere que la falta de jóvenes se compensa con el deseo de seguir estudios. Por vez primera las clases medias-bajas (y algunas de las bajas) empiezan estudios universitarios. Pero el crecimiento enorme y súbito de la Universidad española ha terminado. Ahora se trata de que siga creciendo despacio, para lograr la universalización de los estudios terciarios, incorporando a las clases más bajas. En España hay un 40 por 100 de jóvenes que no van a la Universidad. Pertenecen a las clases más bajas. Hay una serie de factores que explican su ausencia de la Universidad: carencia de recursos económicos, malas notas en la educación secundaria, falta de motivación, rechazo de las instituciones educativas que no se amoldan a su cultura o valores, falta de esfuerzo de ellos/as y las instituciones, etc. Obviamente «la culpa» no es de esos/as jóvenes. A pesar del crecimiento del número de estudiantes la creación de universidades no se ha mantenido a la par. El resultado es que las universidades (públicas)

(8) El estudio más detallado sobre calidad de las universidades públicas y privadas en España es JESÚS M. DE MIGUEL, JORDI CAÍS, y ELIZABETH VAQUERA: *Excelencia: Calidad de las universidades españolas*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2001, 506 págs.

han crecido sin control. Sólo en el último lustro algunas de las universidades más grandes empiezan a contener, o incluso a reducir, su tamaño. En cambio, las universidades privadas en España han sabido mantener un tamaño más reducido y manejable. En Estados Unidos, con 15 millones de estudiantes y casi cuatro mil universidades (*colleges* y universidades conjuntamente), el tamaño medio de cada institución es entre cuatro mil y cinco mil estudiantes. Es un modelo más humano y quizás más productivo para los objetivos de formación integral de los/as estudiantes.

El sistema universitario en España es una organización milenaria que ha sabido adaptarse al cambio social (9). Es responsable además de cambios que se observan en la sociedad contemporánea. Como organización dedicada al conocimiento su importancia dentro de la «sociedad del conocimiento» aumenta. La Universidad se considera un bien social, que beneficia a toda la sociedad. La preparación y profesionalización de los/as jóvenes es al mismo tiempo una tarea pública y un bien social. En la mayoría de los países, una gran parte de la educación terciaria es costeada por el Estado, en forma de docencia semigratuita, becas y préstamos a estudiantes, o bien a través de recursos de investigación. En España las universidades públicas son altamente dependientes del presupuesto público. Sólo en los últimos años tienen algunos programas de tercer ciclo —como másteres— que son parcialmente un negocio, programas de postgrado, y proyectos de investigación (10). La investigación aplicada se organiza en «parques científicos». En la Universidad de Barcelona, por ejemplo, uno de cada seis euros de su presupuesto anual proviene de recursos de investigación.

De entenderse como bien público la Universidad pasa a considerarse cada vez más como un beneficio privado o individual. Incluso la investigación *básica* se ve desbordada por las peticiones de realización de investigación *aplicada*. Se acepta así que la Universidad es cada vez más dependiendo del mercado, y de las necesidades sentidas por los clientes (los/as estudiantes). Se crean programas de postgrado que se ajustan a las necesidades reales de los/as profesionales en un mundo dominado por el mercado de tra-

(9) La Universidad de Salamanca es la segunda universidad más antigua del mundo. En el ranking español de universidades está en el puesto octavo (puntuación de 7,8) con un coste medio de 3.546 euros por estudiante al año.

(10) A pesar del estatus de «autonomía» de las universidades españolas lo cierto es que dependen mucho del Estado. La dependencia económica respecto de los presupuestos estatales es superior al 80 por 100. Existe un *Ministerio de Educación* (actualmente MECD o Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) que regula muchas de las funciones y la organización de las universidades públicas. Comparado con algunos países anglosajones y desarrollados, la dependencia de las universidades públicas españolas respecto del poder político es elevada.

bajo. La Universidad se reforma logrando la agilidad suficiente para ofrecer programas nuevos en un tiempo mínimo. Así conviven en realidad *dos universidades*: la universidad tradicional, básica, que educa en contenidos profesionales teóricos; y otra universidad dinámica, que se amolda al mercado, y que ofrece programas de especialización *ad hoc* para personas o grupos profesionales que lo solicitan. No es de extrañar que la primera universidad suele quedarse con las aulas viejas, rancias, y con los pupitres atornillados al suelo, mientras que la nueva universidad se organiza en edificios nuevos de diseño, con abundante luz y salas con cañones que permiten debates. La existencia de estas dos universidades en una supone tensiones.

LOS CINCO OBJETIVOS

Robert K. Merton diferencia entre funciones manifiestas y latentes. Como *objetivos manifiestos*, la Universidad tiene más de uno (11). En realidad ninguna organización tiene un solo objetivo. Lo que caracteriza a la Universidad actual es que su multiplicidad de objetivos no es fácil de ordenar según una jerarquía de importancia. Lo que primero se identifica con Universidad es que enseña, es docente: existen estudiantes que son enseñados y examinados. Pero lo que antes era marginal —la investigación científica— ha pasado a ser el objetivo fundamental. El tercer objetivo central es guardar y transmitir la cultura. Los/as estudiantes pasan unos años vitales en el campus, lo que sugiere el papel socializador de la organización universitaria. En quinto lugar, la Universidad es un bien social y una responsabilidad pública; manteniendo un objetivo de servicio a la sociedad. Con un cierto juego de palabras hace unos años se acuñó el término *multiversidad*, como alternativo al de *universidad*. El concepto lo patentó Clark Kerr, rector entonces de los nueve campus de la Universidad de California (12).

Históricamente las universidades eran bastiones *conservadores*, en donde se educaba a los hijos de la elite de la sociedad (13). Iban a la universidad las personas que luego se convertían en políticos, sacerdotes, abogados o médicos. El propósito era mantener las normas y el control social. No es hasta recientemente que la Universidad se transforma en motor del cambio

(11) Entre las funciones latentes están poder, salarios, parking, arquitectos, ocio, y sobre todo estratificación social.

(12) CLARK KERR: *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge, 1963, 226 págs. Cuarta edición ampliada en 1995. Es un libro esencial para el tema de análisis.

(13) No a las hijas.

social, con objetivos claros de servicio a la sociedad, incorporando ideas multiculturales y solidarias. La propia Universidad pone en duda el sistema de dominación basado en unas cuantas familias («las buenas familias» o «la buena sociedad»), para pasar a educar a la mayor parte de la población. Ésta trata de solucionar los problemas de la sociedad de forma solidaria, y transforma estructuras sociales. El modelo de *educación liberal secular* proviene de Estados Unidos. En Europa se mantiene una mezcla de educación para-estatal o a veces para-religiosa. Triunfa la educación universitaria mayoritariamente secular, independiente del poder; moderadamente crítica. Las fronteras entre la educación privada y la pública se difuminan, pues ambas son «sin ánimo de lucro». Pero incluso la educación con ánimo de lucro resulta barata, y suele tener una función más social de lo que parece. A pesar del enorme desarrollo tecnológico, la docencia en el aula apenas ha cambiado. Se siguen utilizando métodos tradicionales de clases magistrales, uso de pizarra, y utilización de textos escritos. La institución que más progresos ha realizado en la investigación informática y tecnológica —la Universidad— es casi inmune a su uso.

El *poder de la Universidad* proviene de que «licencia», es decir otorga un título oficial para poder desempeñar legítimamente una profesión. El poder de dar títulos «superiores» es importante (14). En otros países las profesiones —medicina, arquitectura, ingeniería, artistas— han compartido a veces ese poder con las universidades. Pero en el caso español el monopolio de la Universidad es casi total. Ésa es su fuente principal de poder social pues para ocupar puestos ejecutivos en la sociedad se necesita por lo menos el título de *licenciado*. El otro poder es que las universidades —sobre todo las universidades investigadoras o de mayor prestigio— no sólo forman profesionales, sino que también educan a los profesores universitarios del resto del sistema educativo. En Estados Unidos el 3 por 100 de universidades gradúa al 75 por 100 del profesorado total del sector terciario. Eso sucede porque el sistema está diversificado y especializado. En España, el sistema es más endogámico: cada universidad forma a sus propios profesores, confiriéndoles el título de doctor. A menudo el doctorado lo terminan las personas que son ya profesores en la misma universidad. Apenas hay universidades que formen doctores para otras universidades o para el sector privado (15).

La «docencia» incluye varias tareas. Suele empezar por el objetivo de que los/as estudiantes se entiendan mejor a sí mismos. Descubren el valor de

(14) En España los títulos los otorga el rector de la universidad en nombre del Rey (antes era en nombre de Francisco Franco).

(15) En ciencias sociales en España destaca la Universidad Pompeu Fabra (en Barcelona) o la Fundación Juan March asociada a la Universidad Autónoma de Madrid.

las respuestas dadas por autores anteriores que se interrogaron sobre problemas parecidos. Docencia es también enseñar estrategias de adaptación a un mundo cambiante, altamente complejo como el que los/as estudiantes van a vivir en el futuro. Convertirse en buenos ciudadanos en una sociedad democrática, participativa y solidaria, es otro objetivo clave. La docencia pretende así que los/as estudiantes aprendan a desarrollar una vida con sentido. La docencia no es mera transferencia de conocimientos; quizás ese sea el menor de los objetivos del proceso educativo. Lo más importante es generar una mentalidad crítica, con valores humanistas, libre de intolerancia y dogmas (16). Se aprende de otros condiscípulos, reforzando lo que se denomina «comunidad de aprendizaje». Los grupos que se forman, las conversaciones con otros estudiantes (o esporádicamente con profesores) ayudan a aprender cómo vivir. Los/as profesores tienen que ayudar a los/as estudiantes a elaborar su propia «filosofía de la vida». En la Universidad se aprende a saber *qué es la vida*.

En Europa esa función de «comunidad de aprendizaje» se realiza mayoritariamente en el instituto (Instituto de Enseñanza Media), es decir, en la enseñanza secundaria. La Universidad se reserva para una educación dirigida a una carrera profesional. El énfasis está en la transmisión del conocimiento, y no tanto en la elaboración de valores básicos. En Europa se obliga a madurar pronto a los estudiantes, que se profesionalizan directamente. Pero en un mundo cambiante los conocimientos adquiridos no les van a ser útiles por mucho tiempo, y sin embargo tienen menos herramientas y estrategias de supervivencia. El objetivo de la primera carrera universitaria no es conseguir un buen trabajo, sino prepararse para la vida. La educación es un proceso que actualmente dura todos los años de experiencia laboral. El trabajo profesional no es más que un aspecto de la vida de una persona (aunque un aspecto importante); la Universidad debe pues servir para *toda* la vida. La experiencia educativa no se produce sólo dentro del aula, sino en experiencias de aprendizaje múltiples, como son el servicio a la sociedad o comunidad, investigación, actividad en organizaciones estudiantiles, un año de estudios en el extranjero (programas Erasmus y Sócrates), o la experiencia en común con otros/as estudiantes.

En su origen la docencia era más artesanal, basada en una relación de uno-a-uno, en forma de aprendiz/maestro. Con la revolución industrial la

(16) Se dice —jocosamente— que los estudiantes españoles aprenden más en el bar que en clase. Se critica que la educación universitaria en España es teórica, que no se aprenden cosas prácticas. Las clases son aburridas, y la única alternativa es empollar al final del curso, o bien copiar. El sistema de exámenes en el aula lleva a una preparación memorística. La educación así descrita por los sujetos que la sufren no resulta un proceso intelectual estimulante.

educación universitaria se asemeja pronto a una fábrica, en que se ponen juntos a los estudiantes, con un profesor enfrente, encima de una tarima. El sistema es así más barato, y los recursos se utilizan productivamente. La docencia de uno-a-uno se reserva para el doctorado, en donde se continúa con la relación tradicional de aprendiz/maestro. Pero el desarrollo de las nuevas tecnologías permiten una tercera relación más dinámica. Los papeles de «estudiante» y «profesor» ya no están tan claros. El proceso educativo se realiza dentro del aula, pero también fuera, a distancia, o a través de ordenadores. La docencia no se reduce a transferir conocimiento o a absorberlo. La interrelación entre profesor y alumno es importante, y el objetivo no es sólo el conocimiento sino la capacidad de crearlo. El estudiante ya no es una persona pasiva. El objetivo actual del alumno/a es ser activo, responsable (parcialmente) de su propio proceso de aprendizaje. Redefinen las etapas y objetivos de la educación, su estructura, y la forma de realizar ese aprendizaje. Pero este modelo requiere un tipo de profesores distinto al actual.

El papel del profesor se transforma; ya no se reduce a transferir conocimiento o explicar contenidos. Más bien dirige o coordina las actividades de aprendizaje. Vigila, promueve, motiva. Señala dónde está la información y cómo obtenerla. Diseña los procesos de aprendizaje, y el tipo de experiencias que los/as estudiantes pueden realizar. Acepta las ideas de los/as estudiantes sobre los propios procesos de aprendizaje. La estrategia no es proveer información en una dirección; tampoco se transfiere sólo información. Para adoptar las expresiones modernas, el profesor es un *monitor de comunidades de aprendizaje* que genera experiencias de educación para ambas partes (estudiantes y profesores) (17). En esas comunidades las fronteras entre «profesor» y «estudiante» son borrosas. Ambas partes deben adoptar una posición activa, con iniciativas múltiples. Para el profesor/a esa función nueva supone además una experiencia de formación propia.

Antes una universidad organizaba la asociación de antiguos alumnos (AAA) para conseguir dinero y donaciones. Actualmente se les ofrece cursos y viajes. La docencia se ha convertido en una experiencia que *dura toda la vida*, y que se realiza en comunidades de aprendizaje, contenidas usualmente en instituciones de educación terciaria. Así los/as antiguos alumnos no dejan de pertenecer a la universidad de origen. Vuelven repetidas veces a su primera universidad para seguir formándose. Cada universidad tiene una responsabilidad especial no sólo con los estudiantes que en ese momento educa, sino también con los antiguos alumnos que vuelven varias veces más

(17) Es curioso que en español «monitor» no sólo es la persona que tutoriza procesos educativos o de aprendizaje, sino también la pantalla de un ordenador. El símil es algo más que una coincidencia.

a seguir formándose. Esto crea un nuevo modelo de universidad, que se dedica a la *formación de por vida* de cohortes diversas de estudiantes. Estas características nuevas llevan a que la Universidad deja de estar dominada por el profesorado, para volcarse al estudiante, sus intereses docentes, así como necesidades futuras como antiguo alumno. El profesorado cada vez decide menos los planes de estudio, lo que se enseña, o el contenido de los nuevos programas. Como otras organizaciones sociales la Universidad se centra alrededor del cliente, en este caso del estudiante actual o del antiguo alumno/a. Cada Universidad contiene una (o varias) *comunidad de aprendizaje*, en donde sus miembros tienen posibilidades de definir sus preferencias educativas. Estas comunidades de aprendizaje se solapan a veces con las profesionales que alian a profesores y alumnos en ciertas carreras como medicina o ingenierías. Otras carreras profesionales —como economía, derecho, o empresariales— se convierten en estudios generales que permiten el acceso a profesiones diversas. No existe en todos los casos una identificación clara entre *carrera y profesión*.

Los estudios de *tercer ciclo*, sobre todo de doctorado, adoptan un modelo algo distinto. Se basan más en una relación personal de educación, en que uno/a se forma investigando. En el doctorado se aprende a cómo aprender. Las sociedades contemporáneas son extraordinariamente complejas (el máximo de su historia) y requieren un esfuerzo interdisciplinar. Los programas de doctorado se especializan, conservando un sistema de organización prácticamente feudal. Para adaptarse a los problemas del mañana, los/as estudiantes de doctorado deberían de lograr formaciones más interdisciplinarias, e intelectualmente más amplias. A menudo los/as becarios son mano de obra en los proyectos de un catedrático o profesor, en vez de realizar experiencias de formación en su tesis propia (18). La relación director de investigación y becario es estrecha: cuando va bien resulta muy bien, pero cuando va mal sus consecuencias son penosas. En España hay muy poca experiencia de sindicación de becarios de formación de personal investigador (FPI) o de formación de profesorado universitario (PFU). En otros países hay asociacionismo de *teaching assistants*. España tiene unos sesenta mil estudiantes de doctorado, y produce unos catorce mil nuevos doctores cada año. La mayoría no son absorbidos por las universidades, ni siquiera por centros de investigación. Deben pues prepararse también para posiciones más aplicadas en el mundo de la empresa, en el sector público, o en educación secundaria; en las tres las necesidades de investigación son pequeñas (19).

(18) Es un tema que se denuncia a menudo, pero no se soluciona.

(19) La idea de que el doctorado es un sistema feudal se desarrolla en diversos estudios (Duderstadt, 2000, 98).

Cada vez hay más *estudiantes adultos* en la Universidad. No van a la Universidad para escapar de los padres, ni para madurar. Tampoco viven con sus padres; a menudo tienen ya hijos/as. La educación universitaria —y el título académico— les es importante para conseguir un trabajo mejor. Los/as adultos empiezan por matricularse mayoritariamente en universidades a distancia o virtuales. Luego se matriculan también en universidades presenciales privadas. Esos estudiantes adultos son más realistas, saben lo que quieren, no desean «perder el tiempo», y se autofinancian sus estudios. Exigen una calidad mayor de enseñanza, y son realistas en sus expectativas. A menudo se apuntan a programas postgraduados, o a especializaciones que no necesariamente terminan en un título oficial. Pretenden aprender, o legitimar su nivel profesional; pero no requieren tanto un diploma. Se matriculan en un programa educativo que se amolda a sus necesidades actuales.

Se dice que docencia e investigación se fertilizan mutuamente. Se supone que todo buen profesor debe investigar. A veces esa relación asumida se pone en duda. La Universidad no sólo reproduce y transmite el conocimiento dominante, sino que también lo critica, y cuestiona el orden establecido. Busca y desea el cambio social, con la esperanza de producir una mejora o progreso social. Es decir, trata de transmitir el conocimiento pero sobre todo de avanzarlo. El modelo internacional es el de «universidad-investigadora» (traducción de la expresión *research university*). Todas las universidades públicas españolas tienden hacia ese modelo. El avance del conocimiento científico (la investigación) se concentra mucho en Estados Unidos y Europa. Pero no todas las universidades de esos países realizan investigación científica avanzada. La Fundación Carnegie considera que en Estados Unidos hay 125 universidades que se pueden considerar «universidades investigadoras». Pero el número de las que realmente realizan investigación avanzada de forma intensiva son la mitad. Éstas suponen aproximadamente el 2 por 100 de las instituciones de educación terciaria en Estados Unidos. La concentración de la investigación científica no se produce solamente en algunos países, sino en determinados centros de esos países y no en todas las universidades. Estados Unidos cuenta con 15 millones de estudiantes terciarios, de ellos/as medio millón son estudiantes extranjeros (muchos en programas graduados). Las universidades investigadoras estadounidenses no son sólo universidades para Estados Unidos sino para el mundo entero.

La Universidad cambia su énfasis de docencia a investigación. No es que la docencia sea actualmente un objetivo secundario, sino que el contenido del conocimiento se transforma. Antes el objetivo era analizar el conocimiento y transmitirlo. Actualmente avanzar ese conocimiento es una demanda irrenunciable. Las universidades compiten por ser innovadoras y creadoras. La propia docencia se transforma de tal forma que ya no se trata de

«saber» sino «saber cómo se sabe». La investigación es así una parte importante de la docencia, incluso a niveles de primer ciclo en la Universidad. En España se supone que todas las universidades públicas deben realizar investigación, y al nivel más alto posible. Apenas si hay diversidad o especialización de las universidades. Casi toda la educación postsecundaria se realiza en esas universidades con programas de doctorado, que se dedican a la investigación. En otros países el sector universitario está diversificado y especializado. En España la tendencia es a que todas las universidades sean «iguales» (una especie de «café para todos»). Sin embargo eso no es verdad. El costo de las universidades públicas en España oscila entre 820 euros al año por estudiante (de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED) a 5.973 euros de la Universidad Pompeu Fabra, es decir una diferencia de más de siete veces. Incluso si sólo se tienen en cuenta universidades presenciales las diferencias de financiación son del triple. Oficialmente se insiste en la igualdad básica de todas las universidades públicas en España, pero el «café para todos» es más ficción que realidad.

En las últimas décadas la mayor parte de la financiación de investigación en la Universidad ha ido a parar a investigadores solos, o con equipos de investigación pequeños. Los proyectos de investigación raramente superan los veinte mil euros al año. Así los profesores se convierten en *directores de investigación autónomos*. No sólo el Estado y las fundaciones, sino también las universidades esperan que sus catedráticos atraigan recursos económicos de investigación de forma individual o en grupos pequeños. El resultado de este sistema es la tendencia hacia la especialización. Los/as profesores que son «empresarios autónomos» aprenden rápido que la forma de conseguir proyectos es especializándose lo más posible. Así el grupo de evaluadores se reduce a una red de colegas que se hacen favores unos a otros. Los/as profesores tienden a ser más leales a esos colegas, a su área de investigación (en España hay 187), y a su disciplina que a la universidad en la que trabajan. Muchos profesores se quejan de que no pueden realizar sus verdaderas funciones como profesores debido a la presión que sufren para conseguir proyectos de investigación. A menudo esos proyectos son la única forma que tienen de avanzar en la carrera docente. Según la nueva legislación del proceso de habilitación/acceso a cuerpos de profesores funcionarios (Real Decreto 774/2002), cualquier candidato/a a un puesto de *titular de universidad* debe presentar un «trabajo original e inédito de investigación» (TOII) en el que hay que demostrar —y documentarlo— que se es el director de investigación. Eso va a generar una fragmentación aún mayor de la investigación en España. Estos investigadores solitarios realizan funciones múltiples en relación con los proyectos de investigación: escriben proyectos, los dirigen, gestionan, se pelean con las burocracias respectivas, tienen que realizar una

parte importante de la investigación, forman becarios y otros investigadores, escriben otros proyectos, difunden la investigación, presentan los resultados, publican en inglés, y dedican una parte apreciable de su tiempo a relaciones públicas en relación con el proyecto. Es tarea de titanes. En ese contexto, el equilibrio de investigación *básica* y *aplicada* es complicado. En realidad la tensión se produce entre la investigación que el profesorado quiere realizar por su propia curiosidad o inquietud, y la investigación que tienen que hacer para otras agencias con el objeto de seguir superviviendo como grupo de investigación o simplemente como profesor. Cuando la investigación nace de la curiosidad intelectual de un profesor, es posible que se produzcan resultados marginales, a veces incluso extraños. Se critica también el tiempo que pierden los profesores realizando investigación, que a menudo detraen de la docencia. Algunas personas cuestionan que los profesores puedan realizar la investigación que se les antoje con cargo a los presupuestos del Estado. Cada vez se trata más de dirigir las líneas de investigación.

La investigación lleva también a plantearse la estructura por profesiones, disciplinas, y áreas de conocimiento. Las disciplinas dominan la Universidad; estructuran los departamentos y los planes de estudio. La lealtad de un profesor es sobre todo a su disciplina. En España existe el sistema de *áreas de conocimiento* con un conjunto de 187 especialidades que alfabéticamente van desde Álgebra hasta Zoología. Se establecieron en 1984, y todavía no han cambiado. Cada profesor universitario —en el sistema público— está adscrito a una de esas áreas y sólo a una. A partir de ellas se realizan todos los concursos de profesorado (habilitación y acceso), se reparten recursos de investigación, y son la base de los departamentos (20). El diseño del *árbol de la ciencia* en 187 ramas, tiene sin embargo algunas peculiaridades. En Derecho hay por lo menos catorce áreas de conocimiento. En Medicina hay diez, en Física cinco, y en Química cuatro. Sin embargo Economía se divide solamente en Economía Aplicada por un lado, y Economía Financiera y Contabilidad por otro. Hay también una Organización de Empresas, y un área peculiar que incluye Economía, Sociología y Política Agraria y que se localiza en Escuelas de ingenieros agrónomos. Dada la extensión reciente de los estudios de Economía y Dirección de Empresa esta diferenciación es insuficiente. Sociología entera es un área única (carrera de licenciatura y profesión). Lo mismo pasa con Ciencia Política y de la Administración. Entre las dos áreas forman una Facultad. Se entiende pues que ésta clasificación realizada hace ya dos décadas debería cambiar. No sólo es España; la estructura de disciplinas académicas está en revisión en el mundo entero. La exce-

(20) Una universidad grande, como la Universidad de Barcelona, por ejemplo, tiene 99 departamentos.

siva especialización en áreas de conocimiento, y en departamentos que funcionan como Reinos de Taifas, produce estudiantes de licenciatura y doctorado con una visión del mundo excesivamente reducida. Los problemas complejos de la sociedad contemporánea no pueden resolverse con visiones disciplinares, sino que es preciso integrar enfoques y disciplinas diversas. El objetivo es incorporar varias interpretaciones culturales, y no basarse en un canon único (21). El mundo globalizado está produciendo un cambio tan acelerado, que las antiguas ramas del árbol de la ciencia son incapaces de mantenerse al día. Incluso los departamentos universitarios se ven rebasados en sus planteamientos.

La *carrera académica* (docente o profesoral) está basada fundamentalmente en el logro personal, individual. Los profesores entienden que eso se consigue especializándose, produciendo más investigación sobre una parcela menor. No se desarrollan sistemas de evaluación mejores que la publicación especializada. Incluso la calidad docente del profesorado se mide a menudo con el criterio de producción científica en una subdisciplina determinada (22). Cada profesor pertenece a una red reducida, con unos pocos colegas a nivel nacional, y otros numerosos pero difusos a nivel internacional. La comparación es sistemáticamente con una veintena de colegas, que compiten por los mismos temas y recursos de investigación. Son colegas, amigos, y a menudo también competidores. Esas pequeñas redes son las que crean la subcultura profesional, así como los estándares de calidad de la producción científica. Sin embargo, la Universidad del futuro es como una red interconectada, más amplia, con grupos y disciplinas integradas por temas o por problemas. Estas interrelaciones son a veces reales y físicas, otras pueden ser virtuales. Las nuevas tecnologías están produciendo cambios sustanciales en la red y en los tipos de relaciones que todavía no han sido estudiados seriamente.

La Universidad preserva la cultura del presente para las generaciones futuras. No es sólo guardiana del conocimiento propiamente dicho, sino también de valores esenciales, de tradiciones, así como del bagaje cultural de la sociedad. Las personas requieren un *conjunto de valores básicos* para funcionar adecuadamente dentro de una profesión. Ese conjunto de valores se aprende en la educación universitaria. Se habla de «la transmisión de la cultura» pero en el fondo es un proceso múltiple: el conocimiento se *descubre*, se *guarda*, se *transmite*, incluso se *transfiere*. También se *elabora*, es decir

(21) Por ejemplo, el libro de XAVIER COLLIER: *Canon sociológico*, Tecnos, Madrid, 2003, 334 págs. Cubre desde la Ilustración hasta Bourdieu.

(22) Es el caso de los llamados «sexenios» o *tramos* de investigación evaluados positivamente.

no sólo se almacena de forma desordenada, sino que se sintetiza, formando cánones o estructuras lógicas. El simple conocimiento no es cultura, ni sabiduría, sino que requiere un proceso de elaboración ulterior. Modernamente se pone en duda el canon occidental, o la cultura etnocéntrica que gira en torno a esquemas intelectuales europeo-norteamericanos. El modelo que se propone es *multicultural*, aunque más recientemente se sustituye por el *intercultural*. La diferencia es que lo multicultural admite la existencia de guetos de culturas diversas; mientras que lo intercultural supone la mezcla o crisol de culturas. También se critica un sistema de educación universitaria excesivamente profesionalizada. No se necesitan tantos médicos, ni tantos abogados, ni siquiera ingenieros (muchos de ellos luego no trabajan como ingenieros). Se aconseja una educación terciaria más general, humanista, basada en grandes ideas y pensadores. Se vuelve así a una *liberal arts education*, en una universidad de tamaño pequeño, donde la relación estudiante-profesor sea estrecha e intensa, y el/la estudiante no se especialice sino que durante tres o cuatro años conserve sus intereses generales. Este modelo concuerda con el ideal de formar buenos ciudadanos/as, con valores democráticos y solidarios.

La mayoría de personas va por primera vez a la Universidad a los 18-19 años, y permanece en esa organización entre cuatro y siete años. En esos años se produce un proceso de maduración considerable, donde los/as estudiantes no sólo aprenden materias profesionales sino que se socializan en relaciones múltiples. Para los jóvenes es una época vital, de rebelión, de «matar al padre», de curiosidad, investigación, adquisición de valores que luego les acompañan toda la vida. Por eso se dice que la carrera universitaria (la primera) no vale para conseguir el primer trabajo sino para desempeñar el último. Se educa a los/as jóvenes para que sean *ciudadanos críticos* dentro de una sociedad democrática. Aunque siempre hay acusaciones de que los/as estudiantes se exceden en el consumo de alcohol, drogas, música y tiempo libre. Hasta hace unos años la socialización de jóvenes en la Universidad se realizaba en *comunidades universitarias* locales. Cada universidad, o incluso solamente un campus, servía como comunidad de socialización. Actualmente la red, y la comunicación digital, están creando sistemas globales de comunicación con una comunidad virtual prácticamente mundial. Es posible imaginarse a millones de jóvenes unidos internacionalmente mediante internet, telefonía móvil, y otros recursos de comunicación instantánea que permiten «chatear». Se crean así campus virtuales que sobrepasan —y contienen— a los campus tradicionales. El potencial de socialización mundial a través de estas redes internacionales es inmenso. Este es uno de los aspectos que más van a cambiar en el sistema universitario del futuro.

La Universidad es un bien público, que entre sus funciones está la de servir a la sociedad. En la licenciatura de Sociología hay una asignatura central que se denomina «Problemas Sociales». Pero no sólo en esa carrera, sino en muchas otras, la educación terciaria se dedica a analizar y tratar de resolver necesidades y problemas sociales. Dentro de la Universidad suele haber otras instituciones que se dedican a ayudar a la población. Es el caso del hospital universitario integrado en el Sistema Nacional de Salud. Existen también parques científicos que realizan investigación aplicada, y varios tipos de fundaciones. Hay también bancos de sangre. Se colabora con numerosas ONG. Desde otro punto de vista la Universidad no sólo forma profesionales, sino que además genera líderes. El voluntariado y las ONG son otros mecanismos de creación de líderes en la sociedad contemporánea (23). La Universidad se entiende como un servicio público. No sólo porque educa a los/as jóvenes. Transfiere además conocimiento y aptitudes para servir necesidades de la comunidad. Muchas universidades tienen hospitales universitarios (a menudo llamado «hospital clínico») que son parte de la red hospitalaria de la región. También influyen en el desarrollo económico de la zona a través de canales múltiples. El campus universitario tiene un impacto en toda la comunidad, y a veces en la sociedad global. La población se beneficia de la existencia de bibliotecas, teatros, competiciones deportivas, servicios de deporte, hospitales, laboratorios, programas de estudios hispánicos para extranjeros, servicios de idiomas, museos, editoriales universitarias, restaurantes, orquesta, teatro, incluso medios de comunicación de masas (radios, televisiones, periódicos) y revistas varias. Los/as antiguos alumnos se benefician directamente de muchos de esos servicios.

El ejemplo más claro de servicio público suele ser el hospital clínico, que es parte del sistema hospitalario en la comunidad. Suele ser un hospital moderno, con tratamientos avanzados, realizando investigación punta, y de referencia. A menudo el tamaño y la complejidad del hospital es similar al resto de la universidad. El presupuesto es también enorme. El hospital, como la universidad, suele ser un mal negocio; los costes son elevados, y sin embargo los recursos limitados. Se suele mantener el hospital anexo a la Facultad de Medicina, como un indicador de prestigio de la universidad. Un ejemplo diferente suele ser los parques científicos, laboratorios, e institutos universitarios de investigación. Éstos suelen producir beneficios, y no sólo prestigio. Algunas de estas instituciones son *think tanks* con un impacto con-

(23) El concepto de «líder», como el de «liderazgo», suele mantener una connotación peyorativa en español, que deriva posiblemente de los cuarenta años de dictadura. Pero el liderazgo es importante en una sociedad democrática; la democracia requiere burocracia y líderes.

siderable en la sociedad. No sólo realizan investigación aplicada, sino que estimulan el desarrollo económico de la zona.

RECURSOS LIMITADOS

No hay nada que se parezca más a una universidad que otra universidad, aunque esté en un país lejano. Desde el punto de vista físico —edificios, espacios, aulas, estudiantes— las universidades se parecen unas a otras. Se observa una *tendencia isomórfica* incluso entre universidades públicas y privadas; en ocasiones la forma en que se financian son similares. Cualquier universidad depende mucho de subsidios estatales, pero también de recursos de investigación, de las matrículas de los/as estudiantes, y de los acuerdos con empresas privadas. Los sistemas de organización y financiación son también parecidos. Las fronteras entre universidades públicas y privadas-sin-ánimo-de-lucro son tenues. Ambas tienen en común su resistencia al cambio. Los/as profesores (quienes dominan la universidad) son ardientes defensores de no cambiar nada. Se dice que modificar un plan de estudios es más difícil «que mover un cementerio de lugar». Las discusiones sobre organización académica pueden durar meses —incluso años— para terminar con que es mejor dejarlo como estaba. En un mundo cambiante, en donde se acepta el cambio, o incluso se busca, la Universidad suele representar el último bastión del inmovilismo. Es una organización llena de tradiciones, que permiten que esa institución milenaria sobreviva a los Estados. Algunas universidades se crean antes que los Estados. En el siglo xx, en la mayoría de los países avanzados se producen las grandes inversiones públicas en Universidad. Existían universidades desde la época medieval (en España hay siete universidades medievales), pero es en el siglo pasado que se produce el invento de la universidad pública grande. La población acepta que el Estado invierta grandes cantidades de recursos en universidades. En otros países en donde gran parte de las instituciones sociales y económicas se privatizan —como es Estados Unidos— el 80 por 100 de los/as estudiantes en educación terciaria pertenecen a instituciones públicas (24). De las diez universidades que más investigación producen en Estados Unidos ocho son públicas.

La mayoría de universidades —las públicas en España son un ejemplo— están organizadas *por y para* el profesorado. La mayor parte de la gestión, y casi todas las decisiones son tomadas por profesores; en una proporción ele-

(24) Es un dato que refleja la realidad: la universidad no es un sistema privatizado en Estados Unidos, aunque algunas de las universidades más conocidas —Harvard, Yale, Princeton, Stanford— sean privadas sin-ánimo-de-lucro.

vada de los casos por catedráticos. La cúpula rectoral son profesores, y lo mismo en cada uno de los centros. Incluso en posiciones para las que los/as profesores no ofrecen una especialización adecuada están ocupadas por ellos/as. No imaginan que eso pueda suceder de otra forma; están convencidos de que la Universidad es *suya*. El poder se realiza de forma colegiada o mediante equilibrios dinámicos entre diversos grupos de profesores. El profesorado es reacio al estilo de órdenes y reglas del mundo empresarial. Protege su libertad como una de sus mejores características, y cree tener derecho a una libertad casi total. Incluso considera que el sistema establecido de *anarquía creadora*, sin controles, y con pocas normas (o normas definidas por el propio profesorado) es el mejor sistema posible para una universidad. Las técnicas modernas de gestión —de *management*— le suele poner nervioso. Burocracia y gestión son rechazadas sistemáticamente. El profesorado considera que no debe haber jefes, o que si los hay deben ser profesores que asumen esa responsabilidad de forma rotatoria y colegiada.

El recurso más importante que tiene una universidad es su personal. Su coste supone entre el 60 por 100 y el 70 por 100 de su presupuesto. El profesorado es además un indicador excelente de la calidad global de una universidad. Concentra más de la mitad del presupuesto. Ser profesor de universidad es más una *vocación* que una *profesión*. En español no existe la profesión de «profesor de universidad». El sistema de habilitación/acceso (*tenure* en el sistema anglosajón), por el que se llega a funcionario, exige esa dedicación especial «a la ciencia», pero en contraprestación concede condiciones especiales de seguridad en el empleo. Este sistema existe para proteger la «libertad de cátedra», y para liberar a esos profesores del control político. Desgraciadamente sirve también para la seguridad en el empleo de profesores relativamente incompetentes. Modernamente se propone que las personas que obtienen la habilitación, o un puesto de profesor funcionario, sigan siendo evaluados a lo largo de su carrera académica. El éxito académico es publicar en revistas internacionales. *Publish or perish* es la expresión en inglés de «publica o perece». Pero igualmente importante es conseguir contratos y proyectos de investigación, así como recursos para el departamento o la universidad. De los directores de investigación —muchas veces catedráticos— y sus proyectos de investigación dependen otros colegas, becarios, personal en formación, personal técnico, personal contratado y estudiantes. El profesorado no tiene objetivos crematísticos, o al menos se supone que no se dedica a la docencia para ganar dinero. El ser profesor se entiende como una vocación, al estilo de *La ciencia como vocación* de Max Weber (1919). En ese sentido no es una profesión con un monopolio establecido. Los intentos por profesionalizar a los/as profesores han fracasado repetidamente; por un tiempo seguirán siendo fallidos. Solamente en las universidades más pri-

vadas —con ánimo de lucro explícito— se observa una cierta profesionalización del profesorado, a menudo trabajando a tiempo parcial.

El profesorado aun no siendo estrictamente una profesión es un grupo social con mucha libertad, sin normas, o mejor dicho que dicta sus propias normas. No depende de otras personas dentro de la universidad; más bien al contrario, la universidad depende de los intereses del profesorado. Pero está cambiando debido a un proceso externo, que deriva de las transformaciones en la forma de aprendizaje. La organización está cada vez menos centrada en el profesorado y más en el alumnado. Se basa crecientemente en una experiencia interactiva, en que los papeles de *profesor* y *estudiante* son menos distinguibles. A su vez el profesorado es cada vez menos homogéneo. Existen como dos castas de profesorado: *funcionario* y *contratado*. Hay muchos contratados (40 por 100 a 50 por 100 según países) y su posición es temporal y a tiempo parcial. Eso permite a la universidad mayor flexibilidad. El problema es que la contratación de profesorado se refiere a niveles bajos, mientras que los profesores con salarios más altos son funcionarios. Se trata repetidamente de institucionalizar un sistema de «contratación por arriba», de tal forma que se puede crear otro escalafón paralelo de contratados, pero similar al cuerpo de funcionarios (25). En España se habla insistentemente de esa posibilidad, pero nunca se pone en práctica. Los dos tipos de profesorado se organizan jerárquicamente como si fuesen castas. El incremento de personal asociado, a tiempo parcial, y con salarios bajos (que obliga a tener otro empleo) preocupa en muchos países. La mayoría de puestos de trabajo académicos nuevos son a tiempo parcial, con pocas posibilidades de una carrera académica estable. En algunos casos (como en universidades privadas) una proporción de profesores son profesionales trabajando en la empresa que además enseñan —a tiempo parcial— en la Universidad. Ser profesor es el segundo (o tercer) empleo. Además los/as profesores pertenecen a departamentos que forman islas dentro de la universidad, verdaderos Reinos de Taifas. La estructura interna de los departamentos es cuasi-feudal. No hay apenas relaciones con colegas de otros departamentos. El objetivo de la Universidad no es sólo que los/as estudiantes reciban educación, sino también que los/as profesores aprendan. La idea de la *educación permanente* —que dura toda la vida— se refiere también (o sobre todo) al profesorado. El cambio tecnológico y de conocimiento es tan rápido que los/as profesores necesitan estar formándose continuamente. Requiere pues de un contacto con otros departamentos y disciplinas.

Las universidades se obsesionan con el sistema de selección de profesorado, pero no del personal no-académico. Sin embargo, la calidad del *perso-*

(25) Ése es el modelo catalán, que supondría dos jerarquías de profesorado paralelas.

nal de administración y servicios (PAS) es importante; es más leal a la institución y representa la continuidad de la organización. Los/as estudiantes y la mayoría de profesores están de paso, y su existencia no depende de una universidad. En cambio el personal no-académico depende mucho de la organización (y viceversa). Aunque son relativamente invisibles, las personas en los puestos altos de la administración universitaria (como gerente, vicegerentes, directores de instituciones dentro de una universidad) mantienen un salario alto en concordancia con la responsabilidad elevada que detentan. Su trabajo, y condiciones de trabajo, se parecen mucho a las de ejecutivos en la empresa. Pero si la Universidad es una institución relativamente invisible (en cuanto a su organización real) el elemento más invisible es el PAS. Ese personal es invisible al profesorado y sobre todo al alumnado. En España el PAS es muy escaso, siendo menos de la mitad del profesorado. Es una cantidad insuficiente para desarrollar una organización moderna. Es el personal más fiel a la organización, y el que guarda la memoria histórica de la institución. Es conocida la falta de fidelidad del profesorado a su propia universidad, que deriva de que la promoción y recompensas a un profesor/a provienen sobre todo de su grupo profesional. Son «los pares» los que le evalúan, conceden premios, dinero, proyectos, puestos de trabajo y apoyo profesional. La movilidad geográfica del profesorado suele ser alta. Mientras tanto muchos PAS dedican su vida entera a la misma institución; por eso la continuidad en la organización de la universidad depende básicamente del PAS (26).

Una de las diferencias fundamentales de las universidades españolas con las de los países más desarrollados es la carencia relativa de capital humano que no es profesorado. De media en todas las universidades españolas (públicas y privadas) hay 6,0 profesores por cada cien estudiantes, y tan sólo 2,5 PAS. Hay pues 2,4 profesores por cada PAS. Contrario a lo que se piensa, en el sector privado hay una carencia mayor de personal no-docente: son 3,6 profesores por cada PAS. En Estados Unidos, por ejemplo, la situación es la inversa. Para utilizar una realidad comparable se puede observar una universidad grande y pública —como es la Universidad de Michigan con cincuenta mil estudiantes. Tiene 3.500 profesores, es decir, aproximadamente siete profesores por cada cien estudiantes, que no es mucho más que los seis que hay en España. Sin embargo, no hay dos profesores y medio por cada PAS, sino *seis o siete PAS por cada profesor*. La diferencia es impresionante, y

(26) Por razones isomórficas el PAS (al menos en España) termina pareciéndose mucho al profesorado universitario: realiza horarios erráticos, con responsabilidad difusa, y se lleva el trabajo a casa. Un estudio de las relaciones miméticas entre PAS y profesorado sería interesante.

demuestra que el tipo de organización que llamamos «universidad», incluso *universidad-grande-pública*, es una institución distinta según los países.

La educación universitaria es una de las inversiones más importantes de un país. El objetivo es proveer de oportunidades educativas terciarias a toda la población. El coste que los/as estudiantes pagan por su educación terciaria no es mas que una parte —a veces una fracción pequeña— del coste real de la educación. En las universidades públicas españolas la matrícula es diez veces menos que el coste real de funcionamiento. En universidades privadas, incluso en Estados Unidos, el coste real es mayor que el que paga la persona matriculada. Ningún estudiante paga el coste real de la educación universitaria que recibe. Tanto la docencia como la investigación están ampliamente subvencionadas por fuentes públicas y también privadas, entre ellas por antiguos alumnos y otras donaciones. La mayoría de los/as estudiantes en los países avanzados trabajan a tiempo parcial para pagar los costes de su educación universitaria. Ahorrar desde pequeño para poder ir a la universidad es una pauta típica de las clases medias en ciertos países. Ir a la universidad es una inversión que dura toda la vida. Se supone que la educación terciaria está subvencionada porque es un bien público. Los/as jóvenes hacen «un esfuerzo» al estudiar, que luego devuelven a la sociedad con una productividad laboral más elevada. Mientras la educación terciaria no era universal la Universidad se convertía en una de las estrategias fundamentales de estratificación por clases sociales. En la actualidad, cuando se tiende a la universalización (aunque también a la diversidad), la educación terciaria tiene otros objetivos.

El coste económico de la educación universitaria es alto; además el aumento del coste educativo es mayor que el del coste de la vida. Una de las razones es que la Universidad está controlada por el profesorado, que no tiene interés en reducir costos; ni siquiera es capaz de controlar el gasto. Si se quiere una educación universitaria más barata y de mejor calidad es necesario realizar cambios sustanciales en la organización. La idea extendida de que una generación debe pagar por la educación de la siguiente generación se pone cada vez más en duda. En España el equilibrio intergeneracional cristaliza la norma social de que los padres pagan los estudios de los/as hijos, y si pueden les compran un piso. En contraprestación los/as hijos cuidan de los padres cuando son ancianos. Pero el esfuerzo en educación no es excesivo, y suele ser mucho más costoso el esfuerzo por comprar —o ayudar a comprar— un piso. El razonamiento de los padres es intuitivo: si los/as hijos estudian mucho es posible cambien de clase social y se distancien de los padres. En cambio si se invierte en un piso cerca (sobre todo si es una hija) es más fácil que cuide a los padres cuando sean ancianos. Pero la realidad es distinta: la generación de los padres paga pero luego no va a ser cuidada por

sus hijos/as. El coste de la educación terciaria no hace más que crecer, pero los beneficios que reporta la educación universitaria son a nivel individual. Es posible que el sistema de financiación de la educación universitaria cambie bastante en los próximos años. La clase media y alta no disminuye el consumo de educación terciaria aunque aumenten los costes (se hagan más realistas). Por eso el subsidio de la educación universitaria supone detraer recursos de toda la población para financiar a las clases más altas, lo que es injusto. Algunos políticos y planificadores proponen aproximar el coste de matrícula al coste real de la educación. Pero en España eso supondría multiplicar el precio por diez. La clase alta sabe evaluar la relación entre coste y calidad; y en muchas ocasiones envía a sus hijos/as al sistema universitario público. En otros países, el alumnado de universidades privadas es a veces de clase social más baja que el de instituciones públicas de calidad.

La Universidad depende cada vez más del mercado. La tendencia es a transferir la responsabilidad económica de la educación terciaria de las familias a los propios individuos. No se exige ya que la familia ahorre, y gaste muchos recursos en sus hijos/as. La norma social que supone la obligación de pagar por los hijos está debilitándose. Son estos mismos hijos/as quienes pueden conseguir becas, pedir prestado, y trabajar para poder estudiar. Los beneficios de la educación universitaria van a repercutir sobre ellos/as. Por otro lado, en una sociedad moderna los hijos/as no se responsabilizan de la situación económica y personal de sus padres cuando son viejos/as. Por lo tanto la transferencia de recursos de una generación a otra no es tan obvia. Un sistema alternativo a los conocidos de becas, préstamos, y trabajo parcial es el de realizar pagos a los estudiantes con cargo a su futuro económico, deduciéndolo luego de su declaración de la renta a lo largo de toda su vida. Este sistema se utiliza, con éxito, por ejemplo en Australia. Las personas no se endeudan sino que reciben «salarios universitarios» con cargo a los impuestos generales que van a pagar durante su vida. Si la educación universitaria es una buena inversión luego no duele tanto ese pago proporcional al éxito económico. Además todo lo que se refiere al sistema general de impuestos (sobre la renta de las personas físicas) es redistribuido por clases sociales: los ricos terminan pagando más que los pobres, lo que supone un nivel de igualación adicional. Así se transfiere el costo de la educación universitaria a las personas que se benefician, pero en un momento de sus vidas en que realmente pueden pagar, que es cuando el beneficio de esa educación se demuestra.

La Universidad recibe recursos de fuentes públicas y privadas. Una fuente nueva de ingresos son los/as antiguos alumnos, que normalmente se encuentran en una situación económica buena, gracias a la educación universitaria recibida. Son donantes potenciales de dinero. En la situación actual se entien-

de que vuelven repetidamente a estudiar y a formarse. La fidelidad a la universidad original es un objetivo deseable. Se crean programas de educación virtual en primer lugar para los antiguos alumnos. Luego se ofrecen programas presenciales compactos, por la tarde o fines de semana. Cuando un estudiante termina la carrera se mantiene un contacto permanente pidiéndole dinero y ofreciéndole servicios. Ese esfuerzo supone donaciones. Pero una campaña para conseguir fondos de los antiguos alumnos es también costosa (27).

Las nuevas ideas sobre la organización de la Universidad contemporánea cristalizan en conceptos como «Universidad emprendedora», o «Universidad empresarial», dirigida por planes estratégicos, orientaciones de gestión y *management*, y con un poder más concentrado en una administración «gerencial», es decir no compuesta de profesores. El profesorado resiste a este modelo que supone una pérdida de su poder estamental. Los nuevos gerentes tratan, por ejemplo, de hacer fichar al profesorado (las máquinas de fichar se estropean pronto, y no son sustituidas por otras), sobre lo que deben enseñar, las líneas y proyectos de investigación, o la evaluación constante de profesores y departamentos. (Curiosamente, los gerentes no suelen evaluar la Gerencia.) También tratan de reducir costes. Más que *hacer* están preocupados por *no gastar*. La gestión de la Universidad tiende a un modelo más *managerial* con el objetivo de reducir costes, y de mantener una calidad adecuada. El detonante es que el coste de la educación terciaria se dispara, creciendo a más velocidad que la tasa de inflación. Las familias (o individuos) pagan cada vez más por realizar una carrera, un precio más alto por el doctorado, y consumen más de estos productos (no sólo son caros, sino que se utilizan varias veces en la vida). El encarecimiento se suele achacar a la administración universitaria —al «exceso de burocracia»— pero eso no es cierto. La Universidad, especialmente la española, tiene poca administración. Comparada con otras organizaciones de su tamaño y responsabilidad la Universidad es una institución con poco coste administrativo. El coste máximo es el profesorado.

Hay una relación entre coste de la educación y prestigio de una universidad. Dado que las universidades giran en torno a la biblioteca, hay también una correspondencia entre tamaño de la biblioteca (en número de libros y revistas) y calidad de la universidad. Existe una relación entre recursos y calidad, pero lleva a cuestionar la búsqueda de *la excelencia a cualquier coste*. En el caso español esa asociación está clara (28). La universidad pública

(27) En 1998, por ejemplo, Harvard University tenía doscientas cincuenta personas dedicadas a una campaña, en que además invirtió 35 millones de dólares. Hay un coste pues para obtener fondos privados, que debe ser tenido en cuenta.

(28) Los datos más recientes aparecen en JESÚS M. DE MIGUEL: «Relación entre gasto y calidad en las universidades», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 99, 2002.

más cara en España (Universidad Pompeu Fabra, en Barcelona) supone un gasto por estudiante al año de casi seis mil euros (29). La universidad más barata es a distancia, lo que abarata mucho los costes, costando siete veces menos. Pero los resultados son similares incluso en proporción de personas que terminan la carrera: ocho veces a favor de la universidad presencial. Las diez primeras universidades españolas (Complutense, Autónoma de Madrid, Barcelona, Pompeu Fabra, Autónoma de Barcelona, Santiago, Alcalá, Salamanca, Valencia, y Rey Juan Carlos) gastan todas entre tres mil y seis mil euros por estudiante al año. Las diez universidades de peor calidad gastan entre ochocientos y tres mil euros por estudiante al año. El coste produce calidad; o viceversa, la calidad cuesta. Pero no queda claro si compensa. Algunas de las universidades consideradas de «peor calidad» cumplen una función social, y educan a personas de clases sociales más bajas. El caso de las universidades a distancia, y de las provinciales de zonas menos desarrolladas son ejemplos de este modelo. Pero la diversidad, y sobre todo el servicio a la sociedad educando clases más bajas, es un objetivo importante. Quizás sea preferible una organización la mitad de cara, aunque la calidad sea un poco más baja. Por eso la asociación automática entre gasto y calidad debe ser aceptada con precaución. Otra idea es que a lo mejor hay que aceptar la inevitabilidad de un sistema de estratificación de costes. Un sistema universitario nacional conviene que tenga *centros de excelencia* (centros de referencia nacional como se denominan en el sistema hospitalario), y universidades comarcales. La ciencia es un proceso de selección continuo para el que es necesario quizás una estratificación de organizaciones que permita seleccionar personas, proyectos, e ideas. La selección de personas no se refiere sólo al profesorado sino también al alumnado y personal de administración (PAS). La calidad en el sistema universitario es cara, y quizás debe reservarse para unas pocas instituciones. Entre otras cosas porque alguien termina pagando esa calidad.

Organizaciones con el mismo nombre —«universidad»— pueden tener objetivos diferentes. Es importante desarrollar la capacidad de establecer prioridades y distribuir recursos a esas prioridades. La investigación científica, y una biblioteca enorme, no tienen por qué ser prioridades versus docencia y servicio a la sociedad. Los recursos son escasos. Cuando se crea un programa o un plan de estudios nuevos, debería desaparecer uno anterior. En el sector público español eso no ocurre. La planificación suele ser incrementalista, expansiva. Pero superadas las décadas de expansión de estudiantes,

(29) Un artículo sobre la Universidad Pompeu Fabra aparece en «A young university in the Old World: A new Spanish institution reveals the potential for European academic reform», *The Chronicle of Higher Education*, vol. 49, núm. 11, 8 noviembre 2002, A40-A42.

esa forma de actuar no es la más apropiada. Es preciso decidir entre programas alternativos, siempre con la idea de que los recursos son limitados. Este cambio es cualitativo, requiere tomas de decisión que hasta ahora no se habían realizado.

Se suele medir la *calidad* en términos de recursos y no de resultados. Se es extremadamente detallado y complicado a la hora de evaluar la calidad del profesorado, los proyectos de investigación que realizan, los currícula de los profesores e investigadores, y su productividad. Pero lo que es necesario es variar el énfasis en medir los *recursos* que se utilizan y pasar a medir los *resultados*. No es tan importante la formación o la productividad del profesorado, como la formación y productividad del alumnado. Se requiere medir las necesidades de formación de los/as estudiantes y lo que realmente aprenden, así como lo que eso les sirve luego en la vida real para conseguir un buen empleo. Esto no significa criticar el conocimiento abstracto, ni la formación teórica. Al contrario, no hay nada más útil que el conocimiento abstracto. Pero es necesario evaluar los resultados en el estudiantado, y no tanto los recursos que se utilizan. La obsesión por evaluar y reevaluar profesores deriva de la incapacidad de medir resultados. Cada vez se critica más la excelencia universitaria, o el elitismo encubierto de la educación terciaria. Más que buscar desesperadamente *la calidad a cualquier coste*, lo que la población quiere es una educación decente a unos precios reducidos. El incremento de calidad es a veces tan caro que no compensa. En la Universidad actual, más dependiente del mercado, los costes tienen necesariamente que reducirse o por lo menos contenerse. Un gasto desorbitado en investigación, o en bibliotecas, no compensa el coste que tiene que asumir la población que busca meramente docencia general o práctica para poder obtener un empleo mejor. La *calidad* es importante pero el *coste* también lo es. El prestigio de algunas universidades resulta excesivamente caro. Se pone en duda la «cultura de la excelencia» que ha llevado a una competición incesante entre universidades en el mundo entero. Una reevaluación y reforma de los sistemas de financiación de las universidades es uno de los objetivos en estos años.

El conocimiento es al mismo tiempo el medio y el fin de la Universidad. El conocimiento se guarda, se integra, transmite, crea, avanza y se aplica. La relación entre personas y conocimiento está cambiando de forma radical debido a las nuevas tecnologías. El objetivo de la educación terciaria es el conocimiento, por eso las transformaciones que se están produciendo en información y comunicación de ese conocimiento (instantáneo e internacional) tienen efectos importantes sobre la forma de organizar la Universidad. Antes era una actividad casi solitaria, de profesores individuales. Cada vez más es el resultado de la labor de grupos de personas, de áreas de conocimiento distintas, integradas internacionalmente. En los últimos años son los recursos

quienes cambian la organización y no al revés. El factor más importante del cambio es el desarrollo de la nueva tecnología de la información. No se trata sólo del desarrollo pujante de los ordenadores, sino sobre todo de la comunicación digital, la interacción entre recursos de información y comunicación, redes digitales, e incluso realidad virtual. El ritmo de desarrollo es vertiginoso, y las posibilidades inmensas.

Se está pasando de un conocimiento fundamentalmente escrito a otro *oral y visual*. Antes las universidades giraban en torno a la biblioteca, donde se almacenan los libros, revistas y documentos. Las bibliotecas se transforman para centralizar recursos virtuales y de imagen; se convierten en «centros de navegación» en el espacio. Las nuevas bibliotecas no sólo tienen libros o revistas, sino también ordenadores, videos, y accesos a fuentes de información múltiples. Se vuelve a los orígenes, pero con tecnologías muy diferentes. Lo oral y visual es el origen histórico de la educación avanzada, incluso en la época clásica. Además de una multiplicidad de fuentes de información y de soportes, lo nuevo es que las redes globales son accesibles a todos. Ya no hay personas privilegiadas, ni necesariamente discriminación por clase social (salvo el acceso a maquinaria y contactos). La información no está físicamente en bibliotecas, aunque es posible que se obtenga información a través de ellas.

Estamos tan acostumbrados a los ordenadores que resultan invisibles, menos cuando se averían y dejan de funcionar produciendo caos. El cambio es acelerado; se supone que los ordenadores duplican su poder cada año y medio (30). El ordenador está reemplazando al correo postal, denominado jocosamente *snail mail*. Es posible que en el futuro el sistema nervioso humano pueda conectarse directamente a la red. Las posibilidades de progreso y cambio que eso supondría son alucinantes. El desarrollo de las redes de información hace variar también las leyes de propiedad intelectual, de patentes y los derechos de reproducción (*copyright*). La información parece ser ya un derecho de toda la población. Los ordenadores pasan del tratamiento en una dimensión (texto) al de dos dimensiones (gráficos) para alcanzar las tres dimensiones (realidad virtual). La falta de contacto físico se suele sustituir por el trabajo de los/as estudiantes en grupos pequeños. Eso reduce además el abandono de los estudios. La educación virtual evita también la fuga de

(30) Cuando yo estudiaba en la universidad, apareció el ordenador IBM 7090 que ocupaba una gran habitación. Teníamos que dormir (en hamacas) al lado del ordenador durante la noche, pues cada varias horas la máquina solicitaba más tarjetas perforadas. Eran los tiempos también del *card sorter*, el clasificador de tarjetas IBM 082, que requería hacer las clasificaciones manualmente. Sin embargo, estas máquinas, ampliamente superadas por cualquier ordenador personal actual, representaron un avance científico cualitativo importante.

cerebros a otros países centrales. Dentro de poco es posible que la educación virtual sea comparable a tener un profesor de carne y hueso enfrente. Los mundos virtuales compartidos van a cambiar radicalmente la forma en que se desarrolla la educación terciaria.

Todo este cambio está transformando el sistema de docencia y aprendizaje; o al menos debería hacerlo. Las universidades están en la vanguardia de la investigación sobre información y comunicación. Pero en España la mayoría de las clases se imparten todavía como en la Edad Media. El único cambio visible es que la pizarra ya no es negra sino blanca. La revolución tecnológica transforma el sistema de aprendizaje de estar centrado en el profesorado a depender de *comunidades de aprendizaje*. El poder actual es más difuso, no tan concentrado en los profesores. La educación virtual no tiene campus real, incluso no tiene profesorado (tal y como se entendía antes) sino tutores o monitores. El conocimiento se hace accesible a cualquier persona, sin limitación de tiempo ni de espacio. La superación de esas dos variables —*tiempo y espacio*— es el cambio más radical que se puede producir en la educación terciaria. La docencia se democratiza. En el futuro la educación *presencial*, costosa, eficaz, basada en interrelaciones cara a cara con profesores de prestigio puede ser para las clases altas; y la educación *virtual* barata y masificada, menos productiva, sin apenas profesorado ni relaciones interpersonales para las clases bajas (31).

La educación virtual, a distancia, cuesta menos; en el caso español es entre tres y cinco veces más barata que la presencial. No existe campus, ni edificios, no se necesita tanto profesorado ni dedicación de horas de administración y profesorado. Tampoco hay que invertir apenas en infraestructura. La reducción de costes es clara aunque sale más cara que la educación presencial en una universidad pública. En muchas universidades presenciales se utiliza educación virtual para suplir o mejorar la educación presencial. Los mejores programas virtuales se inician en las universidades presenciales de prestigio; no son programas sustitutorios, sino complementarios. La razón es que lo característico de la Universidad es ser una comunidad de aprendizaje *residencial*, no sólo *presencial*. La educación no trata de comu-

(31) Un ejemplo de universidad virtual es University of Phoenix Online, en donde la edad media de los estudiantes es 34 años. El 65 por 100 terminan el programa de estudios. La Universidad ofrece 25 programas en 16 disciplinas. Cada semana empiezan un nuevo curso ocho mil estudiantes. El 95 por 100 del profesorado es a tiempo parcial. La matrícula para un título de licenciatura (*undergraduate degree*) es 30.750 dólares. Por créditos, la matrícula virtual cuesta aproximadamente un 20 por 100 más que la presencial. Puede verse una descripción en el artículo «Phoenix rises: The university's online program attracts students, profits, and praise», *The Chronicle of Higher Education*, núm. 10, vol. 49, 1 noviembre 2002, págs. A29-A31.

nicar información o conocimientos a estudiantes pasivos, sino participar en una comunidad de aprendizaje, con contactos múltiples y relaciones que no son estrictamente «docentes». La mejor universidad es en la que se vive. El valor de una universidad se mide por su capacidad de crear esa comunidad de aprendizaje, incluso comunidades diversas con objetivos diferentes.

Las universidades están experimentando presiones para cambiar, transformarse hacia *lo virtual*. Las comunidades virtuales son también «comunidades», aunque con relaciones diferentes: no permiten el contacto cara a cara, pero sí el trabajo con condiscípulos en regiones o países distintos. Superan los problemas de tiempo y de espacio, incluso algunos de coste. Los/as profesores del futuro ya no van a dedicarse tanto a asignaturas concretas (siempre las mismas), sino que tienen que participar en el diseño colectivo de los contenidos de cursos más abiertos, accesibles a más personas; o en poner al día cursos ya diseñados. Parece que los días están contados para la antigua «lección magistral». Algunos de esos avances recuerdan 1984 o *A Brave New World*: las posibilidades de control social, o de caos, son considerables. La educación universitaria tradicional, en campus, donde conviven profesores y estudiantes de orígenes diversos, sigue siendo un ideal. La interacción humana física, real, es positiva. Los valores de motivación en las relaciones interpersonales son elevados. Por eso se dice que las posibilidades virtuales de las nuevas tecnologías lo que logran es enriquecer la docencia tradicional, no tanto hacerla desaparecer. Los/as profesores deben estar atentos a su nueva responsabilidad de unir estudiantes, de conectarlos a redes, de consultoría, de construir redes internacionales. Se desayunan cada mañana con treinta o cuarenta mensajes nuevos de correo electrónico de sus estudiantes. Los/as estudiantes tienen sus propios ordenadores personales, pero requieren de una infraestructura potente de interconexión que puede proveer la Universidad. Una parte importante del tiempo de profesores y estudiantes es ahora con sus ordenadores, en casa o cuarto de estudiante, en proporción creciente conectados a la red. Los/as estudiantes tienen una destreza mayor con ordenadores que los profesores; por eso es posible que el cambio en la adopción de tecnologías venga marcado por esos estudiantes. Somos testigos de un cambio cualitativo considerable, que es la creación de nuevas *comunidades de aprendizaje* y conocimiento instantáneas, internacionales, globales, y baratas. Se supera, también por vez primera, los problemas de tiempo y espacio. Se modifica la idea de la Universidad como una comunidad (una red) de seres humanos —profesores y estudiantes juntos— internacional e instantánea. ¿Cómo se define cada comunidad? ¿Quién va a tener poder sobre cada una de las redes? ¿Una carrera va a ser una experiencia sucesiva de redes? ¿Cómo se va a transformar la Universidad en el futuro? Las preguntas son numerosas. El conocimiento se convierte en obsoleto

en apenas unos meses. El ritmo de cambio es casi más importante que el propio cambio. Estamos en un momento de transformación tal que desde que escribimos estas ideas hasta que se publican la realidad ya se ha transformado sustancialmente.

GOBIERNO COMPARTIDO

La universidad es una de las instituciones contemporáneas más complejas. Su gobierno y gestión es también complicada. Una universidad pública, grande, es inmanejable e incambiable. Se requiere un liderazgo especial, pero los rectores son elegidos normalmente para no cambiar nada, para no dañar los intereses establecidos de los grupos establecidos. Se requiere una persona joven, con mucha capacidad de trabajo, para liderar una institución como la universidad. La capacidad de cambiar el sistema de gestión de acuerdo con *resultados* es limitada. En cualquier caso, el impacto no es medible hasta bastantes años después. Se está cambiando de una universidad dirigida (gobernada) por profesores, a otra gestionada por gestores especializados. El nivel de complejidad es tal que ya no puede basarse en aficionados. El rector/a debe de ser además una persona de ideas grandes y con una personalidad de líder establecida. La contradicción es que la Universidad es un *servicio a la población* pero al mismo tiempo su papel es ser *crítico de la sociedad* (32). Por eso se le otorga una cierta autonomía como institución social. Los/as profesores gozan de libertad de cátedra, y la mitad tienen un estatus especial como funcionarios con una seguridad de empleo elevada. Lo que enseñan o investigan está protegido contra la opinión exterior, o incluso de los propios jefes académicos. El gobierno de una universidad se hace bastante difícil. En España, sin embargo, el poder del Estado —central y de las Comunidades Autónomas— sobre la Universidad es elevado. El Consejo Social nunca ha funcionado adecuadamente, porque la autonomía de la universidad respecto del poder político es reducida.

El modelo de funcionamiento es descentralizado y fragmentado. El poder reside fundamentalmente en el profesorado, que además goza de una libertad extensa. La organización de una universidad se basa en un «gobierno compartido». La mayoría de los puestos de dirección, gestión, y responsabilidad son elegidos entre el profesorado, mayoritariamente entre catedráticos. En España incluso el rector tiene que ser por ley —LOU 2001— un catedrático de la propia universidad, en activo, elegido por sufragio universal libre y secreto de la comunidad universitaria. Es un cargo temporal de un catedrati-

(32) Es una contradicción del estilo de morder la mano que te da pan.

co, sin otorgarle un poder ejecutivo real. En el fondo representa los intereses colegiados del profesorado, sobre todo del profesorado perteneciente a los cuatro cuerpos de funcionarios docentes. El rector es elegido para no cambiar nada importante, para preservar el *statu quo*. Por eso se habla de que la Universidad es una especie de «anarquía creadora». Cada profesor (funcionario) realmente hace lo que quiere siempre que enseñe las asignaturas asignadas. No es capaz de asumir los objetivos globales de una universidad; enfoca todo desde sus intereses personales científicos. Carece de una visión global de las responsabilidades de la Universidad en el mundo contemporáneo (33).

A pesar de las declaraciones de principios, las universidades españolas son poco autónomas. A nivel económico el 85 por 100 de los recursos provienen del Estado. Los equilibrios internos de poder dependen bastante de los partidos políticos (a veces de los sindicatos). Hay países donde no existe un Ministerio de Educación (o de Universidad) y las universidades funcionan adecuadamente, produciendo mucha investigación. Pero en esos sistemas aparentemente descentralizados el papel benefactor del Estado (por ejemplo a través de subvenciones de investigación y becas) continúa siendo importante. Nada demuestra que un modelo centralista, o estatista, sea mejor. Cada país llega a tener un sistema de sector universitario mediante combinación de variables históricas numerosas (34). La tendencia en el mundo es reducir el control estatal sobre las instituciones. Sin embargo, en el sistema universitario el nivel de control por parte del sector público es extenso y en ocasiones creciente. En España se inventa por ejemplo un sistema de *tenure* para el profesorado en que primero hay que pasar una prueba pública y nacional (*habilitación*) y posteriormente otra competición en una universidad (curso de *acceso*) (35). En cambio, en sanidad, o en el sistema de comunicaciones, se produce un proceso de desregularización.

En las universidades modernas la *diversidad* no es un objetivo romántico. Se tiende hacia una sociedad multicultural. España está atrasada en ese proceso, pero en los últimos años el progreso es evidente. La educación en

(33) En inglés se dice que el profesorado universitario es como «un rebaño de gatos».

(34) El problema no es la combinación, sino la falta de análisis.

(35) La ANECA nace en el año 2002 con un deseo de controlar la calidad y la acreditación universitaria. Su director ISMAEL CRESPO: escribe un pequeño artículo en *La Gaceta Complutense*, que se titula «La evaluación y acreditación de las universidades: La garantía de la calidad», núm. 89, 29 octubre 2002, en donde señala: «Tanto por la importancia de los recursos que a la educación se destinan como por la necesidad de responder adecuadamente a los retos que la sociedad plantea, la educación debe ser, además, de calidad contrastable. La manera de garantizar y mantener la calidad pasa inevitablemente por su evaluación y por el conocimiento expreso de sus resultados» (pág. 2).

diversidad —con personas de extracción social diferente— es un factor decisivo para lograr una educación terciaria de calidad. Muchas universidades compiten por tener estudiantes que sean de diferente origen geográfico, edad, género, grupo étnico, clase social, lengua, etc. La diversidad es un objetivo solidario, además de un factor esencial en la calidad de la educación e incluso de la investigación. La excelencia de una universidad se mide con criterios de diversidad, tanto entre el alumnado como el personal (profesorado y PAS). La proporción de estudiantes extranjeros, así como la proporción de estudiantes propios en el extranjero, son dos variables utilizadas para medir la calidad de una universidad. Otro factor es la proporción de profesores que son mujeres.

La diversidad es un objetivo de excelencia de la Universidad. Las estudiantes aprenden mucho de sus condiscípulas. Un entorno diverso supone la posibilidad de estar expuesto a ideas nuevas, puntos de vista y razonamientos diferentes. Las personas que se educan en ambientes diversos y multiculturales están luego mejor preparadas y motivadas para interactuar en procesos democráticos, como ciudadanas críticas. La educación es más profunda cuando hay una diversidad de enfoques. Conseguir la diversidad es pues uno de los objetivos de la Universidad para lograr la *excelencia*. Supone un esfuerzo importante en conseguir minorías sociales (o clases bajas en general), étnicas, más mujeres en el profesorado, personas de otras lenguas y nacionalidades. Se observa una especie de «techo de cristal» para la mujer en la Universidad. No hay ninguna ley que las excluya de los puestos más altos en la docencia o en la administración, pero lo cierto es que no lo consiguen en igual proporción. En España hay un 34 por 100 de profesoras universitarias, y ese porcentaje aumenta despacio. La proporción de catedráticas o de rectoras es muy baja. Es difícil traspasar ese techo de cristal a menos que las universidades sean conscientes de su existencia y desarrollen políticas activas para superar el problema. La proporción de mujeres profesoras es un factor de excelencia, de calidad de las universidades, que tiene además efectos multiplicadores (sobre las estudiantas). La Universidad es una organización en donde la discriminación contra la mujer suele ser pequeña. Actualmente hay más mujeres que varones en la Universidad (119 mujeres por cada cien varones), la mujer obtiene notas más altas, consigue resultados mejores (36). Pero cuesta mucho transplantar ese modelo de no-discriminación de la mujer al «mundo real». Hay muchas estudiantas pero pocas doctoras, una proporción todavía baja de profesoras universitarias, pocas catedráticas, y muy pocas decanas y rectoras. Los procesos de discriminación —al menos por gé-

(36) También hay más mujeres en educación secundaria: 103 mujeres por cada cien varones.

nero— son progresivos según se avanza en la profesión y en la antigüedad de las cohortes.

El alumnado suele ser más diverso que el profesorado. Eso crea problemas en la docencia. El profesorado es bastante homogéneo, más masculino que su cuota respectiva, y de un estatus social determinado. En cambio el alumnado es heterogéneo, sobre todo en su clase social, género, procedencia geográfica, e ideas. La Universidad es una organización que experimenta con modelos de comunidad multicultural (o intercultural). Forma comunidades diversas y pluralistas, con niveles de solidaridad altos. Luego esos modelos de comunidad pueden ser reproducidos en la sociedad y copiados. La responsabilidad democrática de la Universidad es considerable.

El cambio es tan profundo y acelerado que hay que desarrollar estrategias —e imaginar *escenarios*— para enfrentarse al futuro. Cuando el futuro no está claro es preciso diseñarlo. Para ello se requiere una planificación efectiva que pocas universidades realizan. Se trata de criticar los paradigmas científicos establecidos. (Eso es más difícil cuando el 50 por 100 del profesorado es contratado, y en condiciones precarias, como en España.) Desde el siglo pasado se ha ido evolucionando de la idea de *universidad* a la de *diversidad*, y de ésta a *multiversidad*. Un escenario posible en el futuro en la creación de universidades universales. El modelo estadounidense sirve ya desde hace años como un sistema de formación de las elites universitarias del mundo. Hay más de medio millón de estudiantes extranjeros en sus universidades, que tienen una cierta vocación de ser universales. Otro modelo posible sería la creación de varias universidades universales en el mundo, quizás con recursos también transnacionales como la Universidad de las Naciones Unidas en Japón. Los intentos han sido varios pero los resultados magros. Es posible también crear *redes* de universidades. Ya existen a nivel nacional, como los nueve campus de The University of California. Es más fácil ahora crear esas redes de universidades a partir de los programas virtuales. Es posible que algunas universidades se conviertan enteramente *on line*, existiendo solamente en la red.

Parte del problema es que en el mundo contemporáneo coexiste el poder de la Universidad con el de las disciplinas/profesiones. Las disciplinas son evidentes en la organización de la Universidad actual. En el caso español no sólo las profesiones establecidas coinciden con carreras y disciplinas, sino que además las 187 *áreas de conocimiento* estructuran la vida universitaria. Controlan los planes de estudios, departamentos, sistemas de contratación y promoción del profesorado y recursos. Profesores o estudiantes que no encajan bien en este sistema disciplinar tienen problemas serios. Pero conviene que las universidades se transformen para enseñar a cambiar. Los/as estudiantes deben ser educados en adaptación y respuesta a nuevas situacio-

nes complejas, y no tanto a pertenecer a una disciplina especializada que es controladora de sus miembros. Lo característico de la sociedad contemporánea es que cada vez es más compleja, y con problemas sociales que el Estado apenas soluciona: pobreza, paro, prostitución, violencia, discriminación, enfermedad, inseguridad, adicciones. La idea de «comunidad de aprendizaje» más que disciplinas autónomas enfrentadas por recursos escasos, es la solución a este problema. Hay que tener en cuenta que la Universidad se planifica como un *continuum* educativo. Las personas deben encontrar en la Universidad posibilidades de educación a lo largo de toda su vida. Este aprendizaje permanente es compartido con otras instituciones culturales, como museos o bibliotecas. Se invierte poco en explorar las posibilidades educativas de esas instituciones. Tampoco hay estudios sobre universidades como organizaciones complejas; es una especie de tabú. Se prefiere no saber cómo va a ser el futuro incierto en este siglo XXI. Pero como se suele decir en ingeniería, «la mejor forma de predecir el futuro es inventarlo».

DIFICULTAD DE EVALUAR RESULTADOS

Ir a la Universidad es muy rentable. El nivel de estudios alcanzado por las personas correlaciona con los *ingresos* que luego obtienen en la vida, y a su vez esos dos factores se relacionan con *calidad de vida*. Progresivamente la educación —sobre todo la educación universitaria— es un beneficio personal, y no tanto una inversión pública. Las personas con estudios universitarios ganan un salario medio que es aproximadamente el doble de las personas que no tienen esos estudios; y durante toda la vida. La inversión inicial es tres o cuatro años dedicados a estudiar, lo que por otro lado no supone esfuerzo ni sacrificios excesivos. En España la educación universitaria es barata para el Estado y para las familias. Se propone pasar de un sistema de financiación intergeneracional de la educación terciaria (en donde los padres pagan los estudios de sus hijos/as) a un sistema de educación permanente, de adultos, o de jóvenes independientes que asumen el costo de su propia educación. Con un buen sistema de becas y préstamos ya no es necesario el ahorro y endeudamiento de los padres para pagar la educación universitaria de sus hijos/as. Son los mismos estudiantes quienes pueden pagárselo, y devolver posteriormente los créditos. Pero no es un problema de dinero, ni siquiera de becas, sino del concepto de *sacrificio intergeneracional* con referencia a la población que obtiene los beneficios.

El futuro de la Universidad no va a ser muy distinto de la situación presente. Las crisis y los procesos de cambio se suelen exagerar; pero los objetivos básicos apenas cambian. La Universidad forma ciudadanos (y profesio-

nales) para una sociedad democrática, conserva y transmite lo mejor de una cultura, y critica la sociedad con el ánimo de ayudar a construir otra mejor. Es además —lo ha sido siempre— una aventura internacional. La población necesita educación terciaria durante casi toda su vida laboral. Las personas van a cambiar no sólo de trabajo sino incluso de carrera o especialidad varias veces. En cada etapa van a requerir docencia adicional. Lo que es nuevo es que la mayor parte de la educación terciaria va a ser después de licenciarse, es decir después de terminar la primera carrera universitaria. Parte de esa educación se va a llevar a cabo en la empresa, en el trabajo, o incluso a distancia. La Universidad va a seguir siendo la definidora de disciplinas, carreras y profesiones. Continuará posiblemente con el monopolio que tiene actualmente. Pero en vez de seguir los deseos del profesorado y sus ambiciones personales —algunas legítimas como las científicas— va a centrarse más en las necesidades y resultados de los/as estudiantes. La Universidad se va a convertir más en una comunidad de aprendizaje donde los papeles tradicionalmente atribuidos a profesores y alumnos/as van a ser solapables e intercambiables. La calidad universitaria es importante, pero la administración controlará más los costes, tomando acciones por encima de los intereses del profesorado.

La nota distintiva es el monopolio que tiene la Universidad de la educación postsecundaria. Es posible que siga manteniendo ese monopolio, pero como el mercado de educación terciaria se expande tanto es posible que lo comparta con otras instituciones, o que libere organizaciones dentro de la propia universidad como son el hospital clínico o los parques científicos. Algunas carreras (como MBA) van a traspasarse antes a instituciones *ad hoc* que no siempre van a ser universidades propiamente dichas pero sí centros educativos terciarios. El nivel de competición va a ser más alto, logrando una mayor eficiencia de las universidades. El monopolio universitario de *licenciar* seguirá manteniéndolo para las carreras clásicas, pero quizás no tanto en los estudios postgraduados nuevos. Es posible que la población estudiantil terciaria sea la mitad en carreras tradicionales (de primer y segundo ciclo) y la otra mitad en otro tipo de programas. El profesorado ya no estará tan dedicado a comunicar información y conocimiento a estudiantes pasivos, sino que se convertirá en organizadores de comunidades de aprendizaje, y de redes de estudiantes, en vez de una enseñanza basada en aulas. Motivar y aconsejar serán tareas que los/as profesores seguirán realizando, ahora ayudados por las nuevas tecnologías, lo que puede permitir una ayuda incluso más personalizada. Los/as profesores seguirán siendo modelos de personalidad y de carrera profesional, inspirando a generaciones sucesivas de estudiantes. Esos estudiantes además se convertirán en «adictos» a una universidad concreta, en la que realizan una carrera, y luego siguen estudian-

do programas a lo largo de su vida. Una posible tendencia es ir hacia instituciones menos caras, menos elitistas, donde todos pueden estudiar (toda su vida), donde se investigue menos, pero donde la educación permanente sea una realidad. Se puede producir una diferenciación de instituciones, con *Harvards* todavía en la cima del sistema universitario mundial, una o dos *universidades nacionales* en cada país, y *universidades comarcales* que se dedican a una docencia más *just in time*. España, sobre todo, necesita una diferenciación de sus universidades.

En un modelo de universidad abierta, a distancia o virtual, los/as estudiantes pueden mostrar una actitud más activa respecto de su propio proceso de aprendizaje. Pero ello requiere también más responsabilidad. Disciplina y responsabilidad no son las mejores virtudes españolas, así que el *proceso de virtualización* de la Universidad española requiere una planificación mejor. Por ahora la productividad de la educación virtual es baja. Es mejor que no se creen universidades virtuales, sino que los programas virtuales se integren en universidades presenciales, de tal forma que puedan ofrecer docencia a sus estudiantes durante toda la vida laboral, ya sea en el campus o en la red, o incluso en el lugar de trabajo. Se pueden crear—dentro de una misma organización— comunidades de aprendizaje diversas. Los papeles de *profesor*, *estudiante*, e *investigador* (mujeres y varones en los tres casos) van a ser redefinidos, y quizás más intercambiables. Muchos cambios van a provenir de esa virtualización de la educación terciaria. Es deseable que no sufra un proceso de comercialización y degradación como ha ocurrido con otras aventuras audiovisuales o de comunicación como la televisión o la telefonía móvil. La red es útil para comunicar información, pero mala para certificar que esa información es fiable. La red puede llevar a una comercialización y propaganda excesivas que convendría controlar. Pero también permite una mayor libertad de expresión, y eso es un punto positivo del sistema. Otro valor es que permite mezclar mejor recursos públicos y privados, instituciones de todo tipo. Lo virtual muestra aspectos positivos y negativos, y la Universidad tiene una responsabilidad especial en controlarlos.

La Universidad es una organización compleja y concentra muchos recursos. La educación terciaria y la investigación básica son cada vez más caras; su coste crece a más velocidad que el de la vida. Pero a pesar de ello la proporción de estudiantes en enseñanza terciaria es gradualmente mayor, y proporcionalmente hay más personas adultas. La tendencia es la *universalización* de la educación terciaria. En una *sociedad del conocimiento* y tecnológica es conveniente que toda la población tenga estudios postsecundarios; así que el valor de la educación universitaria es cada vez mayor. Las personas con estudios terciarios ganan más que las personas sin estudios. En el futuro la población sin estudios universitarios va a ser residual, produciendo

una marginación extrema de esas personas (37). Parte del éxito de la «universalización» de la educación terciaria es que no sólo se matriculan jóvenes, de las cohortes respectivas, sino también personas adultas. La proporción de adultos es cada vez mayor. La tasa de escolarización terciaria puede llegar a superar el cien por cien, pues en las cohortes jóvenes hay un porcentaje alto de matriculados, pero adicionalmente se matriculan bastantes adultos. El sector educativo no consigue que todas las personas se escolaricen cuando son jóvenes. Hay personas que fracasan, abandonan, o simplemente nunca llegan a matricularse; posteriormente cuando ya tienen un empleo, incluso con hijos/as, vuelven a estudiar. Este hecho es cada vez más usual (38).

Todo sugiere que el futuro de la Universidad depende de la *educación perpetua*, una expresión más moderna que «educación permanente». Las personas que van a la Universidad necesitan una educación polivalente y amplia, en donde lo importante no son los contenidos de información (o conocimiento) sino *aprender a aprender, a saber cómo se sabe*, en dónde hay información, y cómo obtenerla. Las personas van a cambiar de trabajo, incluso de carrera, varias veces en su vida a mayor velocidad que en las décadas anteriores. Lo más importante es el *deseo de continuar aprendiendo*. Los estudiantes universitarios se preparan para analizar los problemas complejos sin desorientarse ni bloquearse. En la Universidad se aprende a tener dos ideas contrapuestas, incompatibles, sobre algo, y no bloquearse. Como decía el sociólogo C. Wright Mills no hay nada más útil que una teoría; debería de haber dicho «dos teorías». Los/as estudiantes deben sentirse bien con el cambio y la transformación tecnológica y social. La idea de que la educación universitaria es estimar la tradición cultural e intelectual de nuestra cultura va a continuar. Pero casi más importante será saber adaptarse al cambio, a la recepción de ideas nuevas, a incorporar formas de organización y de resolución de problemas sociales novedosas. Se necesita un tipo nuevo de estudiante así como un tipo nuevo de profesor universitario. Es posible que las disciplinas académicas —y las 187 áreas de conocimiento españolas— cambien. A los profesionales del futuro les une más el problema a resolver que la disciplina de la que provienen. No debemos asumir que la Universidad va a proveer con conocimiento suficiente para toda una vida. Es necesario volver a la Universidad, o quizás aprovechar los sistemas de educación virtual y a

(37) Antes las personas marginadas no tenían dinero, luego no tenían crédito; actualmente no tienen ordenador ni acceso a internet.

(38) Muchas son mujeres solas, con hijos. Puede verse el dato en «Distance education attracts older women who have families and jobs, study finds», *The Chronicle of Higher Education*, núm. 11, vol. 49, 8 noviembre 2002, A33.

distancia del *alma mater*. Para ello uno de los valores fundamentales es estar motivado para estudiar y aprender. La docencia ya no es una relación unidireccional, ni siquiera una tarea profesional únicamente de profesores. En la docencia del futuro aprenden todos: alumnos, profesores, investigadores y PAS. La motivación debe mantenerse durante muchos años. Durante una vida, la división cronológica (secuencial) de educación/trabajo/ocio va a cambiar, de tal forma que se convierte en cíclica, o varía en cada persona. Las tres etapas se van a ir alternando, solapando, variando en dimensión y cronología. Eso añadirá un poco más de inquietud al caos reinante, pero va a ser inevitable.

Algunas universidades del mundo marcan la pauta de *excelencia* para el resto de los países. Es el caso de Cambridge, Harvard, Oxford, Princeton, Stanford o Yale. Las universidades públicas —sobre todo en Europa— imitan esos estándares de calidad con un éxito relativo. Durante las últimas décadas el apoyo de la Administración Pública a la Universidad es enorme. Se ha invertido mucho dinero público en producir un conglomerado de universidades con recursos y capital humano. Pero el coste se acelera tanto, que se necesita capital privado, incluso en las universidades públicas. Algunas universidades son ya casi privadas, pero sus objetivos permanecen siendo públicos y de servicio social. El mercado es competitivo, y la disputa por recursos para investigación científica, por ejemplo, es constante. Muchas universidades optan por mantener un tono público en sus carreras esenciales (primer y segundo ciclos) pero aceptan «privatizar» la investigación y los programas de postgrado. El resultado es que ya no hay una dominación única del mercado universitario en el mundo. Continúa habiendo universidades de excelencia, con *campus tradicionales* que van a formar a la elite internacional. Paralelamente aparecen miles de programas, centros, e instituciones que van a educar *virtualmente* a una masa mayor de adultos, de personas que necesitan la legitimidad de un título o los conocimientos aplicados de otro. En realidad muchas personas no buscan «un título» sino el aprendizaje. No son jóvenes que desean entender el mundo y a ellos/as mismos. La extracción social y económica va a ser además más variada. Puede incluso que la educación terciaria se convierta —en parte— en ocio creativo. Ya está ocurriendo con el estudio de las lenguas, de algunas artes, o los talleres intelectuales. El avance multicultural va a suponer una expansión adicional en algunos campos de ciencias sociales y humanidades. Los cambios pueden ser más visibles en los bordes de la educación terciaria, no tanto en su centro. Se espera que no se produzca una comercialización y degradación de esos títulos como «estudios por correspondencia» con propaganda incluida. El sistema no puede seguir siendo costoso y poco productivo. Los nuevos gestores de la universidad intentarán reorganizar la institución y los progra-

mas haciéndolos más efectivos y asequibles. A la larga la mayor parte de la población va a estar pagando educación toda su vida, y eso requiere contener los costes (39).

La Universidad —tradicional o nueva— seguirá cubriendo las necesidades de una sociedad democrática en donde el conocimiento es el bien máspreciado. Lo más optimista de la posible evolución es que la Universidad expande la población a la que sirve. En el futuro todas las personas usarán los servicios de una u otra universidad. La conquista social que eso supone es irrenunciable. Pero la *universalización* supone, y hay que aceptarlo, la creación de nuevas formas e instituciones de educación terciaria, así como la diversificación de las tradicionales. Independientemente de los cambios hay que reconocer que el invento de la Universidad ha sido un éxito. El recurso mejor de la sociedad actual es su población, y algo que solamente producen las personas: *conocimiento*. Es un recurso que nunca se acaba. El objetivo de la Universidad —la actual y la del futuro— es transformar ese conocimiento en sabiduría. La democracia necesita de la Universidad.

* * *

(39) John BRENNAN, Jutta FEDROWITZ, Mary HUBER y Tarla SHAH: *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*, The Society for Research into Higher Education & Open University, Buckingham, 1999, 258 págs.