



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 240

**INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD
DE LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DE
AUTONOMÍA Y COMPETITIVIDAD**

La universidad alemana ante una reforma en profundidad

Informe realizado por el BDI

(Bundesverband der deutsche Industrie)

editado por: *Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 98/240

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 240**
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904570880

**INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD
DE LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DE
AUTONOMÍA Y COMPETITIVIDAD**
**La universidad alemana ante una reforma
en profundidad**

*Informe realizado por el BDI
(Bundesverband der deutsche Industrie)*
editado por: *Prof. Dr. Santiago García Echevarría*
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 061 - 7

Depósito Legal: M - 8030 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. CAUSAS DETERMINANTES DE LA REFORMA UNIVERSITARIA	5
II. DIRECTRICES DE LA INDUSTRIA Y DEL COMERCIO ALEMÁN PARA UNA REFORMA A FONDO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA	9
1. Por una nueva identidad de la Universidad y de la política universitaria	11
Disposición al cambio	12
... al servicio del cliente	13
2. Recomendaciones básicas para la reforma universitaria alemana por parte de la economía alemana	16
La reforma interna de los estudios	16
Acceso a la Universidad	21
Organización y management de las Universidades	25
Autonomía financiera	28
Derechos de matrícula	31
Las Universidades como factor de localización ..	34

I. CAUSAS DETERMINANTES DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

La sociedad europea, sus instituciones sociales y económicas, se encuentran en un rápido proceso de transformación. Las instituciones del conocimiento, las universidades, constituyen, en esta nueva dinámica económica y social, el soporte básico para realizar los procesos de transformación institucionales y procesuales en la Sociedad europea. Sin una Universidad eficiente en la transferencia de conocimientos científicos, docentes y de know-how a la industria, a la economía, a las instituciones sociales y políticas, no se logrará una respuesta a las exigencias de prestaciones de nuestra Sociedad.

El éxito de la sociedad europea en la solución de los graves problemas de competitividad y, como consecuencia, el desarrollo urgente, cuantitativo y cualitativo, del empleo, depende de la capacidad de transferir los conocimientos disponibles a las personas y a las instituciones para su aplicación. La enorme lentitud con la que se generan, pero, sobre todo, se transfieren los conocimientos a la

realidad social de nuestra sociedad constituye la barrera más importante para la respuesta europea, tanto en lo económico como en lo social.

Europa dispone de un alto potencial humano, de una estructura de universidad y demás centros del conocimiento, que constituyen la base fundamental de su éxito futuro. Europa tiene que recuperar su ubicación como uno de los centros del conocimiento a nivel mundial. Tiene las condiciones para su realización. Junto a su larga tradición científica y humanista dispone de personas y de instituciones. Pero su estructuración, los procesos de dirección de estas instituciones y los procesos de desarrollo de los conocimientos, sistemas y destrezas, las barreras artificiales generadas durante largo tiempo entre las instituciones del conocimiento, las barreras "insalvables" en la actual "*Cultura del Control*" de las Universidades, la inexistente o ineficiente transferencia de los conocimientos, la mutua desconfianza, entre otras razones, invalida toda acción de aflorar estos grandes potenciales de conocimiento del que dispone Europa y los europeos.

El cambio de una "*Cultura de Control*" a una "*Cultura de las Prestaciones*" constituye la clave del proceso de transformación. La Universidad, su dirección, debe orientarse a la disposición eficiente de sus recursos generando conocimientos en investigación, docencia, formación y preparación del "capital humano" para que pueda ser rápidamente integrado en la realidad económica-social de nuestras empresas, de nuestras instituciones sociales, educativas y políticas, etc.

Es necesario introducir, a la hora de dirigir estas instituciones, sus procesos que involucren recursos escasos, criterios económico-empresariales en el management de las instituciones del conocimiento. La realidad de todas las funciones de la actividad empresarial, como de las funciones del Estado y demás Órganos de nuestra Sociedad, exigen para su contribución de una eficiente utilización de los recursos. La "*orientación al cliente*" constituye la clave del éxito. El *mandato político* que no logre introducir en su realización una dirección eficiente de los procesos de disposición de los recursos orientados a las prestaciones que demanda la Sociedad fracasará.

En la actual globalización de la economía la Universidad debe orientarse, como todo centro del conocimiento, a desarrollar y transferir conocimientos y destrezas eficientemente en cuanto a la utilización de recursos, así como a su realización de la forma más rápida posible. Toda reforma universitaria que no descansa en un nuevo sistema de valores que permita pasar de una "*Cultura de Control*" a una "*Cultura de Prestaciones*" no logrará fortalecer la localización de Europa en el mundo como Centro de Competencia, lo que influirá sobre la economía. Se puede afirmar que la "core competence" en Europa es el conocimiento y la dirección de los procesos que lo generan y aplican.

Es un reto histórico ante el que se encuentra la Universidad Europea, sus universitarios, profesores, estudiantes y personal, y de ello va a depender la capacidad europea para desarrollar una gran

competitividad basada en sus personas. Lo cual constituye una gran ventaja competitiva y no necesariamente "carga" o barrera.

Las reflexiones que expone la Industria y el Comercio Alemán, representado en su totalidad por las Federaciones Empresariales firmantes, constituye un magnífico documento de reflexión y de diálogo. Sin duda, que no abarca la totalidad de los problemas, pero se centra fundamentalmente en el desarrollo de una capacidad de management de los resultados universitarios, en la dirección de sus procesos, organización y, en particular, de una orientación específica de sus comportamientos institucionales e individuales.

En este sentido se considera de interés la publicación de este Informe no ya tanto para el diálogo desde el mandato político, sino desde la realidad económica y empresarial, de la realidad societaria en la que se legitimize el buen hacer universitario.

II. DIRECTRICES DE LA INDUSTRIA Y DEL COMERCIO ALEMÁN PARA UNA REFORMA A FONDO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA⁽¹⁾⁽²⁾

**Mayor identidad y calidad de cada Universidad
a través de prestaciones competitivas
en el marco de una mayor autonomía**

1. *Las Universidades alemanas necesitan de una nueva identidad. Las máximas o directrices para la oferta de las Universidades alemanas no pueden ser consecuencia del mandato estatal, sino de una orientación a sus clientes, esto es, a la sociedad, a los estudiantes y a las empresas.*
2. *El desarrollo de prestaciones exige competencia. Para lograr estudios competitivos es necesario, como condición sine qua non,*

⁽¹⁾. Este Dictamen ha sido publicado por la Federación de la Industria Alemana que abarca las siguientes agrupaciones empresariales: Bundesverband der Deutschen Industrie, Bundesvereinigung des Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Industrie- und Handelstag, Hauptverband der Deutschen Einzelhandels, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels, Bundesverband der Freien Berufe y Deutscher Bauernverband.

⁽²⁾. Traducción y revisión: Santiago García Echevarría, Eugenio Rccio y M^a Teresa del Val.

- asegurar la calidad y la mejora de la misma. Por ello debe considerarse como evaluación la contrastación permanente entre la ciencia y la praxis en cuanto a la oferta docente, sus contenidos y los métodos didácticos.*
3. *La competencia promueve la identidad de la Universidad. Las Universidades alemanas deben tener el derecho así como los atractivos, para establecer criterios conforme a su perfil de acceso a su Universidad, así como el poder elegir a sus estudiantes autónomamente.*
 4. *El instrumento para la competencia y para la configuración de la identidad de la Universidad lo constituye un management eficiente de la institución universitaria. El management de la universidad asume la responsabilidad global de las prestaciones de la misma. Para lo cual precisa de amplias competencias tanto en el ámbito de personal como en el financiero, así como en la configuración de su perfil universitario.*
 5. *Las Universidades precisan de una autonomía financiera. Su dotación básica ha de estar asegurada por el Estado y se debe completar esta dotación básica con asignaciones en función de las prestaciones que realiza. Entre estas últimas caben destacar aquellos ingresos que se consiguen a través de sus propias prestaciones. Se debe igualmente sustituir una contabilidad cameralista por una contabilidad mercantil.*

6. *Todos los estudiantes debieran pagar derechos de matrícula que se deben configurar de forma socialmente asumible. Para lo que se deben establecer modelos de préstamos y becas adecuados.*
7. *Se debe desarrollar la colaboración entre las Universidades y la economía. En especial, debe lograrse la colaboración de empresas medianas y pequeñas. Para lo cual cabe destacar el desarrollo de Centros de cooperación.*

1. POR UNA NUEVA IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD Y DE LA POLÍTICA UNIVERSITARIA

La Universidad alemana precisa de una reforma a fondo. El objetivo de esta reforma debe ser incrementar las prestaciones de las universidades a los niveles que ya tuvo en su día en la competencia internacional, con lo cual realizase una transformación con éxito de la actual situación, de forma que se convierta en la columna básica de la localización científica y económica de Alemania.

No han sido suficientes todos los esfuerzos que se han realizado hasta ahora para lograr la necesaria y mayor flexibilidad, innovación y capacidad de prestaciones. No se puede excluir la enseñanza ni la investigación de este planteamiento. A pesar de las diferentes reformas parciales y de las distintas iniciativas concretas no se ha llegado a lograr la renovación necesaria del conjunto del sistema. Independientemente de las diferencias cualitativas existentes entre las diferentes

formas e instituciones universitarias, el conjunto del sistema universitario alemán padece de notables déficits que se manifiestan permanentemente a la hora de comparar internacionalmente sus prestaciones. La falta de internacionalización, la baja transparencia, la falta de evaluación de la enseñanza como marchamo de calidad, el déficit de cooperación, también con la economía, así como la existencia de un reglamento estatal limitador y rígido, han burocratizado la Universidad y la han hecho sumamente lenta. Pero es, sobre todo, la falta de flexibilidad de la institución universitaria frente a las exigencias cualitativas del mercado de trabajo, la causa fundamental de que se acentúe la crisis del sistema.

Disposición al cambio ...

Poco a poco se va asumiendo, tanto en la política como en la ciencia, que desde que se incrementó radicalmente el número de alumnos que produjo una masificación en la enseñanza ésta constituye una de las causas fundamentales de esta crisis, pero no es la única. El que se asignen ahora recursos financieros adicionales no lograría los cambios necesarios, pero es que además no se va a disponer de estas asignaciones en un futuro próximo, asignaciones necesarias para renovar internamente el sistema universitario. Innovación, flexibilidad, transformación y disposición para buscar nuevas vías no son ninguna cuestión decisiva de la dotación financiera, sino que refleja el comportamiento interno y la relación entre los partícipes y los responsables del conjunto del sistema.

En la economía se está dando en los últimos años un proceso de transformación muy intenso e importante, cuyos conocimientos y experiencias pueden ser también de utilidad para la renovación de la Universidad. La economía, como la ciencia, se encuentran frente a retos semejantes ante la presión de la competencia internacional. Ello debiera conducir a reformas profundas, mucho más allá de una mera adaptación y eliminación de errores. Tanto las Universidades como sus responsables, y la propia política, reconocen que solamente puede lograrse la capacidad competitiva necesaria a través de un cambio de paradigma. Las exigencias de la Universidad, que desde hace décadas se mantienen frente al Estado, constituyen un freno decisivo para todo proceso de transformación, ya que se ha orientado unidimensionalmente hacia un mandato político ordenado por el Estado. La Justicia y la Administración establecen hoy día las medidas necesarias para la realización de este mandato. Su realización refleja las consecuencias de un esfuerzo negativo por mantener la unidad, lo que obstaculiza la flexibilidad e innovación.

... al servicio del cliente

Por ello deben buscarse nuevas vías. En la economía y en los centros científicos en el extranjero se impone la idea de la orientación al cliente como punto de referencia fundamental. Lo cual exige, sobre todo, la asunción y realización de una serie de diferentes retos por parte de las Universidades. Los clientes son en este sentido la sociedad, los estudiantes, los empresarios y la administración pública.

El paquete de exigencias va desde el fomento de una formación y perfeccionamiento para el mayor número de personas a través de una aceptación permanente de la transformación social y económica, hasta las exigencias individuales para una cualificación individual, lo más destacada posible, según sus necesidades personales, sus capacidades de rendimiento y la oferta de estudios. La Universidad alemana debe asumir esta preferencia por la orientación al cliente en la visión de su oferta de prestaciones. Lo cual exige la disposición de estructuras apropiadas como, por ejemplo, las que se reflejan en las iniciativas de la economía privada.

Para la economía toda reforma a fondo de la Universidad debiera dar respuesta entre otros aspectos a tres exigencias:

- * La mayoría de los estudiantes actuales no van buscando la formación para ser investigador o científico, sino que buscan una cualificación para poder realizar, a continuación, una actividad profesional en la práctica. La capacitación para el ejercicio de la profesión no significa sólo el conocimiento especializado de una materia, sino también el disponer de las competencias necesarias para el desarrollo profesional que se obtienen a través de un amplio conocimiento, de una transferencia metódica de los comportamientos, completándose con competencias obtenidas a través de la práctica.

- * Las Universidades deben estar capacitadas para poder ofrecer un espectro amplio y múltiple de prestaciones de investigación que van más allá de la investigación básica. El trabajar con las empresas en la investigación constituye un pilar fundamental para lograr una innovación permanente y un desarrollo continuo, tanto científico como económico.

- * Las Universidades, en su rol moderno, se convierten en *partners* clave para determinar el desarrollo de la capacidad económica, de los intereses económicos, sociales y societarios, en las regiones donde se encuentran localizadas, así como también más allá de los propios límites locales al integrarse en amplias redes.

Esta orientación al cliente exige una transformación de la Universidad. Las reformas que deben realizarse se orientan a la siguiente directiva:

**Mayor identidad y calidad de cada una de
las Universidades como consecuencia de
ofrecer prestaciones competitivas y de
disponer de una mayor autonomía**

El proceso de renovación que ello implica no sólo lleva a un mayor enriquecimiento y desarrollo de la calidad de la Universidad, sino también a desarrollar altas prestaciones y a crear instituciones en forma de "Centros de Excelencia".

2. RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA LA REFORMA UNIVERSITARIA ALEMANA POR PARTE DE LA ECONOMÍA ALEMANA

Las experiencias que se han realizado en el ámbito del sistema universitario permiten deducir que los paquetes de reformas totales no pueden realizarse de una sola vez. Para poder adecuar la reforma a sus posibilidades de aplicación se recomienda centrarse en aspectos básicos que sean partes integrantes de un concepto global, y que, sobre todo, tengan influencia en la renovación estructural del sistema estatal universitario. Las propuestas que se formulan a continuación desde la perspectiva de la economía, debieran ser el punto de arranque de la reforma, y serían, al propio tiempo, criterios orientadores para las futuras actuaciones en otros ámbitos del proceso de transformación universitaria.

La reforma interna de los estudios

La oferta de estudios de la Universidad alemana debe ser más atractiva. Para lo cual se precisa de una reforma interna en lo que afecta a la concepción, desarrollo y duración, así como al contenido,

de cada una de las carreras universitarias. También son necesarios procedimientos transparentes y que generen confianza para valorar las prestaciones y los exámenes correspondientes a las carreras realizadas. La directriz básica es que se defina un perfil claro dentro del ámbito de la competencia internacional. Solamente cuando se disponga de perfiles de formación perfectamente identificables se facilitará a las instituciones una mejor valoración de la cualificación de sus Licenciados.

La Universidad alemana, en su posicionamiento internacional actual, dentro del ámbito de un sistema competitivo, presenta desde el exterior unos claros déficits en sus estructuras formativas. Cada vez hay menos estudiantes extranjeros que quieran realizar un estudio en Alemania como una inversión de futuro, mientras que las Universidades en otros países europeos, pero también en los Estados Unidos, en Japón e, incluso, en Australia, ven incrementarse notablemente el número de estudiantes. El perfil de formación de los licenciados universitarios alemanes se considera en el extranjero, y de manera creciente también en el interior del país, como poco concreto y muy poco orientado a las necesidades. A lo que hay que añadir, además, una duración media de los estudios de más de seis años, lo que no es competitivo internacionalmente.

La configuración de los estudios en la Universidad alemana es muy poco transparente. El estudiante se encuentra con dificultades para valorar y cuestionarse de forma crítica y a tiempo su decisión sobre el

estudio a elegir, por la insuficiente orientación y valoración de los exámenes. Las Universidades alemanas apenas consideran que el estudiante y los empresarios son sus clientes, a los que a través de información, asesoramiento y tutorización debieran presentar de manera muy clara su oferta. Los traslados universitarios, los cambios de carrera se ven seriamente dificultados por procedimientos burocráticos altamente complicados en los procesos de reconocimiento de las valoraciones realizadas por los estudiantes. El aislamiento y la visión cerrada de los estudios universitarios alemanes constituye un obstáculo, en particular, en el contexto internacional. Pero es que además los diferentes títulos universitarios alemanes son poco conocidos en el extranjero. De tal manera que los exámenes de *Diplom* (Licenciatura) se equiparan al nivel inferior, como el de *Bachelor*.

Los contenidos de los estudios están sobrecargados de especialización; lo cual origina frecuentemente serios déficits en la transferencia de competencias que son relevantes en la práctica empresarial. Además los aspectos internacionales se quedan muy cortos. Para la transferencia de los contenidos se utiliza demasiado una metodología tradicional. Una revisión de la calidad de la docencia académica se realiza con poca frecuencia.

Una reforma interna de los estudios tiene que orientarse a unos claros objetivos de formación. Y esto solamente puede lograrse incluso teniendo en cuenta la futura globalización de los mercados de trabajo, a través de un título que cualifique profesionalmente.

Independientemente del tipo de institución de enseñanza superior y de las diferentes carreras se debiera establecer para las diferentes áreas, la capacitación en competencias de los estudiantes a través de una relación coherente entre competencias de conocimientos, de metodología y sociales. Con el fin de reducir la duración de la carrera se ha de introducir una mayor disciplina y adaptación, de los contenidos de los estudios a los nuevos progresos del conocimiento. A través de una reducción adecuada de las materias obligatorias es posible realizar esta reducción temporal sin disminuir la calidad de la formación. Las materias obligatorias no deben limitarse tampoco, en ninguno de los casos, a los conocimientos nacionales. A los efectos de que los contenidos de los estudios se orienten a una globalización se debe impartir docencia en lengua inglesa de manera creciente, así como que los planes de estudios, en cuanto a su contenido y metódica, se actualicen regularmente teniendo en cuenta el progreso internacional.

Un asesoramiento y tutorización, antes y durante el estudio, así como una evaluación a tiempo de los rendimientos de los estudiantes debiera facilitarles una valoración crítica sobre si sus objetivos se corresponden a la realidad de los estudios. Una transparencia y consistencia en cuanto a la estructura del estudio permite deducir reglas eficientes para el reconocimiento de los estudios realizados en otras instituciones en el país o en el extranjero.

Mediante una optimación del proceso de desarrollo de la carrera se pueden liberar potenciales para otras ofertas. Lo cual incluye al propio desarrollo de los exámenes. Una introducción de las reglas liberatorias o de convalidación para todas las carreras, así como un eficiente management de validaciones con el fin de considerar los procesos de cualificación entre las distintas carreras, lleva, de manera inmediata, a una reducción de los tiempos de estudio. Una armonización de los procesos, especialmente en lo que afecta a los estudios interdisciplinarios obligatorios, exige un sistema de planificación y control suficientemente desarrollado en las distintas áreas.

Una reforma interna de los estudios no termina aquí. Se precisa también probar nuevas formas organizativas flexibles en cuanto a las estructuras y desarrollo de las carreras. Una división de los estudios en módulos, así como las certificaciones de las cualificaciones obtenidas (por ejemplo, conforme al sistema de créditos) ofrece la oportunidad de una optimación temporal de los estudios que hasta ahora no se ha utilizado. Ahora bien, deben tenerse en cuenta, naturalmente, aquellas exigencias mínimas específicas de cada una de las áreas profesionales.

La introducción de estudios a distancia contribuirá a una optimación espacial que debiera ser utilizada de manera más relevante para un estudio complementario. Igualmente el sistema universitario alemán debiera de abrirse, en el sentido de una compatibilidad internacional, concediendo a las universidades la posibilidad de poder

impartir, sin un acuerdo especial con otras Universidades extranjeras, un estudio Master completando el de la Licenciatura (por ejemplo, Master of Arts, Master of Science, etc.).

El marco decisivo para que a la larga pueda tener éxito una reforma interna de los estudios lo constituye una evaluación transparente de las prestaciones docentes. Lo que es práctica habitual en las empresas orientadas a resultados (la valoración de los superiores y de los colaboradores en un management de calidad) y en las Universidades extranjeras, que afecta desde la retribución a la carrera profesional (dos tercios de todas las instituciones universitarias del sistema angloamericano establecen como criterio prioritario, a la hora de seleccionar el personal docente, la calidad docente del aspirante), lo que debe introducirse en el sistema universitario alemán. Una evaluación moderna conlleva una verificación de la docencia orientada a los clientes, de una tutorización orientada a la demanda, de una oferta diferenciada y cercana a la praxis, así como también la disposición de los medios adecuados para la docencia.

Acceso a la Universidad

Todas las Universidades, como señal de una mayor diferenciación y creación de identidad, debieran tener la posibilidad y estar motivadas para decidir por sí mismas sobre la admisión de los estudiantes. Los correspondientes criterios de selección se debieran orientar a la oferta de las materias en que esté especializada cada

Universidad, así como en función de las preferencias de los estudios del candidato. La transparencia de estos procedimientos ha de estar asegurada, tanto dentro del fuero de la Universidad como cara al exterior.

El actual procedimiento de acceso a la Universidad necesita de una reforma. El examen y el certificado de acceso a la Universidad se consiguen a través de la Escuela/Colegio como institución que envía a los alumnos, sin contar con una participación directa de la Universidad. A ello hay que añadir que se están dando, desde hace muchos años, cada vez más plazas de estudio a través de un sistema centralizado, que se basa en puros criterios formales o administrativos y en una valoración de la capacidad, proceso que originariamente fue pensado sólo como una solución transitoria a corto plazo.

Este sistema de evaluación realizado por instituciones previas a la Universidad debe ser reformado de manera que sean las Universidades las que decidan, bajo su responsabilidad, sobre la admisión de estudiantes. Esto fomenta la competencia entre las Universidades y sirve a los estudiantes al facilitarles el perfil de la oferta de los estudios, lo que conduce a mejorar la calidad de la enseñanza. El examen de madurez universitaria (basado en un conjunto obligatorio de asignaturas) para entrar en la Universidad, seguiría siendo un criterio de selección necesario, pero no es por sí solo suficiente para lograr una determinada plaza en la carrera deseada y en el lugar deseado.

El objetivo de que las Universidades decidan sobre la admisión de sus alumnos debe ser el lograr mayor coherencia entre la oferta concreta de estudios y el perfil de cualificaciones de los candidatos. En una primera fase los responsables de las áreas de las Universidades donde hubiera un exceso de demanda de plazas de estudio debiera realizar la selección. A medio plazo se ha de dar también a las Universidades la posibilidad de dejar plazas vacantes cuando la demanda sea escasa, o no adecuada, o, incluso, dedicarlas a otras áreas.

El procedimiento para seleccionar a los candidatos debiera realizarlo cada Universidad de acuerdo con las materias de especialización que se haya propuesto en cada momento, y con su orientación principal a nivel de resultados que espera conseguir con su oferta de estudio. Para ello hay que asegurarse que la oferta de estudios garantiza junto al perfil necesario los conocimientos generales requeridos para esa especialidad. Si las exigencias de admisión se encuentran por encima de la media, la Universidad debe disponer de una mejor oferta docente y de estudios, lo que debiera verse ratificado por el mercado de trabajo.

Así cada área jugaría un papel mayor en la selección de los candidatos al poder introducir otros elementos y ponderaciones, como son una valoración diferenciada del examen de madurez, tests de capacidad y de conocimientos, exámenes de lenguas extranjeras y entrevistas de selección. Para ello se ha de garantizar una transparencia

y objetividad de los procedimientos de selección, así como de los criterios de selección. El hacer públicas las exigencias para la realización de las carreras y de los criterios de selección sirve, por una parte, para que se pueda comparar el desarrollo de la calidad de la docencia. Y, por otra parte, sirve, al mismo tiempo, como instrumento de orientación a los estudiantes, con lo cual se puede evitar una posterior interrupción de los estudios, o un cambio de carrera, repeticiones de exámenes y, sobre todo, la prolongación de los estudios.

En una nueva reglamentación de acceso a la Universidad debe excluirse, en cualquier caso, que la capacitación para el estudio se haga en la propia Universidad. Por eso hay que rechazar procedimientos de admisión a través de un estudio "a prueba". Para cada uno y, sobre todo, para el que está en una profesión, un "estudio a prueba" supone un riesgo personal muy alto. Además el riesgo de inversión del Estado en "plazas de estudio a prueba" es totalmente inadmisibles dada la escasez de recursos financieros disponibles.

Una reforma de acceso a la Universidad es también inevitable con respecto a las medidas que se deben adoptar para aumentar el atractivo de Alemania como centro científico. La reserva de plazas de estudio en función de cuotas o contingentes para diferentes grupos de personas no sería coherente, a excepción de casos límite, ni con el principio de igualdad de oportunidades ni con el principio de rendimiento/prestaciones.

Organización y management de las Universidades

Una mayor autonomía y competitividad exigen nuevas estructuras en la organización y en el management de las Universidades. Se ha de reforzar la autorresponsabilidad de las Universidades. Una identidad propia presupone que se transfieran las competencias del Estado y de otros órganos colegiados al nivel del management, tanto docente como administrativo de cada Universidad.

Autodeterminación académica, autonomía de la Universidad en sentido estricto y Administración Pública institucional, son las características básicas de la actual estructura de las Universidades alemanas. Esta interacción de lo estatal y la libertad ha llevado, sin embargo, a una burocratización que bloquea la propia responsabilidad de los docentes y de la administración en las Universidades. Se cierran y no se utilizan los espacios libres que son necesarios; las estructuras de personal y del management tienen una base democrática, pero muestran una falta mínima de confianza en la relación del Estado con la Universidad. La autonomía de las Universidades en el ámbito de la administración económica, del management y del personal, se ha ido reduciendo de modo creciente en la realidad. La delegación y gestión se ha ampliado de tal forma que se obstaculizan muchas veces los procesos de decisión, a menudo se ralentizan y, frecuentemente, se paralizan.

Una mayor competencia y determinación de la identidad deben llevar a una revisión de la reglamentación estatal para conseguir la necesaria simbiosis entre las funciones. El objetivo establecido en la Ley de las Universidades de una estrecha colaboración, en todos los temas relevantes científicamente, exige la cooperación entre la Universidad y el Estado, conforme a un respeto recíproco, y en relación con las áreas de responsabilidad. Esta cooperación sólo puede funcionar si la administración estatal de las Universidades y la autoadministración académica se integran con la finalidad común de crear, para profesores y estudiantes, las condiciones necesarias para una investigación y enseñanza, como tarea propia de la Universidad, coherentes con la época.

Por eso es necesaria una reforma de la estructura que establezca dentro de la Universidad la capacidad de trabajo y de decisión, y lleve a las Universidades a poder tener mayor identidad en el contexto de una fuerte competencia, a lograr comportamientos flexibles ante las nuevas exigencias, y adoptar las decisiones sobre la distribución de los medios y empleo de los recursos. Transferir una mayor responsabilidad a las Universidades presupone el retorno al management de la Universidad de las competencias asumidas por los órganos colegiados, legitimados éstos en grupos de configuración paritaria. El objetivo de una mayor autonomía y responsabilidad de las Universidades exige estructuras de management claras y fuertes.

Una reforma de la organización de las Universidades alemanas se ha de centrar, sobre todo, al nivel del management. El management asume toda la responsabilidad de la empresa de servicios que es la Universidad. Para poder cumplir esta tarea eficientemente, el management de la Universidad necesita amplias competencias en las áreas de Personal y Finanzas, así como en la configuración del perfil de la Universidad.

La responsabilidad sobre el personal debiera comprender las fases que van desde su contratación hasta la evaluación de su rendimiento. Para ello se necesita modificar el status del Personal docente de las Universidades, con el fin de dar mayor énfasis a los elementos relacionados con el rendimiento, a la hora del empleo (condiciones previas para la nominación, así como para la evaluación y permanencia) como también en la retribución (Sueldo base y complementos al rendimiento).

La responsabilidad de la configuración del perfil de la Universidad debiera tener en cuenta el desarrollo y coordinación del perfil de las áreas, los cambios cuantitativos en la oferta de las prestaciones, la evaluación de la docencia y la valoración de los resultados de la investigación.

Para apoyar el management de la Universidad debieran reforzarse las competencias y responsabilidad de decanos y directores de áreas. Lo que exige la configuración de cada una de las áreas, la

administración del presupuesto, el derecho de propuesta para la nominación de profesores, así como la ejecución de la evaluación.

El nombramiento de los responsables del management de la Universidad debería decidirlo un *Kuratorium* con amplias responsabilidades. En este gremio estarían representantes de las instituciones estatales que dan soporte a las Universidades, así como de la región en la que se encuentren localizadas, excluyendo a los miembros de la propia Universidad.

Autonomía financiera

Autonomía, competencia y determinación de la identidad deben ser también elementos estructurales esenciales en el ámbito de la financiación de las Universidades y, con lo cual, líneas orientadoras para la asignación de los recursos estatales. Por ello se ha de reconocer a las Universidades soberanía presupuestaria dentro del marco del presupuesto global disponible. Se debe, además, permitir que las Universidades "vendan" sus prestaciones, investigación, desarrollo, asesoramiento y formación continua, observando siempre las normas de una competencia leal y utilizando los beneficios que se logren para mejorar la realización de sus prestaciones.

En tanto que las Universidades no puedan disponer libremente de sus recursos financieros (su dotación básica de que dispone y los medios financieros externos que consigan) no será posible lograr una

competencia que fomente la calidad. Por eso son necesarias reformas en la asignación de recursos y en su empleo. Lo fundamental es que se establezcan condiciones marco para lograr que también las Universidades tengan una mayor "mentalidad y gestión empresarial".

Se ha de sustituir la contabilidad presupuestaria cameralista por la mercantil. Esto significa que se conceda a las Universidades la posibilidad de negociar dentro del presupuesto global los recursos de personal, de material y de inversión, pero actuando siempre bajo la premisa de cubrir costes del personal, así como establecer las condiciones para disponer de ingresos adicionales y crear reservas.

Junto a la autonomía financiera institucional es necesaria la asignación de los recursos financieros estatales en relación con el rendimiento. Lo cual constituye un motor básico para lograr la competencia, así como para garantizar la calidad en investigación y docencia. Esta asignación debiera orientarse a las siguientes líneas directrices:

Una dotación básica debe asegurar la capacidad de desarrollo de investigación y de docencia. Se debiera calcular de modo ajustado, y deben considerarse las exigencias específicas de cada área.

Además de la dotación básica debieran asignarse mediante acuerdo con el management de la Universidad y de sus gestores, recursos financieros complementarios para la docencia en función de

indicadores de prestaciones, tales como número de estudiantes en los cursos reglados, el número de exámenes, así como los resultados de una evaluación interna y externa de la correspondiente oferta docente.

También se debe dar una asignación financiera complementaria para la formación de la nueva generación científica y académica. La Universidad puede utilizarlo para la financiación de los graduados o para aumentar las becas.

Otra fuente de financiación para la Universidad es la captación de recursos de terceros, ya sean privados o públicos. En estos costes no deben incluirse los costes generales de la Universidad en tanto en cuanto no los originen.

Este sistema de financiación debe ser en el futuro un incentivo para las Universidades, y así "vender" sus prestaciones científicas en el área de consultoría, formación continua y transferencias de personal, así como sus resultados de investigación y desarrollo, pero siempre bajo el marco de una competencia leal.

Y no en última instancia se debiera dar la posibilidad a las Universidades de conseguir otras fuentes de recursos por aportaciones de matrículas, donaciones, fundaciones y sponsors de la ciencia.

Derechos de matrícula

Las Universidades con su oferta docente prestan un servicio cuya disponibilidad y calidad, lo mismo que otros bienes escasos, debiera tener también un precio. Para ello son necesarias las matrículas de los estudiantes para cubrir los costes, y las cuales constituyen un atractivo para orientar la oferta a las necesidades y aumentar la calidad. Son perfectamente defendibles las matrículas desde el punto de vista social si están unidas a sistemas de préstamos o de becas.

De la actual oferta de estudios a un precio cero se deducen pocos atractivos para lograr la competencia entre las Universidades, pero tampoco fomenta la responsabilidad y autocontrol entre los estudiantes. Esto es antieconómico. Es también injusto socialmente que la oferta de estudios sea financiada por los impuestos de los que no se aprovechan directamente de ella, mientras que los beneficios se privatizan en forma de rentas más altas para los universitarios.

Como "clientes que pagan" deberían poder influir los estudiantes en la oferta de las Universidades. Podrían exigir que la oferta estuviese orientada a la praxis y que se pudiesen realizar los estudios realmente en el tiempo previsto. Las Universidades percibirían estímulos para incrementar sus ingresos a través de una mejor calidad de su oferta. Podrían así desarrollar otros criterios de calidad en su oferta de formación de manera que aumentarían las oportunidades en el mercado

de trabajo de sus graduados. De esta manera se vería claramente fortalecida la reciprocidad entre la formación universitaria y las necesidades de cualificación requeridas por el sistema de empleo.

La configuración de la demanda será tanto más eficiente, cuanto más cubran las matrículas los costes que son diferentes para cada una de las carreras. Por razones sociales se da, sin embargo, preferencia a una matrícula única y relativamente baja. Es, sin embargo, decisivo que todo estudiante considere la financiación de su estudio como su propia inversión en su futuro profesional y es dentro de este marco cuando decide bajo su propia responsabilidad.

Si se ponderan ambos factores, el efecto de configuración de la demanda y la capacidad de financiación, sería adecuado que la matrícula oscile entre 1000 DM y 1500 DM por semestre. Con dos millones de estudiantes podrían ingresar las Universidades alemanas entre cuatro y seis millardos de DM al año para buscar la diferenciación y aumentar la calidad de su oferta docente. Con lo cual recibirían recursos complementarios en un volumen, que según el Consejo Científico y la Conferencia de Rectores de las Universidades alemanas, cubrirían las necesidades de inversión de las Universidades en ese año.

Por media, un estudiante, sin BAföG (sistema alemán de becas) cuesta al contribuyente alemán unos 18.000 DM al año, por lo que los 2000 DM o 3000 DM al año constituyen una aportación relativamente

pequeña que hoy puede ser financiada por la mayoría de los estudiantes o por sus padres. Casi tres cuartas partes de los estudiantes estudian sin ayudas financieras, debido a que en su mayor parte sus rentas, o las de sus padres, están por encima de los límites de renta establecidos por la BAföG. Más de la mitad de los padres de los estudiantes tienen una renta neta mensual de más de 4000 DM. La matrícula máxima para una plaza en un Jardín de Infancia público en el Land del Norte de Rhein-Westfalia está actualmente por encima de los 3000 DM al año ¿Por qué ha de tener un valor inferior una plaza universitaria?

Socialmente sólo se pueden defender las matrículas universitarias cuando ningún joven con cualidades tenga que renunciar a estudiar solo porque no puede costear la matrícula. Por eso junto a la matrícula debe establecerse un sistema de préstamos y becas. Con ello podría impedirse, al mismo tiempo, que se alargue el tiempo de estudio, puesto que los estudiantes han de financiárselo por sí mismos.

El componente social de las matrículas debería recogerse razonablemente en el préstamo de la BAföG. La devolución se haría en función de la renta, y se realiza, como muy pronto, cinco años después de que termine la ayuda, lo que impide que se llegue a una situación de precariedad económica por la devolución del préstamo. Pero, por otra parte, se critica actualmente con razón que el Estado conceda a los futuros universitarios, que tendrán una renta superior a la media, un préstamo sin intereses durante 20 años frente a los que

terminan la formación profesional. La posibilidad prevista en la BAföG de una condonación parcial de los préstamos constituye un atractivo complementario para que los estudiantes aumenten su rendimiento y reduzcan el tiempo de estudio. Esta posibilidad de condonación parcial debería ampliarse cuando se dé la creación de autoempleo.

Independientemente del componente social de las matrículas para los estudios con la BAföG, las Universidades tienen la posibilidad de financiar las tasas a estudiantes necesitados, pero con un alto rendimiento, a través de becas.

Las Universidades como factor de localización

Para el desarrollo de las prestaciones de las Universidades, para una mejora de la transparencia de los conocimientos científicos y para la intensificación de las transferencias es necesario que Universidades y Economía cooperen estrechamente entre sí. Conocimientos científicos y crecimiento económico se necesitan mutuamente. El éxito de su interacción exige una red fuerte y duradera, un entendimiento de sus problemas mutuos y el desarrollo de soluciones comunes.

La liberalización e internacionalización del comercio, la libre circulación del capital, de los servicios, de las mercancías y de las personas contribuyen, al mismo tiempo, con oportunidades y riesgos. Los mercados tradicionales cambian las posiciones de influencia se

desplazan, la competencia se hace más dura y surgen nuevos competidores. Todos los emplazamientos están obligados a asumir estos retos. Esto es aplicable tanto a la Economía como a las instituciones científicas. Asegurar el futuro de la localización depende fundamentalmente de cómo consigán ambas partes cooperar mejor en todos los ámbitos.

Las Universidades, lo mismo que la Economía de la región, deben prestar atención al menos a cinco ámbitos de transferencias para crear los impulsos necesarios para la innovación: cualificación, asesoramiento, investigación, desarrollo y transferencia de personal. Lo decisivo para el correcto emplazamiento y el éxito de las medidas de cooperación es el management. Las diferentes estructuras en la Economía y en las Universidades han de integrarse para que en el conjunto de la investigación y la enseñanza se desarrollen las tareas de cooperación, por una parte, y, por la otra, se tengan presentes los intereses y posibilidades de los clientes.

Lo cual es importante, sobre todo, para las pequeñas y medianas empresas de una región que necesitan de una particular ayuda, porque, por lo general, no disponen de recursos, o a lo más de un modo muy limitado, para cooperaciones estratégicas con instituciones científicas. Para realizar esta colaboración con las Universidades y para mejorar la creación de redes, los "*Centros de Cooperación*" deberían conceder una ayuda. Tales "*Centros de Cooperación*" deben considerar las condiciones y necesidades locales y regionales. La forma de

organización, en cada caso, depende de las características locales y regionales, así como de las condiciones del trabajo conjunto entre Universidad y Economía.

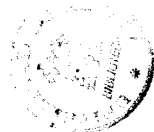
Estos "*Centros de Cooperación*" se desarrollan en paralelo a otras instituciones, de colaboración en las empresas, tales como Cámaras y Asociaciones. El espectro de tareas de estos Centros es múltiple: va más allá del ámbito de la mera cooperación concreta, como, por ejemplo, la formación científica continua o la transferencia de tecnología. Con vistas a su mayor utilidad y aprovechar las sinergias deben incluirse todas las prestaciones que sean transferibles entre las Universidades y la Economía. Los "*Centros de Cooperación*" deben:

- * Ocuparse de los intercambios de información y experiencia de las empresas, los profesionales y la praxis con las Universidades.
- * Fomentar la transferencia de conocimientos prácticos y experiencias de las empresas al nivel científico.
- * Apoyar la coordinación dentro de las Universidades y el conocimiento de las prestaciones para aplicarlas externamente.
- * Iniciar y fomentar nuevas ofertas de las Universidades.

- * Colaborar en el ulterior desarrollo de los mercados de trabajo locales y regionales.
- * Informar sobre las ofertas de formación.
- * Apoyar la transferencia de personal entre la Economía y las Universidades.
- * Establecer *spin offs* a través de patentes en sectores técnicos y de economía empresarial.
- * Y esforzarse por la vinculación y entramado de las fuerzas regionales y de los responsables de competencias.

Los "*Centros de Cooperación*" deben financiarse a través de la "venta" de sus prestaciones. Esto lo podrán hacer tanto mejor cuanto más consigan coordinar los puntos de intersección entre Universidades y Economía. Al mismo tiempo se ha de asegurar que el beneficio de sus prestaciones llegue a las Universidades, sin merma de su dotación estatal básica, para que así tengan la oportunidad de mejorar y aumentar sus prestaciones con este sistema de incentivos.

Los "*Centros de Cooperación*" ofrecen, además, la oportunidad de asociar las Universidades, Escuelas Superiores y Empresas, tanto a nivel nacional como internacional. Una intensificación del trabajo conjunto entre la Universidad y la Economía, configurada de esta



manera, conlleva a que cada una de las partes pueda aprovechar, para su propios fines, los conocimientos adquiridos como fruto del trabajo en común.

Bonn/Colonia, septiembre 1996