



Documentos Humboldt 1

**UNA NUEVA ESTRATEGIA
UNIVERSITARIA. LA NECESIDAD
DE UNA REFORMA
UNIVERSITARIA EUROPEA**

Febrero 2002



© De la edición, Asociación Alexander von Humboldt de España
© De los textos y gráfico, sus autores

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 91. 885.46.55
Fax : 91. 885.51.57

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

ISBN 84-8187-118-4

ÍNDICE

	Pág.
Presentación	1
Palabras del Sr.D. Holger Scherf, Consejero Cultural de la Embajada de Alemania	7
Palabras del Prof. Dr. Manuel Gala Muñoz, Rector de la Universidad de Alcalá	11
Presentación del Prof.Dr. Hans-Uwe Erichsen <i>por Prof.Dr. Juan Ignacio Ruiz Peris</i>	17
Some Aspects of the University System Reform in Germany <i>Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen</i> <i>Universidad de Münster</i>	19
Presentación del Prof. Dr. Martín. A. van Tuijl <i>por Prof.Dr. Perfecto Yebra Martul-Ortega</i>	31

	Pág.
Why are Dutch Universities so Enthusiastic about the Introduction of the Bachelor/Master Degree Structure? <i>Dr. Martín A. van Tuijl</i> Universidad de Tilburg	33
Presentación del Prof.Dr. Stefano Poggi por Alicia M ^a Canto y De Gregorio	49
Perspectivas de la reforma universitaria italiana <i>Prof.Dr. Stefano Poggi</i> <i>Universidad de Florencia</i>	51
Presentación del Prof.Dr. Rafael Alvira por Rodrigo Fabio Suárez Montes	59
Perspectivas de la reforma universitaria española <i>Prof.Dr. Rafael Alvira</i> <i>Universidad de Navarra</i>	61
Presentación del Prof.Dr. Jean-Louis Malo por <i>Prof.Dr.Francisco José Baltá Calleja</i>	71
The Recruiting of Business Instructors in French Public Universities Prof.Dr. Jean-Louis Malo Universidad de Poitiers	73
Presentación del D. Eduardo Montes por <i>Prof.Dr.Santiago García Echevarría</i>	83

	Pág.
Sociedad, Ciencia y Tecnología: las nuevas exigencias a la Universidad <i>D. Eduardo Montes, Grupo Siemens</i>	85
Debate con D. Eduardo Montes	101
Conclusiones	113

PRESENTACIÓN

La realidad europea actual supera todo tipo de expectativas, especulaciones y serias dudas sobre la viabilidad de un proyecto europeo capaz de integrar e invitar a compartir una comunidad europea inconcebible hace muy pocos años.

Europa es una realidad viva y el proyecto de una Europa creciente y dinámica incorpora esa realidad. El escepticismo, la duda, la consideración de la “Europa imposible”, ha sido superada con creces por una gran realidad: se avanza seriamente en acercar a las personas, a las instituciones y a las organizaciones en torno a un proyecto compartido generosamente. Es una gran realidad histórica.

Sin el proyecto Europa no seríamos hoy capaces los europeos de acometer conjuntamente los problemas complejos, de toda índole, que se han ido resolviendo. Miremos solamente dos o tres años atrás. Lo imposible se convierte en realidad, el escepticismo se sustituye por el realismo, la lejanía se sustituye por la cercanía humana. Se han realizado avances nunca soñados. Esta es la realidad y el gran momento histórico de nuestra Sociedad.

Sin el entronque de nuestra Sociedad y de nuestra economía en el ensamblado del proyecto europeo la evolución española hubiera sido imposible. El compartir, por un lado, y la confianza de la Sociedad española en el proyecto Europa, por el otro, constituyen, sin duda, la clave de nuestra propia realidad difícilmente soñada.

La dinámica del cambio, de la transformación de los procesos políticos, económicos, sociales y educativos se acelera por momentos. El entorno mundial y el propio proceso de acercamiento entre los europeos son los motores dinamizadores del cambio.

Europa se encuentra en un proceso de transformación, o de reformas, en el lenguaje técnico, que afecta al ámbito laboral, al fiscal y al educativo.

La exigencia que se perfila en las últimas semanas como prioritaria es el sistema educativo, con una clara prioridad en el ámbito de la europeización, tanto de la enseñanza como de la investigación universitaria.

Y ello como consecuencia del creciente rol del conocimiento en el desarrollo de las personas y de las organizaciones. El futuro del proyecto europeo descansa hoy más que nunca en el gran impulso del *conocimiento* y a su impacto en la *innovación*. Innovar es transformar procesos económicos, sociales y educativos, productos y servicios, comportamiento y actitudes. Sin conocimientos y sin organizaciones capaces de trasladar el conocimiento a la realidad investigadora, docente, económica y social no es posible alcanzar el rol que debe jugar el contexto del “proyecto europeo” en el entorno mundial.

El conocimiento y la innovación son claves que exigen organizaciones capaces de compartir estos valores para lograr una eficiente y satisfactoria transformación de Europa.

Sin conocimiento compartido, sin innovación integradora del conocimiento, no hay futuro. Europa posee conocimiento, posee instituciones, universidades, empresas y centros de investigación, posee los recursos y las personas, pero no logra compartir ni los recursos ni los conocimientos.

Toda la Europa de las universidades ha entrado en los últimos tiempos en una dinámica de cambio. Pero en esta aproximación europea los planteamientos universitarios, las “reformas universitarias” siguen concibiéndose dentro de las “culturas nacionales”; no se ha dado el paso al diseño europeo del proyecto universitario. Este salto cualitativo y organizativo que permita compartir el conocimiento para lograr una fructífera innovación europea es nuestra clave de futuro, tanto para nuestra sociedad como para cada uno de sus ciudadanos.

La Fundación Alexander von Humboldt, a través de nuestra Asociación Española, inicia la andadura del diálogo compartido sobre el tema básico del momento actual europeo en el ámbito del futuro universitario en Europa. Esta aproximación entre los universitarios para compartir conocimientos consiste en acercar a los universitarios, a los científicos y a los docentes, a la realidad social, técnica y económica, a innovar, a buscar nuestra satisfacción en la aportación a nuestra sociedad y a nuestras instituciones universitarias.

El conocimiento, diverso, disperso y con un ciclo de vida cada vez más corto, descansa en la persona. El desarrollo del conocimiento está vinculado al desarrollo de la persona, por lo que la organización debe orientarse a las personas y a su contribución al conocimiento. La universidad deberá ser una organización de organizaciones en función del perfil que vaya decantando cada universidad y la visión que asuman sus personas del futuro.

Esta es una magnífica oportunidad para reflexionar, desde la heterogeneidad de las procedencias culturales e históricas, sobre la situación actual, y cuáles son las claves básicas del futuro desarrollo del conocimiento, de las personas involucradas y de los nuevos diseños organizativos.

Sólo me resta agradecer, en nombre de la Asociación Alexander von Humboldt y de su Junta Directiva a todos los ponentes, al Prof. Erichsen, Prof. van Tujil, Prof. Poggi, al Prof. Alvira y al Prof. Malo por su generosidad y esfuerzo al estar hoy con nosotros; a todos los colegas y amigos humboltianos que han asumido la tarea de presentar y moderar cada una de las sesiones. En particular queremos, en nombre de la Junta Directiva, agradecer al D. Eduardo Montes, Presidente del Grupo Siemens, personalidad profundamente conocedora, también por propia experiencia, del mundo universitario, por su aportación como “cliente” en el ámbito integral de la enseñanza y de la investigación.

Permítanme agradecer al Sr. Rector de la Universidad de Alcalá la hospitalidad con la que hoy, como siempre, nos acoge en esta Casa, al Sr. Embajador de Alemania, representado hoy aquí por su Agregado Cultural, Sr.

Sherf y, no por último, a la Fundación Alexander von Humboldt, por su patrocinio y por la confianza depositada en esta Asociación Española.

Confío que hoy podamos compartir culturas, valores, ideas y organizaciones que en una reflexión universitaria, abierta y generosa, nos permita enriquecernos mutuamente y nos facilite nuestro acercamiento al proyecto universitario que precisa y exige la Sociedad Europea.

Muchas gracias por aceptar esta invitación y por su presencia en este construir la dimensión universitaria europea.

**PALABRAS DEL SR. D. HOLGER
SCHERF
CONSEJERO CULTURAL DE LA
EMBAJADA DE ALEMANIA**

Es una alegría para mí participar, como representante de la Embajada de Alemania, en este primer Humboldt Kolleg en la Universidad de Alcalá de Henares y contribuir en su inauguración. El Sr. Embajador Joachim Bitterlich me ha rogado les transmita sus saludos y sus mejores deseos para un feliz desarrollo del encuentro. Le habría gustado asistir personalmente, pero lamentablemente otros compromisos se lo han impedido.

Me es muy grato poder dar la bienvenida a este acto a destacados representantes del ámbito universitario europeo, en especial al Profesor Hans Uwe Erichsen, antiguo Presidente de la Conferencia Alemana de Rectores Universitarios, catedrático de Derecho Constitucional y Administrativo, cuyas numerosas publicaciones me ayudaron también a mí a aprender el oficio jurídico. Una cordial bienvenida a Vd., Profesor Erichsen, y a sus colegas procedentes de Holanda, Italia, Francia y España.

Además, nuestro sincero agradecimiento a la Fundación Alexander von Humboldt por haber hecho posible la celebración de este encuentro. Tal como hiciera Alexander von Humboldt doscientos años atrás en el plano personal, la institución que lleva su nombre se dedica hoy a establecer contactos científicos más allá de las fronteras, a tender puentes y a desarrollar y fortalecer permanentemente una comunidad mundial, la familia Humboldt, dedicada a la investigación y a la ciencia de alto nivel.

El objetivo de la Fundación es abrir las puertas y ventanas de nuestra casa, en este caso las de la universidad, hacer pasar al invitado y ampliar así nuestro horizonte. Nadie podrá negar ya que esto es un imperativo absoluto, tanto en el ámbito académico, como en general en nuestro mundo actual, centrado cada vez más en el saber y en el constante proceso de integración.

Pero tampoco podemos negar que las condiciones para ello en el ámbito académico aún distan mucho de ser las ideales.

De esta forma hemos tocado el tema del seminario.

El proceso de la integración europea se está desarrollando con una dinámica que paulatinamente abarca dimensiones más y más amplias. Esto resulta evidente en los ámbitos económico y político, como lo demuestran la introducción de nuestra moneda común, la inminente ampliación de la Unión Europea y los preparativos para la Conferencia Gubernamental del año 2004. Con ella se avanzará en el camino hacia una constitución europea.

La pregunta es si nuestros sistemas educativos también están preparados para esta nueva Europa.

Para que así fuera, las exigencias académicas y los títulos universitarios en Europa deberían ser equiparables y transparentes, de forma que su homologación estuviera garantizada y no presentara problemas. El traslado de una universidad a otra dentro de Europa no debería estar condicionado por obstáculos administrativos. Y también los docentes y catedráticos deberían poder cambiar de universidad a nivel europeo sin limitaciones. En definitiva, lo que ya es normal en el libre tráfico de capital y de mercancías en Europa, debería aplicarse en la misma medida al ámbito educativo.

Pero por desgracia aún no hemos alcanzado ese punto. La movilidad transfronteriza en el campo educativo sigue estando sujeta a limitaciones derivadas de los obstáculos administrativos. Sin embargo, la movilidad es el requisito imprescindible para una competencia más fuerte y ésta a su vez es el requisito imprescindible para el progreso cualitativo - tan reivindicado por todos - en la investigación y en la docencia. Por este motivo debe seguir en el orden del día el proyecto de la reforma universitaria europea.

En Alemania se ha dado un paso importante en esta dirección con el fomento de estudios de orientación internacional y con la creación de las titulaciones *bachelor* y *master*. No obstante, hay que hacer autocrítica y reconocer que lo que hemos conseguido hasta ahora no son los laureles en los que uno puede dormirse. Sin embargo, no quiero adelantarme a las contribuciones de los ponentes.

En cualquier caso, el Humboldt Kolleg de hoy ofrece una posibilidad más de comparar el estado del desarrollo en diversos países y de avanzar en el debate sobre el proyecto de la reforma universitaria europea. Por ello, muchas gracias igualmente a la Universidad de Alcalá de Henares y a su rector, que ha puesto su casa a disposición de este evento.

Señoras y Señores: quisiera desearles un feliz desarrollo de este encuentro.

Muchas gracias.

**PALABRAS DEL PROF.DR. MANUEL
GALA MUÑOZ
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE
ALCALÁ**

Muchas gracias Sr. Consejero Cultural, Sr. Scherf. Anteriormente me permití dirigirme a Uds. como “queridos amigos” y lo hacía apoyado en que la Fundación von Humboldt ha demostrado ya una larga relación de amistad con esta Universidad de Alcalá. Gracias por supuesto también a destacados miembros de nuestra comunidad universitaria que han colaborado a crear estas relaciones, como son los profesores Santiago García Echevarría, Tomás Cuenca y Diego Luzón.

Por otra parte, esta reunión no es, solamente oportuna, sino también necesaria. La Universidad en Europa, en el mundo, se encuentra en un momento de importante crisis. Crisis es cambio y, por tanto, el término “crisis” aquí tiene un significado positivo. No puede ser de otra manera, puesto que todo está cambiando en la humanidad. Ante todo estamos ante un proceso de cambio del conocimiento, acelerado, y con unos resultados finales en cuanto a estructura social que nos

son imprevisibles en este momento.

El conocimiento cambia muy rápidamente, pero la estructura social también está cambiando. El alargamiento de la vida del individuo, los cambios demográficos, las tasas de natalidad en los países europeos, el fenómeno de la inmigración como fenómeno único actualmente previsible de crecimiento, todavía de la población, hacen que, tanto la composición interna de los universitarios, como lo que llamamos "demanda", un término económico de los servicios universitarios que esté cambiando de una manera acelerada.

La Universidad está cambiando en sus funciones. Está cambiando en las personas que la componen. La universidad, ahora, se dirige cada vez más a un alargamiento del proceso de formación de la educación del conocimiento. Nuestro demandante es una persona que llega ahora hasta los 25, 26, 27 años, más allá continúa con la formación continuada y, por tanto, los universitarios ya no son jóvenes de 18 ó 22 años.

Por otra parte, el conocimiento vinculado al alargamiento del período de vida también plantea una cuestión importante de quién puede ser el educador en este proceso.

Desde el punto de vista del conocimiento, la investigación se convierte en un punto central de la actividad universitaria. Pero la investigación también cambia de forma con su aceleración. La separación entre la investigación básica, que llamamos, y la investigación aplicada, es una separación con unos límites cada vez más borrosos. Eso quiere decir que también la investigación hay que hacerla con agentes

externos, con el mundo externo a la universidad, con las empresas. Por otra parte, de otra manera, tampoco habría recursos suficientes como para acometer esa investigación.

Las funciones, por tanto, están cambiando. Si las funciones cambian, también cambian las interdependencias. La universidad, tiene que globalizarse, puesto que el conocimiento se globaliza, la institución universitaria también tiene que globalizarse.

Dicho esto, la situación europea es paradójica en cuanto que posiblemente no haya asumido todavía suficientemente los retos que tiene planteados. La universidad en Europa, ante todo hay que decir, es muy diversa, como diversas son las sociedades que componen la Unión Europea. Son sociedades con distintos niveles de evolución en cuanto a la investigación, en cuanto a lo que es, incluso, la capacidad productiva, y desde luego en cuanto a lo que significa, universitariamente, su estructura interna.

Porque el desafío de la universidad europea lo resumiría en dos términos: flexibilidad y globalización. Puesto que si está en crisis la solución tiene que ser una respuesta de flexibilidad. La otra respuesta es atender institucionalmente a lo que significa un cambio de interdependencias e interrelaciones en el mundo.

¿Por qué no ha asumido la Universidad Europea, suficientemente, el desafío del cambio? La flexibilidad debiera ser parte de nuestra participación en el conocimiento. Sin embargo, institucionalmente somos instituciones que han durado siglos, y el resistente, el perfecto, no siempre es el más voluntario para la evolución. Las universidades europeas, de manera muy

diversa, pueden adolecer de rigidez. Ahí hay grandes diferencias, y eso plantea problemas para la integración institucional. Es posible, se dice, que el mundo anglosajón es más flexible funcionalmente que el mundo napoleónicolatino. Si eso fuera así estaríamos ante universidades de dos velocidades: aquellas que saben adaptarse rápidamente y aquellas que no. Y ciertamente, la calidad universitaria puede ser divergente, en lugar de convergente. Ese es un desafío, estructural, institucional, que tiene sus explicaciones en términos de función, de cumplir con las funciones nuevas. Hay universidades más funcionariadas y universidades menos funcionariadas. Hay sistemas normativos más flexibles y otros menos flexibles. Por lo tanto, la convergencia entre las universidades ante una unión que es necesaria requiere cambios estructurales internos que las haga más flexibles.

Por otra parte, la globalización es también un desafío que plantea distintas facetas según el país del que hablemos. Ciertamente, el proceso de integración europeo como proceso de integración regional en una globalización total, no ha sido especialmente generoso en cuanto a voluntad con la globalización de las universidades. La razón también puede ser obvia: institucionalmente la globalización se acomete desde instituciones privadas, no sometidas a las autoridades públicas, a la normativa pública, la empresa. Aquella que no está sometida al concepto de nación.

Las universidades en cambio, institucionalmente, nos sentimos coartadas o no incentivadas a producir una unión transnacional. ¿Por qué se ha producido eso? Esa Europa económica, que bienvenida sea, se apoya en una empresa transnacional, pero, culturalmente, las todavía naciones europeas, han defendido su. Cuando

se inicia la andadura de la universidad nosotros abríamos sucursales en América, abríamos universidades en América. Entonces teníamos una transnacionalidad empujada por la Iglesia. Como institución facilitaba la internacionalización y, por tanto, el liderazgo del proceso de globalización desde la Universidad. Eso no existe en el momento actual. En definitiva, es muy bienvenida toda iniciativa para cada una y para todas nuestras universidades que planteen la reflexión sobre la crisis, porque nuestro instrumento para incrementar la flexibilidad y la globalización es la reflexión, es la razón, es la inteligencia, y es ese un desafío al que tenemos que dar respuesta. En ello nos va la ética, la estética y el progreso mundial.

Muchas gracias. Yo confío en que este tipo de encuentro universitario, este tipo de iniciativas sean, se conviertan, en un proceso de reflexión continua en el que las Universidades tomemos también la iniciativa que nos corresponde.

Muchas gracias

PRESENTACIÓN DEL PROF.DR. HANS- UWE ERICHSEN

por Prof.Dr. Juan Ignacio Ruiz Peris

Hay personas que tienen la posibilidad o la oportunidad de encontrarse en un punto central para observar un fenómeno, para hacer un verdadero y atento análisis de la realidad. Escucharlas es un privilegio. Este es el caso del Prof. Erichsen. El Prof. Erichsen, por un lado, ha ocupado una posición central en el mundo universitario alemán, puesto que ha sido Presidente de su Conferencia de Rectores. Además, ha ocupado un punto central en el ámbito europeo, puesto que ha sido Presidente de la Conferencia de la Confederación de Rectores Europeos.

Por tanto, tanto desde la perspectiva de las reformas nacionales, de cara a una convergencia, como desde la perspectiva de una visión global del ámbito europeo universitario, es una de las personas mejor preparadas para hablar en estos momentos.

Su ponencia, va a ser, va a estar dedicada, a las nuevas tendencias de la universidad alemana, que como sabemos, en estos momentos ha tenido una reforma, a

veces contestada, y que no sabemos exactamente, hacia dónde va llevar a la nueva universidad alemana.

En todo caso espero que sea hacia esa creación de la universidad europea, con una imagen común en el ámbito mundial, que traiga las mejores mentes a nuestro continente y no al continente norteamericano y que sea esa universidad europea la que permita las inercias entre todas las universidades europeas ahora dispersas, y que nos permita incrementar el valor que tenemos en estos momentos en un mundo globalizado.

SOME ASPECTS OF THE UNIVERSITY SYSTEM REFORM IN GERMANY

*Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen
Universidad de Münster*

I.

University and other institutions of higher education are facing the challenge of a more and more international, of a global competition. This means, that the possibilities of a nationally defined policy of higher education and research is decreasing. This becomes quite clear, when you are looking at the so called Bologna - Process.

II.

It was on May 25th, 1998 that the Sorbonne Declaration on the occasion of the 800th anniversary of the Sorbonne University was signed by the ministers of France, Germany, Italy and the UK. This has been a very important signal making clear, that there is necessity of intergouvernmental concerted action to create a European Higher Education Space.

Almost all countries in Europe joined this initiative and signed in June 1999 a declaration "The European Higher Education area". Two years after signing the Bologna Declaration 31 ministers of European countries in charge of higher education in May 2001 in Prague signed a Communiqué "Towards the European Higher Education area".

These declarations provided us with an important analysis of what is to be done in the future and they have envisaged some rather considerable and remarkable steps to cope with challenges raised by a European Higher Education Space. Concepts for and perspectives of the reform of the university sector in Germany are influenced by these ideas.

III.

But higher education is not only the responsibility of governments. Many European universities have signed the Magna Charta Universitatum of Bologna in 1988. This magna charta confirms the autonomy and freedom of the university. Autonomy and responsibility are two sides of a coin. Therefore shaping and structuring of the future European Higher Education Space is also one, if not the most important responsibility of the universities and other institutions of higher education. Starting on national level they have to play an important role in developing a concept for the European Higher Education Space and implementing it.

IV.

But we should not forget that Europe - and this is different compared to the middle ages - is no longer the self sufficient economic and cultural centre of the world. We are on international level communicating in one language and we are living in a time in which global views, actions and challenges enhanced by modern ICT are dominating and demanding every effort of institution of higher education - though locally based - to be or to become able to compete in a worldwide scenario. This competition does not only take place in research thus seeing the institutions competing worldwide for professors or young researchers and resources. To be able to compete is also necessary in teaching, for several reasons. One is to be attractive for students from all over the world them being the opinion leaders of tomorrow in their countries. Another is that the graduates from higher education institutions are no longer competing for a job on local or national labour markets but worldwide.

V.

Higher education in Germany in the past used to be an exclusive domain for a chosen few (5% of an age group). After the Second World War, however, Germany has been faced with a constantly growing demand for higher education. Today in Germany, between one third and one half of each years cohort is asking for higher education and this percentage will and must in a knowledge based society continue to grow.

VI.

The young people nowadays apply to the universities with different and inhomogenous expectations, interests and capabilities. The way to cope with these challenges and demands is diversification by promoting variety, flexibility and the possibility to combine courses and programmes.

Diversification in Germany exists between higher education and vocational education. In higher education an interinstitutional diversification has been achieved, when 30 years ago the Fachhochschulen have been founded. The development since then can be described by the fact that they are nowadays calling themselves "universities of applied science".

The Bologna process has in Germany stimulated the process of intrainstitutional diversification and the structuring of study programmes in "two main cycles". Among 9000 programmes of universities and Fachhochschulen there are now round about 1000 courses leading to a B.A. and M.A. degree.

VII.

The aim of higher education is to make graduates able for a job. They should be made fit for the individual job by training in practice. The traditional university concept of combining research and teaching and thus promote and encourage a personal development and a development of a solid basic disciplinary and methodological knowledge in

Germany is still considered to be valid for the future. It includes nowadays and in the future the development of key qualifications as communication and teamwork skills and the knowledge of foreign languages.

VIII.

In Germany we are aware of the fact, that higher education systems will have to develop more flexible curricula consisting of modules in order to open the uniform structure and to leave to every single student to chose her or his learning path, that means the decision whether he or she will spend full time or only part time for studying, when to graduate, and at which level and with which qualifications.

It has become obvious that the introduction of a system of credits is promoting mobility and flexibility and can shorten the duration of studies. So there is a tendency in Germany to establish such a system not only for Erasmus / Socrates students (ECTS) but for all. To achieve this there is still a lot of work to be done.

IX.

The introduction of a new study structure in Germany is on one side part of the never ending story of reforming higher education. It is in the other side within the Bologna process aiming at enhancing students mobility in Europe and in a globalized world.

One of the main obstacles to mobility is that higher education qualifications in the academic field are not recognized. If the aim is to enhance mobility by multilateral and multinational cooperation and recognition you have to make sure that a certain quality is met by institutions involved. The means to achieve this to a large extent is accreditation.

The term accreditation describes a process of quality assessment and the result of it. Nowadays in most countries of Europe either a law or a bylaw or a governments decision, which normally has to be based on law, is necessary to establish a new university and an institution of higher education needs the governments approval or licence for establishing a new programme. One of the reasons for this is of course, that public in universities the state has to provide the institution with financial means i.e. staff and equipment to run the programmes. Another also for private universities relevant reason is, to guarantee a certain standard of quality with regards to the students expectations and their mobility, the expectations of the labour market and also of the “academic world”.

X.

In Germany there has been during the last five years a growing insight, that the recognition of institutions and programmes is not really only a state responsibility but even more as part of the assessment of quality a responsibility of the institutions of higher education and of the scientific community. So in Germany the Conference of state ministers of culture and the Rectors' Conference have established an Accreditation

Council - affiliated to the Rectors' Conference - with responsibility for the accreditation of in the last two years newly established Bachelor and Master - Programmes of universities and Fachhochschulen. Its task is to certify minimum standards by requirements of quality.

The aims are:

- to promote crossborder mobility of students and staff
- to protect students (consumer protection)
- to contribute to transparency and to
- accountability and so to the justification of public or private funding
- to promote recognition of courses, transfer and convertibility of credits and exams.

The Accreditation Council is accrediting agencies on their application if they meet certain requirements defined by the council. The agencies are - as a rule - in charge of accrediting the programmes according to requirements defined by the Accreditation Council.

XI.

Universities are the major place for knowledge production in the broad sense of all disciplines. Universities in Germany up to nowadays include as a system all fields of knowledge and science and insofar enable their members to trans- and interdisciplinary cooperation. Research and development in universities covers the whole range of knowledge production from so-called pure or basic or curiosity-driven research to

applied research or solving of practical problems of business enterprises.

XII.

One of the major tasks of universities is education and training of young researchers. As new fields of knowledge arise and expand at the borderlines of traditional disciplines, universities have to organise education and training of young academics in a way that combines a strong disciplinary basis with interdisciplinary work. This is the reason why the Deutsche Forschungsgemeinschaft is financing slightly more than 300 Graduiertenkollegs in German universities. In these institutionalised graduate schools, which are established under the responsibility of the university as an institution, not only under the responsibility of one department or professor, and which include academics of research institutes outside the universities, doctoral studies are combined with the traditional individual work of preparing a Ph. D. thesis. The Max Planck Society, assists universities in fulfilling this task by cooperation in so called international graduate schools. Universities and the Deutsche Forschungsgemeinschaft as well are interested to open up Graduiertenkollegs to international cooperation, because science and knowledge as well as training of young academics develop in international cooperation and competition.

XIII.

In order to avoid a general structural insecurity of employment the working population must adjust to the changing needs of the labour market by

frequently updating, upgrading their knowledge or totally reconverting their vocational profiles. Continuing education and training appears as the only way to avoid dequalification and the risk of dismissal and unemployment. Continuing education for all members of society is a must to avoid maladjustment, exclusion and loss of social stability. Therefore the institutions of higher education in Germany are legally obliged to offer programmes to meet the need for a life-long pursuit and renewal of knowledge.

XIV.

As a consequence of the unification of the former two states in Germany on October 3rd, 1990 a huge annual transfer of public funding from the western to the eastern part of Germany takes place. The consequences for Germany to fulfil the criterions for introducing the common European currency EURO have just become obvious all over Europe because the EU-commission has decided to send Germany - and Portugal - an early warning.

Problems in public budgets directly influence the development of higher education institutions in Germany due to the fact that around 80 % of all German higher education institutions are state-funded, state-owned and state financed institutions. In these institutions around 98 % of all students in Germany are enrolled. Insofar the higher education system in Germany is a state-funded, state-owned and state-financed system, the private sector is not very important.

The quantitative development of the West German higher education system during the last 20 years is characterised by expansion of student numbers but by comparably only small increases in the figures of scientific staff and study places in higher education institutions. Looking at the percentage of the development in West Germany during these 20 years there was an increase of 39 % in the number of first-year students, of 35 % in the number of students, of 10 % in the number of scientific staff positions, of 19 % in the number of study places and of 75 % in the number of final examinations. The financing of higher education institutions including students' grants and loans as part of the gross domestic product decreased from 1.31% in 1975 to 0.83% in 1995. This is a decline of 38 %. The investment per student per year increased in nominal figures from 11,000 DM in 1980 to 11,900 DM in 1995, what is in real figures – without inflation rate – a cutback of around one third.

These figures demonstrate that higher education institutions in Germany are facing financial problems. Nevertheless they are solving their tasks with growing effectiveness and efficiency.

XV.

As the responsibility for the university system in Germany is with the federal states there are some differences between them but there is a general tendency to transfer responsibility to universities and Fachhochschulen and thus to give them more autonomy. The institutions of higher education in many federal states already get their budget as a lump sum determined by work load on one side and

performance on the other side. The allocation of the state budget is determined by quantitative performance indicators such as the number of students, number of graduates and in research the amount of money raised by institution for example from the DFG or in a competition with other institutions from national research programmes.

XVI.

The financial framework just described will determine the future development in German university sector. Important additional funds cannot or hardly be expected. Therefore in order to be able to compete internationally universities have to promote their strength and thus develop specific individual profiles. They have to take into account that developments in different disciplines and the costs of research and development as well as of education and training will lead to a necessity of concentration. Regarding these tendencies, no university will be able to cover all fields in research and teaching at an internationally competitive level. At the end competition between universities as institutions will become more intensive as a competition for the best academics, the best students, academic reputation, public and private funds.

On the other hand as a consequence of concentration universities will have to cooperate, especially in specific regions, in order to optimise the range of courses for students and to make use of sharing resources of equipment and so on.

Concentration on strengths in research and teaching and the development of individual profiles of

universities require specialisation on the one hand and interdisciplinarity on the other hand.

XVII.

Diversification, concentration and cooperation in teaching, research and development within and between universities make the defining of an individual profile of universities in teaching and research by setting priorities unavoidable. Universities have to concentrate in certain fields. Without additional funds the consequence will be to set up posteriorities. This is a challenge for university management. Therefore universities need institutional strategic planning for research and teaching.

XVIII.

Knowledge and qualification are besides labour and capital key elements of the future development of society. Therefore higher education and research in the society of the 21st century will be even more important and necessary than in the 20th century. Higher education institutions as parts of a rapidly changing world will have to play an essential role to meet with these challenges by organizing and promoting research and offering flexible and diversified study programmes, they will have to educate and train young researchers and to offer and provide continuing academic education and training.

**PRESENTACIÓN DEL PROF.DR.
MARTIN VAN TUIJL POR**

Prof.Dr. Perfecto Yebra Martul-Ortega

Es Doctor en Ciencias Económicas y Profesor de la Universidad de Tilburg, Holanda. Es Presidente del Educational Board Foundation Phase in Economics, Faculty of Economics and Business Administration de la Universidad de Tilburg y al mismo tiempo es responsable, que es lo que más nos interesa creo en este momento, de los nuevos sistemas de licenciatura en la Universidad de Tilburg. De esa nos va a hablar, por lo tanto yo le doy la palabra en este momento.

WHY ARE DUTCH UNIVERSITIES SO ENTHUSIASTIC ABOUT THE INTRODUCTION OF THE BACHELOR/MASTER DEGREE STRUCTURE?

*Dr. Martin A. van Tuijl
Universidad de Tilburg*

I. Introduction

In the summer of 1999, at their meeting in Bologna, the European ministers of education agreed to harmonize the higher education systems in the EU. In the not-too-distant future, higher education across the EU would consist of two cycles, viz. an undergraduate cycle and a graduate cycle. Thereby, an undergraduate cycle would take at least three years.

Consequently, the Dutch universities are about to introduce the Bachelor's/Master's structure, usually referred to as "BaMa-structure". Some programmes, for example, the new Business Studies programme as well as the completely rescheduled Information Management programme at the Faculty of Economics and Business Administration of Tilburg University, have already

adopted the “BaMa-structure”. Most programmes in the Netherlands will follow at the beginning of the academic year 2002/2003. Indeed, the pace at which Dutch universities are restructuring their educational programmes is remarkable. In the past, enthusiasm for government plans to restructure higher education has regularly been anything but overwhelming.

The current enthusiasm is partly attributable to a major difference between the current “BaMa”-plans and the operations of the previous two decades. Ever since the end of the seventies, reforms have always gone together with budget cuts. In 2001, the Dutch government pays thirty-one percent less per university student than in 1980. In the same era, nominal Gross National Product (GNP) has increased by one hundred and thirty percent. Therefore, one must ascribe the current prominence of the Dutch universities concerning research to public investments in the years before 1980.

The current proposals, however, do not aim at a reduction of government funding to the budget of the universities. For example, in order to finance the transition towards this new “BaMa”-structure, the Dutch universities receive a one-off grant amounting to € 45.45 million, viz. € 22.725 million in 2001 and in 2002.

The major goals of the introduction of the “BaMa”-structure are to increase the mobility of both students and staff members within Europe, on the one hand, and to raise the transparency of the degree structure for the European labour market, on the other hand. However, it is impossible to explain the actual wave of enthusiasm completely, from these general targets, and from the

absence of budget cuts. It is hard to imagine that the Dutch academic world, just because of having been on the ropes for two decades, can be motivated by the absence of the threat of another decrease of government funding.

There must be other reasons. I will discuss two of these reasons, viz. increased flexibility of educational programmes (Section 2) and improvement of decision-making by students (Section 3), in the remainder of this talk. After that, I will discuss the likely effects on the transparency of the labour market for high-skilled personnel (Section 4). Finally, I will offer some concluding remarks (Section 5).

II. Increased Flexibility of Educational Programmes

Academic programmes are innovative by nature. For, academic teaching follows the development of scientific research, albeit with a certain lag. Every university lecturer is aware of the fact that she/he will have to change the course that she/he teaches today drastically within some years, although she/he may still teach it under the same header.

For example, I myself teach at Tilburg University a first-year course "Economics for Information Management". During the last three years, I have used the book "Information Rules! A Strategic Guide to the Network Economy," written by Carl Shapiro en Hal Varian, published in 1999. A calendar year includes four Internet years. Therefore, one must now consider the Shapiro and Varian book, a worldwide bestseller, as

more than twelve years old, at least from the viewpoint of anecdotal evidence. Therefore, next year, I will teach the same course, either using David VanHoose's "E.commerce Economics" or Nirvikar Singh's "The Economics of E-commerce". The former appeared one month ago; the latter will appear in the course of this year. This continuous process of innovation at the level of single courses need not be organised or forced by reshaping the whole structure of higher education. This also explains why inertia is seldom a feature of well-established programmes, like economics or business administration.

Occasionally, however, the need arises to change the programmes that universities offer in a more structured way. Sometimes, new scientific relationships urge for a new coherence in academic programmes. For example, medical progress, biological progress and technological progress, mutually influencing each other, have required new interdisciplinary programmes. Societal developments may demand new academic programmes, as well. A good example is Business Studies, which has emerged from the need to study businesses as organic entities simultaneously from the social, psychological, legal and economic point of view. The fast development of technology in the areas of information and communication has also urged for new interdisciplinary programmes, in which the technical, economic, social and legal aspects of ICT are studied.

Responding to societal demands for new interdisciplinary programmes entails certain risks. For, a programme that is inspired solely on a societal issue may lack scientific depth. Besides, in the current

structure, universities have to invest large amounts of money to develop new programmes, given their four- or five-year duration. For, the current Dutch budget system for higher education implies that universities receive a fixed amount of money per student – during the first four or five years of their stay at the university – as well as a fixed amount of money for every graduation, yet, both with a two-year lag.

One attractive feature of the “BaMa”-structure is the resulting increase in flexibility. For, Master’s programmes provide universities with the opportunity to adjust their programmes quickly and conveniently to scientific as well as societal developments, like the ones mentioned above. Bachelor programmes will now become the backbone of academic programmes in the Netherlands, as well. In Bachelor-programmes, lecturers will teach the scientific and methodological basics. Thus, students will develop an academic attitude. Further-more, these first three years will lay the disciplinary foundation. The Master’s education will be the jewel in this crown.

This jewel may take the form of scientific deepening, but it may also take the form of an interdisciplinary approach to a certain theme. Thus, Master’s programmes will become the place where academic teaching meets either frontier research or societal developments. The limited duration of Master’s programmes – mostly one year – keeps the required investments within boundaries. Further-more, it is relatively easy to abandon Master’s programmes whenever they turn out to be unattractive for students or whenever demand for graduates remains rather low.

III.Improvement of Decision-making by Students

One aspect of the “BaMa” structure that has not attracted the attention that it seems to deserve is the effect on the decision-making by students. For, after having completed the Bachelor’s phase, students will have to take a formal decision about continuing their education. One may expect that this explicit decision-making will exert a positive influence on both the attitude and the motivation of students.

The current structure clearly lacks such positive effects. Students take decisions about the road to graduation less explicitly. One of the essential features of the “BaMa” structure is the clear trade-off that students face after completion of the Bachelor’s phase. A student may choose a Master’s programme with a strong emphasis on research, or a Master’s programme that will enhance her/his professional capabilities. Next, a student may opt for a Master’s programme aimed at scientific deepening, but also for one that deals with a certain theme in an interdisciplinary way. Finally, a student may continue her/his studies at the institute where she/he followed a Bachelor’s programme, or she/he may decide to follow a Master’s programme at another institute, maybe even abroad.

Tilburg University will develop Master’s programmes that will provide adequate follow-ups to its Bachelor’s programmes. However, we will certainly not consider students who decide to move to, for instance, Madrid, Berlin or London, as “post-bachelor dropouts”. Tilburg University, on its part, will try to develop master’s programmes that are highly attractive for foreign

students as well. Table 1 provides an overview of the Bachelor- and Master-programmes at the Faculty of Economics and Business Administration of Tilburg University.

Table 1: Bachelor- and Master-programmes at the Faculty of Economics and Business Administration of Tilburg University

Bachelor-programmes	Master-programmes (all in English)
Economics (Dutch/English)	Economics
International Economics and Finance (English)	International Economics and Finance
Business Economics (Dutch)	Accountancy Controllershship Investment Analysis Financial Management Organisation & Management Science Strategic Management Logistics & Operations Management Marketing Management Marketing Research
International Business (English)	International Business
Business Studies (English)	Logistics & Operations Management
Tax Economics (Dutch)	Tax Economics
Information Management (Dutch/English)	Information Management
Econometrics and Operational Research (Dutch/English)	Econometrics & Mathematical Economics
	Quantitative Financial & Actuarial Science

Tilburg University began to offer programmes completely taught in English in 1997, when the International Business (IB) programme formally started. In 1999, the programme in International Economics and Finance (IEF) took off, initiated by my esteemed colleague prof. dr. S.C.W. Eijffinger. The programmes in IB and IEF share a common first year. This is analogous to the programmes in Economics and in Business Economics (and in Tax Economics), which are primarily taught in Dutch. After the first year, the students have to choose between IB and IEF.

Only a few months ago, Tilburg University launched Business Studies (BS), an interdisciplinary programme combining economics, law, psychology and sociology. The inflow in the first year of IB/IEF is about two hundred, while BS has one hundred and eighty first-year students. Approximately ten to fifteen percent of these students are from abroad. They come from EU countries like Finland, France, Germany, Ireland, Italy, and Spain, but also from Bolivia, Romania, Ukraine, and New Zealand. Furthermore, Tilburg University and the Chinese Academy of Social Sciences have signed a contract, which guarantees an inflow of twenty-five students from the People's Republic of China into IB/IEF in the period 2001-2005.

The lecturers in these programmes are both Dutch and foreign staff members. For, since the second half of the nineties, the faculty of Economics and Business Administration has exclusively hired junior staff members in the international market. For example, the department of Economics has hired assistant professors from Canada, Cyprus, Germany, Italy, Iran and the United States of America. The majority of them have

earned their Ph.D. in the US. A notable exception is an experimental economist from Iran, whose Ph.D. thesis was supervised by Nobel-prize winner Reinhard Selten at Bonn University. They are all on a six-year “tenure track” contract. After five years, the so-called “up or out” decision is taken. Then, the faculty may offer a candidate a lifetime contract, or tells the candidate to start searching for employment outside Tilburg University.

The fate of these assistant professors is in the hands of a Faculty Evaluation Committee (FEC), consisting of six of the faculty’s most reputed full professors. Obviously, the FEC mainly bases its decision on the achievements of the candidate in research during her/his stay at Tilburg University. Nevertheless, the importance that the FEC attaches to their teaching performance is anything but negligible. This criterion has surely contributed to improving the quality of teaching in the IB and IEF programmes. For example, one of the so-called “tenure trackers” who teach Intermediate Microeconomics was crowned as Best Teacher of the Faculty in 2000, while another one, involved in Introduction to International Economics and Finance, finished second in 2001. By the way, the winner last year was a female lecturer in Spanish.

In conclusion, the Faculty of Economics at Tilburg University has successfully anticipated on the restructuring of higher education in Europe and has changed its labour market policy quite drastically some years ago.

IV. Increasing Transparency by Harmonizing Academic Titles

The wish to increase the transparency of higher education in Europe was one of the driving forces behind the Bologna Agreement. However, the increase in transparency is not likely to be synonymous with greater uniformity among the educational programmes of different universities. On the contrary, one may expect Dutch universities to exploit the opportunity to distinguish themselves via their Master's programmes. Monitoring of all programmes by national accreditation committees will only assure that all programmes within a certain discipline obey certain standards. However, the need for additional quality indicators will increase, due to the harmonisation of the European degree structure. For, the question is still open whether the harmonisation of the degree structure really serves the transparency of the European labour market for high-skilled personnel.

Of course, in the future, employers will still be interested in the discipline in which a job applicant has an academic degree. However, they will also be interested in the quality of the institution at which the job applicant has earned her/his degree. Therefore, quality rankings of institutions, which already exist at the national level, are also likely to emerge at the European level.

Currently, in the Netherlands, the annual Higher Education Guide (Keuzegids Hoger Onderwijs) and the annual survey of universities and polytechnics by Elsevier Magazine (Best Studies Edition) appear to be quite influential. The favourable position of Tilburg University in these rankings, especially regarding the Faculty of Law and the Faculty of Economics and Business Administration, is generally considered as one of the major

factors underlying the recent increase in market share from four percent up to six percent.

The “market value” of graduates will certainly be one of the determinants of the quality of a programme. Therefore, the more impressive the careers of the alumni of a certain programme, the better the reputation of the institution that offers it. Therefore, universities will probably monitor the quality of their inflow more intensively than in the past. A specific Dutch problem concerning the inflow of students is the current restructuring of secondary education. Dutch high-school students have to choose between four so-called “profiles”, viz. “Culture&Society”, “Economics&Society”, “Nature&Health”, and “Nature&Science.” Graduating at high school within the E&S-profile seems to offer a one-way-ticket to an education at a Faculty of Economics. However, this appears far from true, since the required mathematics level at the average Faculty of Economics entails that the N&H and N&S levels are a much better preparation.

Academic Titles

According to the current proposals of the Dutch minister of Education, Culture and Science, in the future, students who have completed a full-fledged university programme may opt for a Dutch title:

- meester (abbreviated as mr.), or
- doctorandus (abbreviated as drs.), or
- ingenieur (abbreviated as ir.),

as these titles will continue to exist. They may also choose an international one:

- Bachelor, or
- Master.

Institutions will be permitted to decide on the full title themselves:

- Bachelor of Arts or Bachelor of Science, and/or
- Master of Arts or Master of Science.

From 2002, an accreditation body will review university and higher professional education programmes. This body will also check whether universities award titles in a proper way. The new system also means that students who complete a postgraduate Master's programme may use the Master's title.

The Dutch seem to have a fixation with academic (and non-academic) titles. In 1987, a committee chaired by professor Rinnooy Kan, at the time Rector Magnificus (Vice-Chancellor) of Rotterdam University, and later on an influential chairman of the employers' association, before becoming a prominent banker, proposed to skip all academic titles, except for the doctor's title. After having attracted some attention in the media, little was heard of this proposal. In the middle of the 1990s, a commentator suggested in the country's leading newspaper (NRC Handelsblad) to grant a title to every child born.

One of my colleagues provides a nice example of this fixation. For, he refers to himself in official documents as "Mr. Drs. X AA AG." First, "Mr." does not indicate that he is an adult male, although he surely is. The right to carry this title follows from the fact that he has a Master's (of Arts) degree from a Faculty of Law, not based on a so-called

“free” programme. For, finishing the latter programme would give him the right to carry the “Drs.”-title. The “Mr.”-title indicates that, in principle, he is entitled to act as a lawyer in court, according to his specialisation. By the way, the specialisation of my colleague is tax law. “Mr.” is an abbreviation of the Dutch word “meester”, which, if translated literally, simply means “master”. People with a degree in law attach a high value to this title, so that they regularly refuse to carry the doctor’s title, even if they are entitled to do so. The combination “Mr. Dr.” is allowed, but not too frequently used, as it would give the wrong impression that one has not got one’s Ph.D. from a Faculty of Law.

Second, the “Drs.” Title indicates that my colleague has yet another Master’s degree, which he has got, neither from a Faculty of Law, nor from a Faculty of Science at a so-called (former) Technical University. In this case, the “drs.”-title follows from obtaining a Master’s (of Science) degree from a Faculty of Mathematics at a non-technical university. Otherwise the correct title would be “ir.”, an abbreviation of “ingenieur.” “Drs.” does not mean that one has defended a Ph.D. thesis more than once¹, as some non-Dutch participants at a Conference on Economic Modelling thought when I gave a presentation in October 1993, two months before actually defending my Ph.D. thesis. “Drs.” is an abbreviation of “Doctorandus”, a Latin gerundive, which literally means he (or she, before the influence of women’s liberation was felt in this area as well, women were correctly referred to as dra., denoting “doctoranda”), who is about

¹ In principle, this is possible. Defending more Ph.D. Theses at the same Faculty is not allowed. At Tilburg University, once a person from Belgium defended his fourth Ph.D. Thesis.

to become a doctor. This title is highly misleading, because the large majority of people with a Master's degree never even think about writing a Ph.D. thesis.

Third, "AA" does not mean that my member is a member of "Alcoholics Anonymous". Instead, it refers to the fact that he is an accountant (Accountant and Administration consultant), yet not a full-fledged one. The latter carry the RA (Registered Account) title.

Finally, "AG" does not mean that my colleague owns a public limited company in Germany ("Aktiengesellschaft"). It indicates that he is recognised as a member of the Actuarial Association. This simply means that his specialisation as a mathematician is all about calculating premiums for pension rights and life insurance. Why does such a person work at the Faculty of Law of Tilburg University? The answer is that he does want to write a Ph.D. thesis, although after his defence, he will probably still be referred to as "Mr. drs. X AA AG."

Another colleague of mine refers to himself in official documents as "Prof. Dr. Drs. Y." Prof. means that he is a full professor. Although the law does not protect this title, in the Netherlands neither assistant professors nor associate professors put "prof." in front of their name. The combination "dr. drs." means that this person has earned two Master's degrees, and that he has obtained a Ph.D. in one of the two relevant fields. By still carrying the "drs."-title, he wants to make this crystal-clear to the rest of the world.

The difference between "Ir." and "Ing." is also hard to grasp for anybody from abroad. Both are abbreviations

of “ingenieur.” Somebody who carries an “Ir.”-title has obtained a Master of Science degree from a (former) technical university. Actually, after having obtained a Ph.D., one refers to such a scholar as “Dr. Ir.” Still, this may be confusing. For example, one of our full professors carries the titles “Prof. dr. ir.” He has a M.Sc. in mining engineering from a technical university, in combination with a M.A. and a Ph.D. in economics. “Ing.” means that the person who carries it has earned a Bachelor of Science degree from an institute for higher professional education.

This confusion will last. People will stick to their Dutch titles, owing to cultural conservatism. Only if they confine themselves to the new titles for international purposes, something will be gained.

Conclusion

Dutch universities are very enthusiastic about the introduction of the “BaMa”-structure. This is partly attributable to the absence of budget cuts. However, this keenness also follows from increased flexibility of educational programmes and a more deliberate decision-making by students who are about to complete a Bachelor-programme. It is doubtful whether a uniform degree structure across Europe actually serves transparency of the European labour market. The confusion about (non-)academic titles in the Netherlands is likely to last, although transparency for foreigners may increase.

**PRESENTACIÓN DEL PROF.DR.
STEFANO POGGI**

*Por Prof.Dr. Alicia M^a Cantó y De
Gregorio*

Ayer en la comida preparatoria que teníamos un pequeño equipo que hemos formado para dar cuerpo después a las conclusiones de este Humboldt Kolleg estuvo muy presente durante la comida y en la reunión por la tarde, el concepto de “Excelencia”, que tiene que ver también con una palabras que yo quería hoy, de alguna forma, recordar, de nuestro premio Nóbel, Santiago Ramón y Cajal cuando en 1897 en su discurso de ingreso a la Academia de Ciencias de España decía en este discurso memorable que se publicó como los Históricos de la Voluntad que las personas al final siempre son más importantes que los medios.

Entre esta serie de personas excelentes que han querido compartir con nosotros las reflexiones de hoy se dirige ahora a nosotros el Prof. Stefano Poggi, que los humboltianos españoles conocemos muy bien porque acabamos de disfrutar de su compañía y de sus palabras en el reciente y magnífico encuentro que tuvimos en Pamplona, en septiembre pasado.

El Prof. Poggi, nació en Florencia, en 1947, donde se doctoró en 1970. Comenzó su actividad docente en la Universidad de Roma, la Sapienza, y en Florencia en Historia de la Filosofía. En 1987-89, otra vez en 1994-95 y nuevamente en 2001-02, ha sido becario de la Alexander von Humbolt Stiftung en la Universidades de Heidelberg y Constanza.

Desde 1995 es Catedrático de Filosofía de la Universidad de Florencia. Ha sido además, profesor visitante de Historia de la Ciencia en las Universidades de Ginebra, en la McHill University de Montreal y en la Catholic University of America de Washington, y ha realizado conferencias, congresos, mesas redondas en Alemania, Francia, Suiza, Brasil, Canadá y Estados Unidos.

El Prof. Poggi nos va a hablar hoy de las perspectivas de la reforma universitaria italiana que está en marcha desde 1999 poniendo el acento en la importante cuestión que es un poco también el paisaje de fondo que tenemos hoy en este HC de si esa reforma es o será capaz de dar respuestas válidas y útiles a las necesidades de la sociedad italiana

PERSPECTIVAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA ITALIANA

*Prof.Dr. Stefano Poggi
Universidad de Florencia*

I.

First of all, I think it will be useful to give an informative sketch of the new organisation of Italian university studies. I avoid, however, to give even a very short account of the recent history of the Italian debate on the university reform. I think one should be acquainted with this history in order to gain a truly comprehensive view of the aims of the recent Italian university reform and – above all – of the answers this latter is designed to give to the needs of Italian society. But this is true, of course, of all European countries. I limit also myself to this sketch.

Following the guidelines of the 1999 reform, Italian university studies are now on 3 cycles. The former organisation was practically on a single cycle plus the PhD. degree, introduced at the beginning of 80's.

1. **First cycle, i.e. undergraduate studies.** The first cycles are named Corsi di laurea. The Corsi

di laurea aim at providing undergraduate students with an adequate command of general methods and contents of a cluster of disciplines as well as more specific, technical professional skills. The general requirement for accessing is the Italian school leaving qualification or, for foreign students, a comparable qualification. First degrees courses last 3 years. It is necessary to have earned 180 credits to be awarded with Laurea, i.e. the first degree.

2. **Second cycle, i.e. graduate studies.** There are three possibilities to doing a graduate curriculum, after the first degree. A: Corsi di Laurea Specialistica. These Corsi are designed to provide graduates with an advanced qualification in more specialized areas. The length is 2 years, and the credits necessary for the Laurea specialistica are 300 (including those of the first degree that have been evaluated as valid for enrolling in the Corso di Laurea Specialistica). Students are awarded with the Laurea Specialistica only after drawing up an original dissertation. The Corsi di Laurea specialistica in dentistry, veterinary medicine and human medicine last respectively 5 and 6 years. B: Corsi di Specializzazione di I. livello. These Corsi aim at providing the abilities needed in highly qualifying professions. It is possible, for the undergraduates, to be admitted to these Corsi only through a competitive examination. These Corsi last 2 or 3 years. The degree (Diploma di Specializzazione di I. livello) is awarded to students who have earned 300-360 credits, (including those of the first degree that have been evaluated as valid for enrolling in the Corso

di Specializzazione). C: Corsi di Master Universitario di I. livello. These Corsi are short: 1 year. The degree is named Master Universitario di I. Livello and can be obtained with 60 credits at least.

- 3. Third cycle, i.e. postgraduate studies.** Even in this case there are three possibilities to doing a postgraduate curriculum, after the second degree. A: Corsi di Dottorato di Ricerca. These Corsi aim at very intensive training of the admitted graduates. Study and work abroad and stages in renowned research centres will ensure the highest qualification. Admission to the Corsi di Dottorato di Ricerca is subject to competitive examination. The length is 3 years, and an original dissertation is necessary for the awarding of the degree (Dottore di Ricerca). B: Corsi di Specializzazione di II. Livello. These Corsi aim at providing the admitted (through a competitive examination) graduates with knowledge and abilities as requested in highly qualifying professions. Except for the Corsi in medicine (which may reach 5 years), these Corsi last 1 year. C: Corsi di Master Universitario di II livello. The Corsi last normally only 1 year, and in many cases are included in higher continuing education programs.

II.

From a general point of view, the above sketched new organisation of the Italian university seems to be well suited to meet the necessity of a much more “flexible” organisation in university studies. But we cannot

dispense us with laying stress, however, on some facts – and on some problems.

The Italian university reform is **not at all** a comprehensive, full-fledged reform. The – so to say – “founding act” of this so-called reform is a 1999 act concerning the university autonomy (“Regolamento in materia di autonomia didattica degli atenei”). The Italian universities were obliged by this Regolamento to begin in hurry a hard work in their own re-organisation.

- a. At the same time, the Italian central government continues to play a very important role in the university policy, first of all ensuring its financial support only to the universities that are able to meet some compulsive criteria in their re-organisation. Needless to say, the difficulties faced in this hasty work by many universities are in many cases very great.
- b. A kind of struggle for life not only between the Italian universities, but often between the faculties of the same university was also unavoidable. If we want not to say “struggle for life”, we are obliged, however, to remark the gap between universities (and faculties) meeting with some easiness the new requirements and universities (and faculties) facing a lot of problems. We left aside, of course, the problems deriving from the social, the economic and even the geographical background. We lay stress rather on the problems raised by the practical impossibility to ensure yet a relative balance between the number of students enrolled and the number (and the duties) of the teaching staff. At the

same time, a lot of universities suffer from structural weakness in laboratories, libraries and in general in their technical equipment. As a very dangerous consequence of this state of affairs, there is an increasing divorce between teaching (and learning) on one side and research on the other side.

III.

Owing to these difficulties, the Italian university reform (so-called reform) has started in effect in its wholeness only in the academic year 2000-2001, following the guidelines of the scheme we have above sketched. It would be not completely exact, however, to say "in its wholeness". In fact, there are many universities (and faculties) that are still uncertain about the ways to follow in planning the second and the third cycle of the new organisation, and one has not to forget how complex and intertwined are the ties between the two higher level cycles. In this regard, there are many problems, but the chief one stems from the difficulties raised in meeting the required number of teachers (and students) to ensure the regular development of the 2.d and 3.d degree courses, owing to the fact that many universities had planned too many of such courses. During the past two years, there was a true "run" in this direction: the stop from the central government, even harsh, was in many regards necessary, if we consider the real danger of a deep fragmentation in teaching and above all in research work. But this stop has also some dangerous consequences; more exactly, it seems to be a stalking horse, in order to improve the process of severing the university teaching from research work.

The former promoters and supporters of the Italian university “reform” followed the idea not to plan a definitive university reform, but to lay the dynamic foundation of an university thought as a continuous “work in progress”. The leading idea was also the idea of an university meeting the needs of an ever changing and developing society. The idea was – and is – a good idea, first of all if we consider the stress such an idea lays on the role the university has to play not only in developing, but also in spreading the knowledge, reaching an even greater number of people in our society.

IV.

But at the same time we cannot dispense us with remarking the equivocal consequences of an university policy whose leading criterion would be, in fact, the above mentioned view of the university as “work in progress” aiming at meeting the needs of our societies. I refer myself, of course, only to the Italian experience. I should talk, more exactly, not about an effective “experience”: in Italy, we are in fact confronted with the very beginnings of a complex and relatively slow process and – we should not to forget – we do not know yet if (and more exactly how much) the new Italian government has in mind to change the structure and the aims of the just started “reform”. But – I fear – the difficulties the Italian university reform is now increasingly facing are not the typical symptoms of an infantile disease.

In my opinion – but I know it is an opinion shared by many colleagues, working in the Geisteswissenschaften as well in the Naturwissenschaften – the Italian

university “reform” suffers from a constitutional disease. And this disease is rooted in the idea leading the “reform” itself. I wish not to say that this idea – the idea, namely, of a university that should meet the society’s needs, above all in giving a free, democratic access to knowledge – has to be refused as such. Moreover, I know too well how the freshly enrolled students are lacking in every branch of knowledge for not rejecting at all the necessity of a first university degree, aiming at giving a technical and professional command on a chosen field of applied knowledge.

But at the same time I fear that this way the Italian university “reform” puts completely aside (I wonder if consciously or not) what in my opinion should be the central, the fundamental duty of the university: to find, to elaborate, to offer new ideas – and even the most controversial ones – to the society. And I am firmly convinced that the development of these ideas needs at all the research, the free inquiry, in order to stimulate a critical debate. I find even useful and understandable a first university degree, a technical, professional degree. But I refuse the lack of a true interest of the Italian governments (of the old, but in a very dangerous way of the new) in a substantial support of the research to be done at the universities. I do not know if professors are the best people finding and proposing new and original ideas and world-views. And I must, moreover, acknowledge that the possibility of not being obliged to do research may sound as a seductive one to many professors and to many students too. I agree that the Humboldt university – whose example was followed by Italian university during a century – belongs to the past, a past of glory and illusions. But I fear that an university whose “raison de vie” is above all that of improving technical specialization in every branch of

knowledge in order to increase (and to “modulate”) the number of job opportunities is condemned to play a secondary role in our future European history. Where the ideas of today come from? I have some hypotheses to answer this question. Where the ideas of the future will come from? I have some hypotheses and much more fears.

**PRESENTACIÓN DEL PROF.DR.
RAFAEL ALVIRA**

Prof.Dr. Rodrigo Fabio Suárez Montes

El Prof. Rafael Alvira es Dr. en Filosofía, ha sido Prof. Titular en la Complutense y luego Catedrático de Historia de la Filosofía primeramente en la Universidad de La Laguna y luego en la de Navarra. Ha sido Miembro de la Comisión Permanente del grupo de trabajo sobre Humanidades de la Conferencia de Rectores en España; en el año 2000 ha presidido un Comité de Evaluación de la calidad. Es Director del Instituto Empresa y Humanismo.

El tema es realmente apasionante para nosotros los españoles, porque tenemos delante el reto de aplicar una nueva ley que nace con la pretensión, yo creo que legítima y necesaria, de llevar a cabo una renovación de la Universidad española, porque como sabemos, la llamada “Ley de Reforma Universitaria” no la ha conducido precisamente a un nivel muy alto, ley que cuando nació en España me recordaba lo que había sufrido Alemania desde los años 68 al setenta y tantos, momento en que varios Catedráticos alemanes tuvieron que plantear un recurso de inconstitucionalidad contra la ley instaurada.

A Dios gracias Alemania tiene amor a la Ciencia, a la Cultura y supo en cierta medida, según hemos podido escuchar hoy, y hace ya cinco años en Córdoba, porque de algún modo también se trató allí el tema del profesorado universitario, etc, remontar la situación difícil que le creó la etapa anterior tan movida. En España, cuando salió esa “Ley de Reforma Universitaria” muchos pensamos que lo que se iba a implantar era algo que había sido experimentado sin éxito en Alemania, y yo creo que así ha sido. Entonces, por más que se hayan hecho algaradas, movilizaciones, etc, recientemente en contra de la LOU, yo creo que esta ley puede ser el inicio de una posible recuperación, con el esfuerzo de todos, si se dan bien los pasos y si hay voluntad.

PERSPECTIVAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA ESPAÑOLA

Prof.Dr. Rafael Alvira

Universidad de Navarra

I.

Agradezco mucho a la Asociación Alexander von Humboldt de España y, en particular, a mi gran amigo el Prof. García Echevarría, la invitación que se me ha hecho para hablar hoy aquí.

Durante unos años, desde los 70 y hasta el final del siglo recientemente terminado, la Universidad en Europa y, particularmente, en España, ha hecho un gran esfuerzo de crecimiento cuantitativo. Hemos visto multiplicarse enormemente el número tanto de Universidades como de estudiantes y de profesores universitarios.

La nueva ley universitaria de España, ha sido publicada en el B.O.E. de 24 de Diciembre. No sé si se eligió la fecha simbólica del nacimiento del Salvador porque esta ley pretende ser el inicio de una salvación. La ley está dirigida fundamentalmente, según se dice de una

manera explícita, a la búsqueda de la calidad. Se repite muchas veces en el texto la palabra actualidad, la palabra excelencia, la palabra cultura; la palabra interdisciplinariedad aparece también alguna vez. Es decir, si lo entiendo bien, el objetivo de esta ley es volver a hacer que la Universidad sea Universidad. Es cierto que en todos estos años no ha dejado de serlo, pero también es cierto que la idea clásica de la Universidad era la de una entidad que promovía, como tal vez ninguna otra, o como pocas otras, la excelencia y en una Universidad masificada en la que hubo un deseo explícito de democratización, el contexto no facilitaba que el espíritu universitario se preservara como, de una manera ideal, se había intentado mantener hasta ese momento. Digo de una manera ideal, porque es bien sabido que muchas veces las universidades no respondían exactamente a ese nivel.

Esta ley por consiguiente me parece una ley de restauración universitaria y, sin embargo, no es una ley restauradora, lo cual tiene particular interés. Quiere volver a poner de manifiesto las mejores virtualidades de la Universidad, pero, al mismo tiempo, añade al menos dos cosas fundamentales: una, que lo ganado en estos treinta años pasados no se va a perder, es decir, que la Universidad no puede ser la propiedad privada de un pequeño grupo de personas, sino que la ampliación del mundo universitario a capas más amplias de la sociedad va a seguir. Por tanto, masificación no, ampliación razonable sí.

Y, en un segundo lugar, que esa restauración universitaria no significa volver a lo mismo que la Universidad había sido hasta ese momento, sino que aparecen nuevos aspectos muy interesantes: a mi juicio, sobre todo el marcado interés por acercar la universidad

a la sociedad, por un lado, y, por otro, el integrar la vida universitaria dentro de los procesos económicos generales del país.

Hay por consiguiente una ley que, a mi modo de ver, en su espíritu no es retardataria en absoluto, al contrario, es muy progresiva, pero que intenta combinar eso con la recuperación de los mejores valores clásicos de la Universidad.

II.

¿Qué recupera la ley? Algunas dimensiones muy tradicionales. Por ejemplo el espíritu interdisciplinar, que además desde hace ya algunos años está pasando a ser progresivamente bien común de la sociedad occidental. Ella se ha dado cuenta de que el crecimiento progresivo de la especialización -crecimiento que no solamente es inevitable, sino muy deseable- si no va unido a la interdisciplinaridad va a llevar a la esquizofrenia general. No podemos renunciar a la especialización, pero si no se acompaña de interdisciplinaridad nos espera la ruptura o el astillamiento personal y social.

Así pues, hay una conciencia cada vez mayor de esto, y esa conciencia la recoge la ley universitaria nueva de una forma que me parece muy adecuada. Vamos a volver al *árbol del saber* de otra manera, nueva, novedosa, pero vamos a las interconexiones, al trabajo en red.

En segundo lugar, y me gustaría subrayarlo así, se recupera *Europa*, porque Europa que ahora es una cierta novedad había sido durante mucho tiempo, como

es sabido, un *lugar común* de los europeos. Era normal que un profesor español, escocés, alemán, francés o italiano impartiera clases en otras naciones de lo que entonces era la cristiandad.

En relación con este último tema, un término que utiliza repetidas veces la ley es el de *movilidad*. No es posible que recuperemos el sentido de la gran Europa si no agilizamos los procesos y sobre todo si no abrimos todas las puertas para la movilidad tanto de profesores como de alumnos. A este respecto, quiero señalar que el problema de la movilidad tiene una base económica, como todo en la vida de los seres humanos, pero tiene también una base espiritual, si se quiere aceptar este término. Espiritual puede significar religioso o puede significar simplemente humano; Carlos Marx, por ejemplo, emplea múltiples veces el término “espíritu” sin mayores problemas.

La base espiritual la refiero aquí muy en concreto a que la gente -en particular la gente joven- tiene una cierta falta de ella, lo que se muestra, por ejemplo, en la escasez de fortaleza interior. Los alumnos no se mueven a veces porque no tengan dinero, sino porque *tienen miedo* a moverse. Hay un defecto educativo, proveniente ya de las familias y de los primeros años de la enseñanza, que hace que las personas no tengan suficiente fuerza interior. La pequeñez y debilidad de espíritu es el defecto por excelencia, y aquello que la universidad como institución debería ser capaz de romper.

Otro punto que toca la ley es el de la *excelencia*, que supone también la recuperación de algo clásico, en este caso, absolutamente fundamental. Pretende como condición para ello conseguir -y lo hará sin ningún

esfuerzo, porque desgraciadamente cada vez hay menos estudiantes- unas cifras más normales de alumnos en cada universidad. Busca sobre todo, y esto ha provocado los primeros problemas, volver a un nivel de exigencia más fuerte.

III.

¿Qué añade la ley? Una colaboración mucho más directa y productiva con la sociedad y una mayor integración general en ella, aparte de la creación de una instancia explícitamente dedicada a la evaluación, no sólo de algunas titulaciones, como hasta ahora se había hecho, sino general de la Universidad: de los profesores, de los procesos, de los programas, etc.

En línea con la idea de colaboración, esta ley quiere dotar al Consejo Social de muchas más funciones. Lo importante aquí es que ese Consejo Social sea capaz de impulsar una integración verdadera de la Universidad con la Sociedad, y no se quede en mera entidad de fachada, de vacía formalidad.

La ley busca así mismo expresamente, y lo dice varias veces, concederle a la Universidad el liderazgo que le compete en la sociedad del conocimiento. Es indudable que hasta hace relativamente poco tiempo muchos trabajadores aportaban sobre todo su *fuera* a la empresa y no se les pedían muchos conocimientos y que en cambio ahora, cada vez más, lo que se requiere son conocimientos amplios, muchas veces de nivel universitario, y escaso esfuerzo físico. Por consiguiente, es indudable que la Universidad tiene que ser líder en el nuevo tipo de sociedad que está abriéndose paso.

Ahora bien, la Universidad ha sido tradicionalmente un lugar de diálogo, un lugar de cultivo, de estudio, de afán por descubrir, de universalidad. Hay una cierta tendencia, que no me parece ser la de esta ley, pero que es propia de un cierto legalismo típico de nuestros días, a pensar que con mejores estructuras, mejores, leyes, mejores disposiciones, vamos a poder mejorar las cosas. No cabe duda de que todo eso es importante, relevante, necesario. Pero, hay algo todavía más decisivo: recuperar la Universidad como un sitio de cultivo, de cultura. No hay duda, la *cultura* no es sólo lo propio de las Humanidades, sino el resultado -personal y a la vez externo- que obtiene todo aquel que integra en su actividad las dos dimensiones características del hombre culto: *dedicar tiempo* y *poner afecto* en aquello que está haciendo. Da igual que se dedique a ingeniería mecánica, bioquímica o lo que quiera. La cultura no son las *disciplinas de la cultura*, sino un espíritu y una actitud interior.

Hace falta ser capaz de “perder el tiempo” para ser cultos. Una Universidad, como ha dicho el Profesor Poggi, obsesionada con el rendimiento, puede que mejore su actividad en algunos aspectos, pero con seguridad va a dar muy mal ejemplo, porque siendo el lugar propio de la cultura se convertirá en un lugar más de la incultura. ¿Cuántos profesores dan seminarios “gratis”, aparte de las clases? Aquellos seminarios a los que se va simplemente a reunirse con los alumnos, en el laboratorio o en una pequeña sala, a estudiar un tema apasionante y científico, en común. Con verdadero interés, con verdadero afecto.

Sin cultura no hay espíritu de *cuidado*, pues lo uno y lo otro son lo mismo. La Universidad existe de verdad si, por ejemplo, no hay pintadas por todas partes. Una

Universidad llena de pintadas es una Universidad fracasada, porque no ha sido capaz de transmitir el espíritu de cuidado, de cultura a su gente. Y ello aunque tal vez los programas sean excelentes y además haya una relación con las empresas creciente y productiva.

En la ley se menciona apenas una vez la palabra *estudio*. Y se menciona para decir que el estudio es un *derecho y un deber* de los estudiantes. Bien, pero el estudio es sobre todo un espíritu, el espíritu ahora referido. Implica, *en primer lugar, diálogo*. El aprendizaje se da en él, y los libros sólo son útiles cuando se consigue dialogar idealmente con el autor. No se estudia *en los libros*, sino *con ellos*.

Pero ahora, además, los estudiantes ya no leen libros casi nunca, y cuando los leen, los leen mal. Pienso que una disposición transitoria que debería haber puesto la ley, y perdón por mi arrogancia al atreverme a decir esto, es que se prohíba el uso de rotuladores en las universidades, porque los estudiantes piensan que estudiar es subrayar en amarillo o en rojo los libros y luego memorizar lo subrayado, todo lo cual es un puro dislate.

Como el laboratorio es un lugar de diálogo con la naturaleza, el libro es un *lugar de diálogo con el autor*, no un lugar cuyo escrito has de guardar en la memoria. De todos modos y como queda dicho, los estudiantes ya ni siquiera leen *en los libros*; leen *en los apuntes*, apuntes fotocopiados; y ahora los más caros son los que están ya subrayados. El apunte subrayado se paga más porque contiene la indicación de lo que se tiene que aprender para el examen, y si al final de cada lección van unos cuadros sinópticos, entonces valen el doble.

Todo eso no tiene nada que ver con el estudio, ni con la cultura. Estudio es una palabra que viene del latín *studiositas*, que significa “mirar con afecto”, es decir, con verdadero interés, con “pérdida de tiempo” por tanto.

La universidad quiere acercarse, según la nueva ley, a los procesos productivos, y a las organizaciones, a las empresas. Quiere dialogar con ellas. Se trata de un espíritu interdisciplinar certeramente subrayado por el Prof. Van Tujil, que no se ha de agotar en *interdisciplinaridades sectoriales* -colaboración de la Farmacia con la Medicina y la Biología, por ejemplo-, muy interesantes pero, sin rebajar nada de su importancia, todavía justamente sectoriales.

Hace falta que se impulse también en la Universidades el cultivo de una interdisciplinaridad aún más amplia, en la que se incluyan múltiples áreas del conocimiento, entre las cuales también las humanísticas, porque al final es el ser humano el que nos interesa. Todo estudio, toda investigación y toda interdisciplinaridad quedan cortas si no se consigue que crezca la humanidad en el hombre, que crezca la formación personal y la formación social de los universitarios. Eso no sale por casualidad, hace falta hacerlo. No basta cantar las alabanzas de la interdisciplinaridad: hay que promover la creación de instrumentos que la hagan posible. En ese sentido la ley dice algo fundamental, a saber, que “hace falta promover institutos universitarios con espíritu interdisciplinar”, porque la unión entre las facultades, los departamentos, las áreas y la de todos ellos con las empresas y organizaciones no se hace por si sola; se necesitan instrumentos que sean capaces de realizarlo.

Esta integración interdisciplinar que incluye también a las Humanidades tiene a mi juicio una virtualidad muy profunda que es la de romper el esquema obsesivo *Ciencia-Progreso-Economía*, una pieza absolutamente básica de la sociedad actual y que está latente en todo el fracaso humano hacia el que se encamina cada vez más el occidente si no rompe con él. Es indudable que es un gran descubrimiento el ver la profunda relación entre el progreso, la economía y la investigación científica, pero si a eso la Universidad no añade el espíritu de estar por encima de los *meros intereses*, de ser capaz de “perder el tiempo” en el diálogo, en el estudio, en el cultivo y la cultura, el fracaso será seguro, y tanto mayor cuanto mayor “rendimiento” se consiga.

Para concluir: esta ley me parece llena de una gran riqueza de posibilidades. Ha lanzado grandes proyectos. ¿Qué respuesta ha encontrado por ahora? Una primera fue la de algunos universitarios muy señalados que dijeron: “si se nos da más dinero, quizá lo haremos”. Bastó esa afirmación para descalificarlos en su crítica. Otros han entrado más bien en discusiones sobre los detalles técnicos de la ley.

Es indudable que con más dinero se pueden hacer mejores cosas, siempre que se aproveche bien el dinero, claro está. Pero me parece un error muy grave empezar diciendo que se ofrece más dinero. A mi juicio, la Sra. Ministra ha estado acertada también aquí. Un verdadero universitario no se deja nunca motivar *primariamente* por dinero. Se motiva por la ciencia y por el trato con los estudiantes, y *después* pide más dinero. Tampoco es un buen universitario el que se deja ahogar por la preocupación de los “detalles técnicos”. No hay asunto alguno en que no existan esos problemas, y tanto más cuanto mayor es su envergadura. Pero ver más los

problemas que los objetivos de un proyecto es consecuencia o de cortedad o de falta de voluntad.

Necesitamos en España personas capaces de decir convincentemente que Europa es nuestro lugar, personas que conozcan y amen Europa y que por consiguiente se interesen por ella. Todo eso presupone el espíritu de cultura de que se hablaba aquí al principio. Cuando no hay afecto entre las Comunidades Autónomas es un poco difícil que lo haya de verdad por Europa. El desinterés, desafecto o incluso odio, es siempre pequeñez de espíritu.

Como afirma un dicho antiguo y cruel: “amo a la Humanidad, pero mi suegra me molesta”. Es fácil proponer grandes metas de integración en Europa, de mejora universitaria, de integración social. El universalismo abstracto es fácil. Lo que es difícil, porque requiere fortaleza interior y grandeza de ánimo, es un universalismo concreto. Hacen falta personas que sean capaces de tener la generosidad suficiente como para promover ese nuevo espíritu sin el que esta nueva ley, tan llena de buenas promesas, no podrá hacerse realidad.

PRESENTACIÓN DEL PROF.DR. JEAN-LOUIS MALO

por Prof.Dr.Francisco José Baltá Calleja

Es para mi un gran placer presentar al Prof. Jean Luis Malo, Doctor en Ciencias Económicas y Catedrático de Gestión de Empresas de la Universidad de Poitier.

El Prof. Malo ha sido Director de la Revista Científica AFC "Compatibilité, contrôle audit". Ha sido miembro de diversos comités de investigación en el área de contabilidad y gestión y es Miembro del Consejo Nacional de Universidades en Francia. También es Presidente de la Asociación Francesa de Cuentas, y es el Director del Instituto de Business and Administration.

El Prof. Malo en contraste con las ponencias de esta mañana en donde se ha resaltado la importancia de la persona en la Universidad, nos va a presentar la importancia de cómo se escoge a los mejores profesores, o cuáles son las ideas que él propone y que presenta a debate en esta sesión de la tarde.

THE RECRUITING OF BUSINESS INSTRUCTORS IN FRENCH PUBLIC UNIVERSITIES

Prof.Dr. Jean-Louis Malo
Universidad de Poitiers

How to attract, hire and motivate business instructors?

The current French method grants much power to the Ministry of Education's central administration and to the corps of professors, while allotting little to the universities.

I. How to attract: a career in teaching and research at the public university

Two groups of tenured instructors

- Senior lecturers ("maîtres de conférences"), who are hired from among the doctors: approximately 1,000 at present
- Professors, who are promoted from among the senior lecturers: approximately 300 at present

Required duty (characteristics common to senior lecturers and professors)

- Minimum teaching duty: 128 hours of courses, or 192 hours of tutorials +
- Research work (non-quantified) +
- Participation in administrative work (non-quantified)

Differences

Professors have priority in ensuring courses and directing research. In the varied commissions and boards, they must hold half of the positions reserved for all instructors.

Remunerations, before social contributions (approx. 16%) and income tax

- Senior lecturers: 1,956 – 3,542 € gross
 - “Hors classe” (8% of the total number of senior lecturers): up to 4,155 €
- Professors: 2,838 – 5,024 € (two classes exist, with passage to the second class determined by the National Council of Universities – “Conseil National des Universités” – and limited to a fixed quota)
 - “Classe exceptionnelle” (20% of the total number, selected by the National Council of Universities): up to 5,698 €

II How to hire: the selection of young doctors

Approximately one hundred young doctors (with an average age of 32 years old) are hired each year as senior lecturers. Certain positions are reserved for professionals or high-level civil servants, but they are rarely filled.

Obtaining the title of doctor

After earning a fourth-year degree in business administration ("Maîtrise), which is often focused on professionalization, students must begin their initiation into the research world during the one-year "Diplôme d'Etudes Approfondies (or D.E.A.) program. This degree is centered upon studying methods, problematics and theories, and includes a research thesis of approximately one hundred pages.

Preparation of the doctoral dissertation is carried out during three years spent in research centers or laboratories that are regrouped in the doctoral schools of each university. The dissertation may be financed by a research allocation of 1,190.17€ per month (gross). These allocations are few in number, with about one hundred for the entire country, and do not require the recipient to teach.

Because this situation is considered abnormal by many, one beneficiary out of five is promoted to assistant ("moniteur") and accorded an additional allotment of 335.39€ per month (gross). In return, the assistant ensures 64 hours of tutorial and attends approximately five days of pedagogical conferences per year. This opening towards teaching is positive, but remains insufficient.

The allocation may be prolonged by one to three years

through another contract, that of the Temporary Teaching and Research Assistant (“Attaché Temporaire d’Enseignement et de Recherche”, or “A.T.E.R.”). This position requires a workload of 128 hours of courses.

(N.B.: In the early 1980s, this system replaced the hiring of Assistants (“Assistants”) after the D.E.A. These assistants, who could become tenured, often did not finish their doctorates.)

Qualification by the National Council of Universities

The young doctor (generally from 28 to 32 years old) presents his or her candidature for becoming a senior lecturer to the sixth section (business administration) of the National Council of Universities. (The National Council of Universities is comprised of 74 sections.)

Each section is composed half of professors and half of senior lecturers, with thirty-six total members in business administration. Two-thirds of the members, all of whom serve four years, are elected by list system, while the remaining third is appointed by the Minister of Education.

Local recruitment by the university

Qualified candidates apply to the universities of their choice with open positions fitting their profile. (Universities may list certain positions as requiring a particular specialization: finance, marketing, etc.)

Positions are accorded to each university by the Ministry through re-use of positions liberated by relocation to another university, retirement or decease, or through the creation of new positions according to pedagogical needs. While universities cannot create an

instructor's position (because it is a civil servant job dependant on the national government), they can move a vacant position from one academic discipline to another, although they rarely do so.

Candidates are generally interviewed by the "Commission de spécialistes" for fifteen to thirty minutes. The "Commissions de spécialistes" are composed of half professors and half senior lecturers, and number between ten to twenty members, with a like number of substitute members. For each commission, one third of the members must belong to another university. In addition, within the same university, professors from other disciplines may be part of the commission. Finally, members cannot be part of more than three "Commissions de spécialistes".

N.B.: The "Commission de spécialistes" also rules on promotions for the senior lecturers and professors.

III. How to motivate: the promotion to professor

After a number of years of teaching and research, the senior lecturer may pass the Accreditation to Supervise Research ("Habilitation à Diriger les Recherches," or "H.D.R."). This accreditation is based upon: the quality of the candidate's dissertation and publications, the mastery of the research field and methods, and the capacity to supervise doctoral work. (The accreditation is not, however, obligatory for passing the examinations for promotion.)

Promotions to the rank of professor are generally accorded through two national examinations. There do exist, however, for a limited number of positions two

other options for promotion: a qualification, and a local recruitment. (The number of positions attained through the “external” national examination cannot be inferior to those accorded through the other methods.)

National “external” examination (“concours d’agrégation externe”), twenty to thirty positions every two years, not all filled.

This examination is open to candidates tenured on the closing date of inscriptions for the doctorate or for the Accreditation to Supervise Research. The examination includes a discussion of the candidates works and three lessons.

National “internal” examination (“concours d’agrégation interne”), twenty positions every two years.

This second examination is offered every two years to senior lecturers who are at least forty years of age, and who have completed a minimum of ten years of service in university instruction. It includes two tests, one of which is a discussion with the candidate about his/her work and activities.

Qualification, one per year

Each year the National Council of Universities establishes a list of qualification. Candidates must have acquired the Accreditation to Supervise Research and have at least ten years of service.

Local recruitment, two to three per year

The universities may also propose several professor positions each year in France. This procedure takes place entirely within the local university (commission de spécialistes and Scientific Council of the University). The advice of the National Council of Universities is finally required. The criteria adopted are less focussed on research than for the first three types of promotion.

IV. Perspectives and questions

In general, the system of recruitment by peers on a double level, both national and local, has addressed teaching needs while allowing for a rise in the quality of research. This evolution is particularly important since there was almost nothing in the French universities before 1980, with only the private business schools having permanent business instructors (most of which were professionals).

Nonetheless, this success should not hide certain risks that are currently arising.

Quantitatively: a balanced, fair recruitment

For young doctors, the qualification is quasi immediate:² ninety percent in the year following the dissertation. All those qualified, however, are not hired by the universities, due to two reasons:

² In business administration, the qualification is quite rapid, while in other disciplines it is necessary to wait from two to four years, with research allocations or teaching jobs in private institutions.

- certain candidates are attracted by the private sector (firms and business schools), and
- a number of disciplines do not have sufficient candidates, with certain universities being less attractive.

Qualitatively: which managers?

The recruitment of senior lecturers is accomplished by the National Council of Universities principally on the research file (dissertation, articles, communications, etc.), in spite of the fact that the referees are also very attentive to the candidates' pedagogical and teaching involvement.

Afterwards, because of the lack of high-level administrative personnel in the universities who can manage strategic projects (international, new learning technologies, research contracts, etc.), senior lecturers' participation is often necessary. It is not certain that the current methods of recruitment and promotion allow for the discovery of managerial profiles.

Questions and suggestions

- *Training of instructor-researchers in management:* Can an instructor be tenured without having known an organization other than the university? Should there be an obligatory internship in a company?
- *Recruitment by the National Council of Universities:* the rules should be more stable

in order to increase visibility with young people wanting to enter into the profession.

- *Local recruitment:* Isn't it necessary to introduce a requirement for mobility? Shouldn't the university participate more in the recruitment? Can't the university have more autonomy in the creation of positions?
- *Motivation:* the remuneration is not interesting unless one becomes a professor rapidly (or, in other words, unless one is devoted to research), which does not further the universities' projects.

Bibliographie :

Le système français d'enseignement de la gestion :
<http://www.fnege.fr/forma/fgest/2syst.htm>

Décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences (version actuelle après une douzaine de modifications)

ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/personnel/enssup/84_431.pdf

Ecole de Paris, séminaire Gresup

3 mai 1994 : « A quoi sert l'agrégation ? » avec Alain Burlaud et Jacques Rojot
http://www.ecole.org/Gresup_1994_3.htm

17 octobre 1995 : Le recrutement des maîtres de conférences de gestion " Vous avez un bon dossier, mais... " avec Jacques Girin, Bernard Colasse, Pierre Louis Marger et Jean-Pierre

Neveu

http://www.ecole.org/Gresup_1995_4.htm

2 avril 1996 : « Le concours d'agrégation vu par un professionnel » avec Thierry Funck-Brentano

http://www.ecole.org/Gresup_1996_2.htm

Rapports CNU (sciences de gestion)

- année 2000 :

<http://www.fnege.fr/actu/cnu/cnu2000/cnu.htm>

- année 2001 :

<http://www.fnege.fr/actu/cnu/cnu2001/cnu.htm>

Statistiques du Ministère de l'Education Nationale :
<http://www.education.gouv.fr/sup/personnels.htm>

Rapport du groupe de travail "les enseignants et la formation par la recherche" coordonné par Gérard Charreaux, IAE de Dijon, et Jean-Claude Moisdon, Ecole des Mines de Paris,
<http://www.fnege.fr/perez/FORMAT.DOC>

Rapport d'Eric Espéret (Président Université de Poitiers) sur une « Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants chercheurs dans l'enseignement supérieur français »
<http://www.education.gouv.fr/rapport/esperet/default.htm>

Actes du colloque « Gestion et Université », IAE Poitiers, 1997.
<http://www.iae.univ-poitiers.fr/Doc/Colloque%20%20-%20Universit%E9%20et%20Gestion%2013-14-05-97.pdf>

PRESENTACIÓN DEL SR.D. EDUARDO MONTES

por Prof.Dr.Santiago García Echevarría

Más que presentación, quisiera expresarle mi más cordial agradecimiento por su esfuerzo y satisfacción por estar entre nosotros. Para un universitario no es fácil encontrar un interlocutor más comprometido con la Universidad, la ciencia y la formación que Eduardo Montes.

Desde su alta valoración del diálogo como pieza fundamental del desarrollo de las personas y de las instituciones contribuye de forma decidida, con su profundo conocimiento de la Universidad y de la Empresa, a tender este puente clave que exige el conocimiento, para que la investigación se alíe con la innovación y la empresa para cubrir, cada vez de forma más eficiente, en el ámbito económico, social y cultural, las necesidades de nuestras sociedades.

Como Presidente del Grupo Siemens dispone de una perfecta atalaya para facilitarnos una clara visión de lo que debe ser la Universidad desde la perspectiva del “cliente”, de la empresa. Reflexiones, sin duda, que nos

adentrarán más en un romper formas de pensar y de diseñar las instituciones universitarias.

**SOCIEDAD, CIENCIA Y TECNOLOGÍA:
LAS NUEVAS EXIGENCIAS A LA
UNIVERSIDAD**

Sr.D. Eduardo Montes

Presidente del Grupo Siemens España

Para darles alguna idea de las cosas que están ocurriendo, miren Uds. que las famosas páginas web, de las que tanto hablamos ahora, sólo tienen 2000 días de existencia y en 2000 días de existencia ya hay dos billones de páginas web. Es decir, se ha producido un millón de páginas web diarias. No sé si se hacen idea Uds., yo no, de lo que significan 2000 billones de páginas web, pero probablemente es más de todo lo que se ha escrito en la historia de la humanidad. Eso lo hemos hecho en 2000 días.



Figura 1

Lo segundo también es bastante impresionante. Sólo en EEUU el año pasado se escribieron 600 billones de electronic-mails, y está doblándose cada año. La última estadística es que este año se han producido casi 2400 billones de electronic-mails. Fijense hasta qué punto la información ya es una realidad absoluta, todo se intercambia entre todos y al final el cómo gestionar 600 billones de electronic-mails es lo que genera valor, es el verdadero valor añadido.

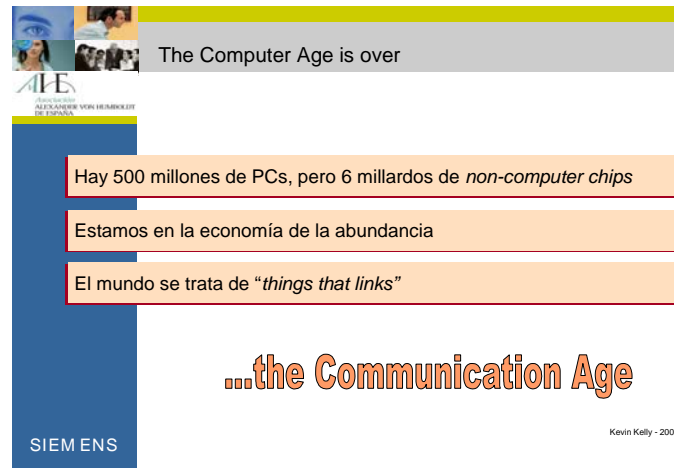


Figura 2

Pero vamos a ir un poco más en este sentido. Fijense que hay 500 millones de PC's, pero la era del PC ha muerto, se acabó, porque hay 6000 millones de "cacharros" que llevan inteligencia dentro y no son PC's. Ahora mismo prácticamente todo lo que tienen Uds. en la mano tiene inteligencia. Yo les puedo decir que un teléfono móvil lleva más capacidad de computación de la que llevaba sólo hace 10 años un ordenador de gestión de una compañía.

Otra cosa muy curiosa, es que es verdad que ahora el mundo sólo cuenta con las cosas que unen. Y les voy a dar un ejemplo que, para todos los que están aquí en algún tema económico, les va a ser fantástico, porque luego me van a poder rebatir Uds.; pero esa es la gracia de este tipo de ponencias. Yo creo que estamos cambiando la *visión* y los *paradigmas económicos*. Si el petróleo es caro, sólo hay un motivo, y es porque lo hacemos escaso. Si ahora mismo produjéramos todo el

petróleo que pudiéramos, se caerían los precios al suelo. O el diamante, o el oro, etc. Es decir, en la economía tradicional, el valor lo ha generado la escasez.

Fijense Uds. en otro ejemplo que yo pongo siempre, afortunadamente, en auditorios diferentes. El primer teléfono móvil que sale de la fábrica de Mitsubishi, que por cierto, fue en el año 1986 aproximadamente, su precio era seis o siete mil dólares, daba igual, pero su valor era nulo porque no podía hablar con nadie. Cuando sale el segundo teléfono, ha multiplicado por dos el valor del mío, y en este momento, por cada teléfono nuevo que hay en el mundo, se incrementa de manera sustancial el teléfono que tienen todos Uds. Y, sin embargo, el precio es despreciable. Luego fijense que estamos en un mundo de *precios cero*, con tendencia a cero, y cuyo valor lo genera la superabundancia. Yo creo que es un cambio sustancial de un paradigma económico. Y en las compañías tenemos que aprender que el precio no tiene absolutamente nada que ver con lo que nos haya costado el producto y lo vamos a ver en un momento.

Aquí hay dos cosas fundamentales: la *primera* es que el *ciclo de vida* de los productos se reduce de una manera sustancial. No voy a hablar de, todos Uds. lo saben por supuesto, cual es el *ciclo de vida* de un teléfono móvil, pero, aunque lo sepan todos Uds., yo se lo recuerdo, tres meses. Cada tres meses tenemos que sacar un nuevo teléfono móvil. Luego no tenemos tiempo en la famosa curva de la S de llegar a explotar el éxito. Cuando hemos lanzado un producto tenemos que hacerlo obsoleto nosotros mismos.

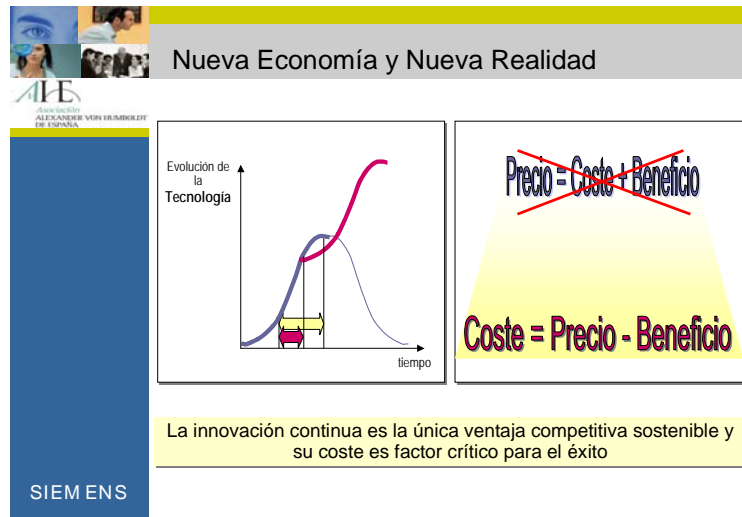


Figura 3

Pero es que hay otra cosa, que a mí me enseñaron antes en la Universidad, en el colegio, y que es una de las cosas que ha estado a punto de llevarme a la ruina. Afortunadamente alguien me demostró que era mentira. Hay una ecuación que es que el precio es igual al coste más el beneficio. Eso nos lo han enseñado a todos, pero es que eso no es verdad. Porque para los que estén en el mundo de las matemáticas, la variable es la que hay que despejar y lo que es medible hay que pasarlo al otro lado de la ecuación. El precio lo fija el mercado. Este teléfono no lo puedo vender a más de 30.000 pesetas, el mercado no lo aceptaría. El beneficio lo fija el accionista. Miren Uds. cómo están los Mercados de Capitales, luego ¿con qué es con lo que yo puedo jugar? Con el coste. Luego aquellos que sigamos pensando que el precio es igual al coste más el beneficio, lo que estamos haciendo es destrozarnos nuestras empresas. Y creo que estos dos temas son tan

importantes que verán la relación que tiene luego con el mundo de la Universidad.

¿Qué ventaja competitiva nos queda? Pues nada más que la *innovación*. Hay que hacer productos de coste casi igual a cero y que admitan unos *ciclos de vida de tres meses*. Y esto es la *innovación*.

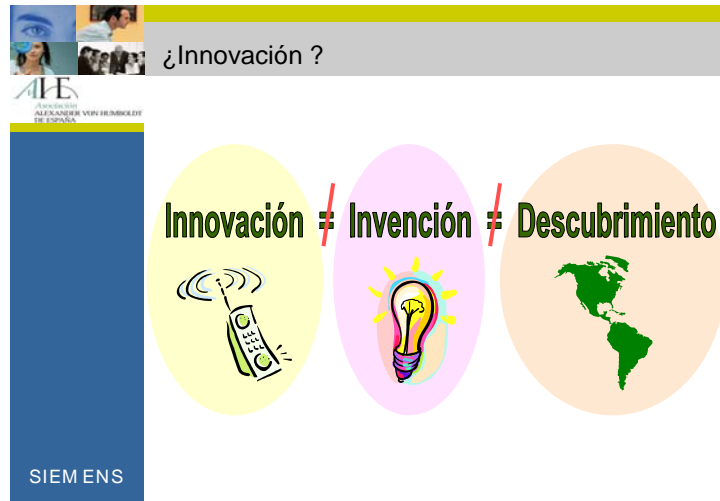


Figura 4

La innovación no tiene nada que ver con la *invención* y con el *descubrimiento*, y esto es un tema que para la Universidad, por ejemplo, y perdonen que lo diga así, es fundamental. Es decir, los equipos de investigación no están innovando, están investigando. Y de vez en cuando sale un invento, y de vez en cuando se descubren cosas. Un descubrimiento, el descubrimiento de América. El pobre Colón, evidentemente, no sabía que iba a América, ni sabía que iba a ver. Y aquello lo descubrió por casualidad. El *descubrimiento* es casual. La *invención* es casi casual. Se basa en tecnologías

existentes, pero nunca nos hemos preguntado si hay un mercado para esto. *Y eso no es innovación.* Y ahí es donde tenemos un enorme error.

La *innovación*, que es lo que de verdad sirve, se basa en tres cosas:

- La primera, en las tecnologías. Fundamental.
- La segunda, en la industria. Igual de importante. Ser capaz de hacer eso a un coste competitivo.
- Y, tercero, en el mercado.

Si en un determinado producto o servicio conseguimos que se den estas tres cosas, ahí es donde hemos innovado.

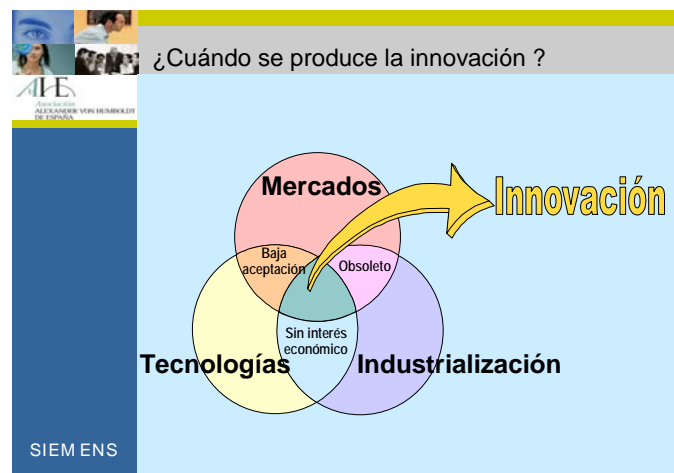


Figura 5

Pero fíjense Uds. que la *interfase* entre estos tres mundos se produce en la empresa. La empresa es el

germen de la innovación y tiene que recibirlo tanto de la investigación, de las tecnologías, de la industria y de los mercados. En ese punto azulito, en esa intersección es donde realmente se produce la innovación. Y sin innovación ni tendremos productos sin coste, ni tendremos productos con tres meses de ciclo de vida.

Otro paradigma que tenemos que cuestionar: la *planificación estratégica*. La planificación estratégica siempre se ha basado en ir adaptando nuestras compañías, nuestras universidades, nuestros países, en el fondo, a un escenario que adivinamos. Y aquel que no tenga una buena planificación estratégica no podrá adaptar los recursos al futuro.

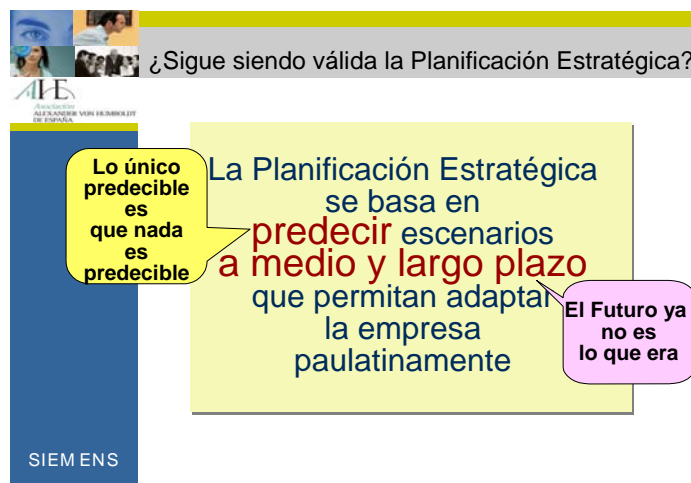


Figura 6

Sólo hay un problema: que el futuro ya no es lo que era y que nadie sabe lo que ha pasado ni lo que va a pasar. Nadie sabía en el mes de junio que en octubre íbamos a

entrar en recesión. Nadie sabía que unos señores iban a derribar las Torres Gemelas. Nadie sabía que el UMTS, la tercera generación, se iba a retrasar. Nadie sabe nada, luego yo creo que intentar predecir el futuro es una barbaridad. Con lo cual, el futuro lo que hay que hacer es, por un lado, inventarlo, y eso es gente innovadora. Lo que ha hecho Microsoft. Microsoft lo que le diferencia de los demás es que no ha adivinado el futuro, si lo hubiera adivinado sería una subsidiaria de IBM. Lo que ha hecho es inventar un futuro diferente. Y lo segundo, es que las compañías, el mundo, la sociedad, tiene que tener capacidad de reacción inmediata. Si mi compañía fuese capaz de reaccionar en tiempo cero yo no tendría que planificar nada. Yo creo que son dos conceptos importantes.

¿Qué quiero decir con todo esto? Para hacer un poco de resumen, fíjense que al final tenemos un mundo con una estructura diferente, que se estructura en flujos, esencialmente en flujos de personas.

Tenemos un mundo donde la persona, a título individual, es siempre localizable y puede hacer de todo esté donde esté. Pero repito, la persona a título individual. Estamos en un mundo en el cual casi nada se puede predecir. Hay que *innovar*, hay que *inventar*. Vuelvo a la *persona*. Pero es que además, estamos en un mundo en el cual tenemos que *prescindir de la planificación*, porque casi nada se puede planificar y tenemos que hacer una sociedad con una capacidad de reacción inmediata. ¿Y eso que es? : La persona.

Estoy totalmente convencido como empresario, de que hemos pasado de un planteamiento que era tener una estrategia, de la estrategia se esbozaba una organización, y luego se llenaba la organización de

personas, se generaba una realidad. Y es que tenemos personas. Ese es el activo, el activo más importante de la sociedad. Y lo que tenemos que hacer es desarrollar las estructuras en torno a las personas que tenemos.

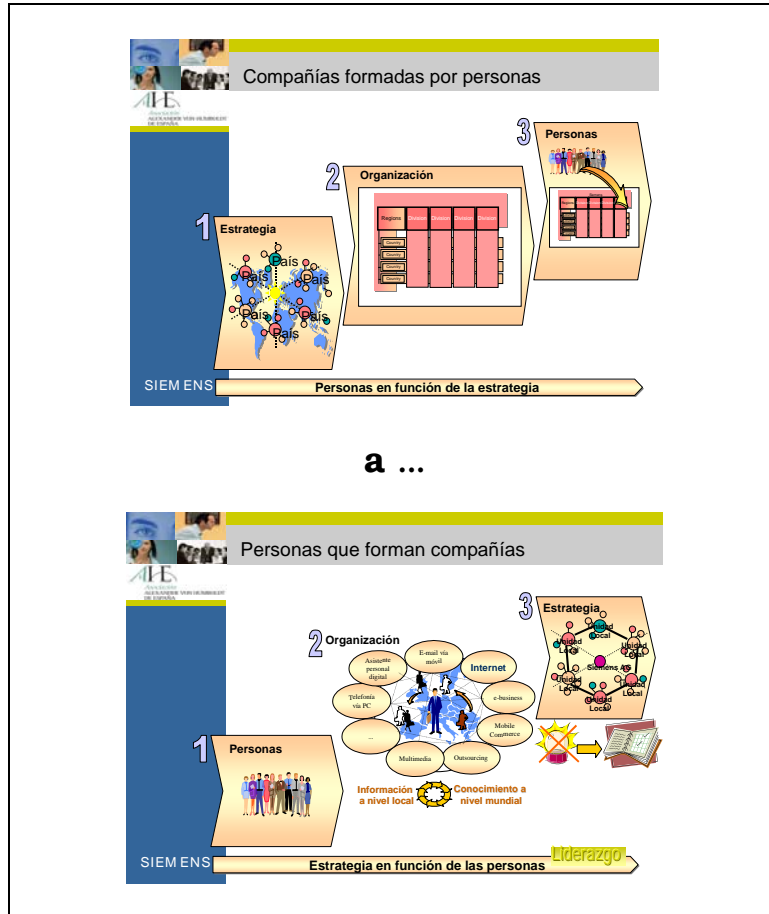


Figura 7

Fijense lo importante que es ahora mismo para esta Sociedad, y para nosotros, los empresarios, la *persona*. Eso les vuelve a poner a Uds. en un primer plano. En un primer plano de importancia, y en un primer plano de exigencia de la sociedad respecto a lo que Uds. generan. Si hemos dicho que los dos temas fundamentales de esta sociedad son la *innovación* y las *personas*, Uds. generan gran parte de los dos productos. Uds. tienen una contribución fundamental a la *innovación* y a la *investigación* y a las *tecnologías*, que es un tercio fundamental del proceso de la *innovación*. Pero es que además, Uds. generan el producto. Uds. generan las *personas* en las que nos tenemos que basar. Pero aquí tenemos el eslabón perdido.

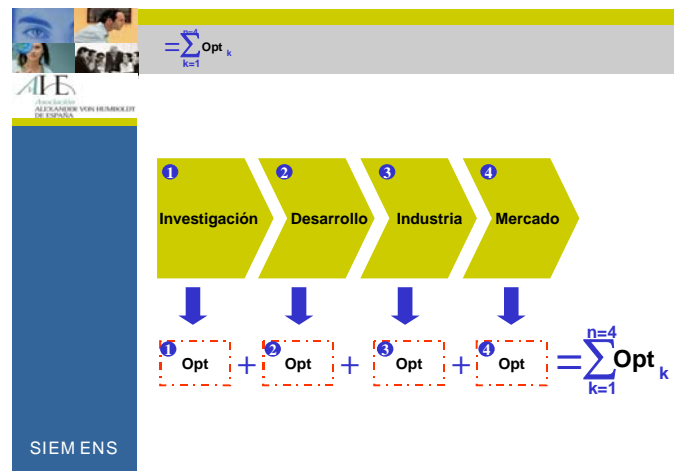


Figura 8

Tenemos primero la investigación, a la que sigue el desarrollo, y la industria, y el mercado. ¿Y qué es lo que hemos venido haciendo hasta ahora? Pues hasta ahora

hemos tenido una *investigación óptima*. Todos Uds. me van a decir que tienen departamentos de investigación optimizados, fantásticos, perfectos... y estoy seguro de que es así. Si yo le pregunto al Dpto. de Desarrollo de mi empresa, me dirán que son perfectos. Totalmente optimizado. Si yo pregunto a mis fábricas me dirán lo mismo, y a mis vendedores lo mismo. Sólo hay un problema, que como uno es ingeniero, y esto lo mantiene, sabe perfectamente que la suma de los óptimos es siempre peor que el óptimo de la suma. Y esto es una realidad machacona.

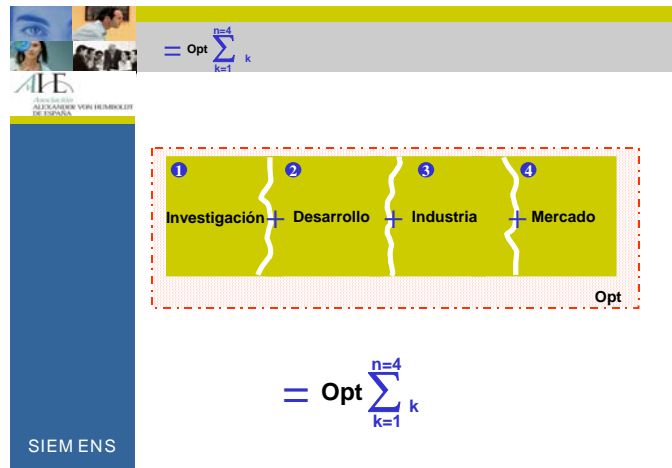


Figura 9

A las matemáticas no hemos conseguido engañarlas o apenas. Luego, lo que habría que hacer es un “totum revolutum”, es decir, toda la cadena de valor que se inicia en los organismos públicos de investigación y acaban en el mercado, ponerlo junto y hacer una optimización conjunta.

El problema es que ni las mentalidades, ni los deseos, ni las legislaciones nos lo permiten. Pero hay ejemplos, el ejemplo paradigmático, tópico del Silicon Valley. Pues yo creo que hay que volverlo a leer. En el mundo de los organismos públicos, las universidades, el mundo financiero, los emprendedores, las empresas hicieron un *totum revolutum* y organizaron SV. Y de allí salió el 90% de lo que tenemos en este momento. Esto es fundamental hacerlo. Es mucho más fácil en EEUU que en Europa. En Europa hay tradiciones, las empresas somos tradicionales. 156 Años Siemens. Las Universidades terriblemente tradicionales, ¿cuántos años está? Quinientos

Para hablar del segundo producto suyo fundamental vamos a ver como funciona primero una empresa. Yo no digo que la empresa sea el paradigma de la maravilla, pero genera riqueza en los países.

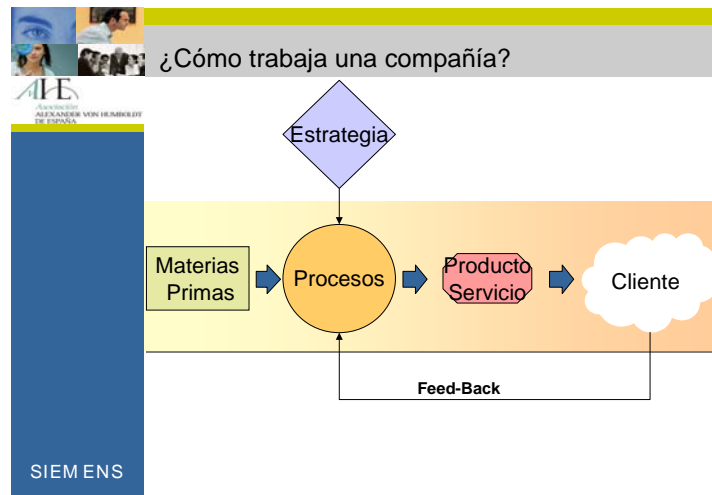


Figura 10

Una empresa tiene un proceso. El proceso se alimenta de una estrategia empresarial, tiene una serie de materias primas y genera un producto o un servicio que el cliente consume. Pero hay un tema fundamental: es que nosotros realimentamos qué es lo que el cliente ha pensado de nuestro producto y con él intercambiamos el proceso. Por ejemplo, los Bancos: todos los Bancos tienen la misma materia prima, pero un Banco es comercial, o es industrial, según su proceso, y cambia el proceso según lo que el mercado le pida. Yo creo que la Universidad al final tendría que hacer un poco lo mismo y no actuar en bucle abierto. En el fondo la Universidad es un proceso. Uds. tienen la mejor materia prima del mundo, que son nuestros hijos. Uds. tienen la materia prima virgen, una materia prima inteligente que ha pasado una Selectividad. Uds. tienen dinero, a pesar de los avatares del mercado, la Universidad sigue teniendo dinero. Y Uds. generan un producto, el producto más importante que existe. No hay nada que se pueda comparar, que es el profesional, de cualquier tipo. Lo que le pedimos es que generen el profesional que la sociedad, no las empresas, que la sociedad en general exige. Y déjenos Uds. que les demos el feed-back, la realimentación, que nosotros como empresarios pedimos a nuestros clientes.

Esto son algunas ideas sobre el tema, y creo que con este concepto pueden ayudarnos a todos a generar los profesionales que la sociedad va a demandar en el futuro. En una sociedad en la cual la persona va a ser mucho más importante de lo que ha sido hasta ahora; pero fíjense que es una vuelta al pasado, porque cuando empezó esta Universidad lo más importante de todo era la persona, y todo estaba basado en las personas: la artesanía, la sociología, la filosofía, estamos volviendo a

una sociedad de las personas en el fondo. Sociedades basadas en las personas.

Lo que les pedimos a Uds. es que generen las personas que la sociedad demanda y que dejen que la sociedad cierre el círculo y les diga a Uds. ,igual que yo les pido a mis clientes, que les diga si el producto que Uds. están dando es bueno. Fijense en la responsabilidad que tienen Uds. Parten de la mejor materia prima que existe, Uds. la transforman, generan un producto, que es el producto más importante, que es la persona, y tienen un cliente, que es el cliente más importante que hay, que es la Sociedad.

A partir de ahí, yo creo que el papel de la Universidad está claro. Yo creo que la empresa tiene todo a favor de jugar el partido con la Universidad. Estamos absolutamente obligados, no a entendernos, sino a ser parte de la misma cadena de valor añadido y si así lo hacemos, yo creo que nuestra sociedad, sociedad europea, sociedad compleja, tiene todas las posibilidades del mundo de ser, en no muchos años, una sociedad tan competitiva, tan abierta y tan libre, teóricamente al menos, como son otras, por no citar ninguna.

Muchas gracias.

DEBATE CON D. EDUARDO MONTES

Participante: En primer lugar agradecerle la amabilidad de estar aquí, porque efectivamente, como cliente, estaba interesadísimo en escucharle. Pero me he quedado un poco decepcionado. Me he quedado decepcionado porque pensaba que iba a ser un poco más duro, y pensaba que nos iba a decir exactamente qué echa en falta, qué es lo que echa en falta del “producto” que nosotros elaboramos y le animo a que nos lo diga a todos.

La segunda cuestión que también quería plantearle es que hay tres modelos en estos momentos en el mundo en relación entre la Universidad y las empresas. Uno es el modelo japonés, es decir, el de ninguna relación, donde las empresas realizan una investigación y desarrollo en su propio ámbito y las universidades están como “un florero”, mas o menos, en el cual uno se dedica a otro tipo de cuestiones distintas.

Otro es el modelo norteamericano. Ud. ha citado el ejemplo de Silicon Valley, pero no solo es el ejemplo de Silicon Valley, en el que existe una amplia interrelación entre las empresas y la universidad.

El tercero es el europeo. Es un modelo intermedio. Es un modelo en el cual realmente en estos momentos puedes orientarte hacia cualquiera de los dos lados.

Montes: Le agradezco que haya mencionado este tema. Yo creo que es muy difícil dar un catálogo de medidas. Desde luego si tuviera un catálogo de medidas, le garantizo que las hubiera publicado. Yo creo que, por desgracia, el planteamiento es mucho más global.

Pienso que hay dos cuestiones absolutamente cruciales.

- La primera, cuando yo les hablaba de hacer un proceso global, que va desde los organismos públicos de investigación hasta el mercado para la primera demanda, que es la *innovación*, eso es absolutamente imposible. Es absolutamente imposible porque tenemos *interfaces*. Es decir, en el momento que se plantean interfases entre un estamento y otro no existe ninguna posibilidad; la única posibilidad es que alguien tenga la brillante idea de establecer un proceso de *innovación* con una mezcla importantísima de universitarios, de investigadores públicos, no sólo escuchándose unos a otros, sino trabajando juntos.

Y voy a poner un ejemplo, porque esto pasaba también en las empresas. En la nuestra desde hace ya tiempo, y la nuestra es un ejemplo más, lo que hicimos fue, primero, cambiar el parámetro de medida y establecer que el parámetro de medida no era el coste como tal, sino que era el tiempo. Creo que ya es importante. El tiempo en la universidad no

cuenta. Los quinientos años se han pasado en un periquete. Esto no cuenta. Yo recuerdo que la semana anterior, en una de las colaboraciones que tenemos con mi escuela, de la que yo he sido profesor muchos años, haberles planteado un proyecto muy interesante y cuando tenían que haberlo entregado, no lo han entregado. Entonces yo he preguntado: ¿Pero hombre, cómo sois capaces?. No, no, es que estamos a punto de que llegue una tecnología nueva. Pues no sigo esperando el proyecto, lo que hago es que compro la tecnología en otro sitio. Punto y se acabó.

Nosotros lo que hemos hecho, además del parámetro tiempo, es ponerlos juntos; es decir, yo tengo equipos de proyectos en el que en una habitación está el hombre de la fábrica, el financiero, el consultor... y dependen de un señor que no está en ninguno de los departamentos anteriores y a partir de ahí su objetivo común es el proyecto. Esto es lo que hay que hacer desde mi punto de vista: la desestructuración de la cadena de valor añadido. Y esto es una política muy concreta, porque las empresas somos reacias, es verdad, pero la universidad es terriblemente reacia, por lo menos la universidad española. Y también es verdad que hay excepciones. Absolutamente. Ojalá fuesen la regla general este caso, pero creo que la excepción general es la regla, por desgracia, todavía.

- Segundo tema: yo creo que la crítica ahí es muy sencilla y muy dura, y es que Uds. nos escuchen. Es decir, hace poco en una

conferencia, en un sitio determinado, un Rector de una universidad, después de oír algo parecido, dice: “Eduardo, te equivocas absolutamente”. Esto me pareció durísimo. Primero porque yo no le digo a nadie “te equivocas”, puedo decir “no estoy de acuerdo” y “absolutamente” es una palabra que no empleo nunca al discutir con alguien. “Te equivocas absolutamente porque lo que tú dices le quita libertad a la Universidad. La Universidad generará los profesionales que tenga que generar y la sociedad tendrá que aprender a aceptarlos y adaptarse a ellos”. Real, en público, un Rector de una Universidad. Lo que les pedimos es que Uds. nos escuchen.

Siemens, ha sido una compañía de ingenieros toda la vida. Yo me acuerdo de los primeros teléfonos de Siemens, hace 6 ó 7 años, que eran terribles, y los ingenieros decían, “bueno, la sociedad tendrá que adaptarse, pues esto es lo mejor.” ¿Qué es lo que pasa? Que al cliente le da exactamente igual. ¿Por qué hemos mejorado? Porque escuchamos. Escuchamos, aceptamos la crítica, la debatimos y cambiamos el proceso en función de ello. En las empresas hoy en día, y no era el caso antes, tenemos muy claro esto de que el cliente es el rey, porque, verdaderamente, el cliente es el rey. Lo que hay que hacer es definir quién es el cliente y, en su caso, su cliente, el cliente que les paga, es la sociedad. No es ni tan siquiera el alumno. Es la sociedad. Porque gran parte de la universidad en Europa es pública, y el dinero sale del IRPF, luego Uds. tienen el derecho de captar el *feed-back* y la obligación de responder de ese *feed-back* ante la sociedad.

Yo creo que la crítica es suficientemente dura, quizá no específica, pero sí dura.

Participante: Resulta que yo estoy de acuerdo con casi todo lo que has comentado, pero hay un tema que me resulta recurrente y me convence. Continuamente estamos hablando de objetivos en la Universidad, objetivos que tienen que ser cubiertos por los Recursos Humanos de la Universidad, y el problema que para mí suscita es que lo que tenemos es una estructura espectacular, y entonces ¿quién va a ejecutar todas esas acciones? ¿Quién ha de desarrollar los objetivos de la Ley?, pues creo que esos objetivos son encomiables, o ¿es un objetivo sólo para la empresa? Eso es una necesidad. Pero es el personal en este momento, el universitario, resultado de las idoneidades y de los problemas en los mecanismos de acceso a las plazas durante los últimos 20 años, ¿es esa gente quien va a cubrir esos objetivos? No, no. Por tanto, vamos a dilatar 20 ó 30 años hasta que esta gente se jubile, y ¿cómo cubrir los objetivos que tiene que cubrir la universidad de nuestro país? Es a esto a donde vamos, porque en este momento un 80%, es de un nivel insuficiente y forma parte de los mecanismos de decisión, de las decisiones para hacer esos cambios en la cadena de valor. Es verdad que ese diseño que hiciste es perfecto, hay que hacer un cambio brutal en la cadena de valor y en la integración de la Universidad, y cuando me refiero a la Universidad es a la Sociedad y a la integración de la Industria. El porqué fracasa la relación entre Universidad y empresa son bien conocidas; El debatirlo es fundamental; lo sabemos todos, los elementos de juicio están claros y encima de la mesa, pero con ese soporte humano es muy difícil dar pasos, es decir, estamos planteándonos cómo cubrir los objetivos, y supuesto que la reforma de la universidad

sea un éxito, supongo que se deben establecer nuevos mecanismos de poder y de persuasión que no es lo más fácil.

Hay que tomar decisiones. A veces tengo la sensación, lo he dicho en otros contextos, que estamos en una situación muy parecida a cuando en el siglo pasado se generó el Instituto Libre de Enseñanza porque con la universidad oficial había poco que hacer. Yo creo que en este momento vamos a tener institutos independientes de la universidad donde se trate de proteger lo que es defendible o rescatable de lo que tenemos dentro, y no creo que haya mucha más solución con la nueva Ley o sin la nueva Ley. Tengo la impresión.

Montes: Yo creo que tienes bastante razón. Como todos aquí sois universitarios, y yo lo he sido durante muchísimos años, creo que hay cosas que se pueden decir. En mi época al menos había dos tipos de personas, dos personalidades que se quedaban en la Universidad. Unos eran aquellos que les interesaba mucho el tema docente. Yo creo que eso es muy loable. Es una labor casi de apostolado en muchos casos. Y otros se quedaban porque se sentían más arropados y no se sentían lo suficientemente “buenos” como para lanzarse a un mercado mucho más duro y competitivo, y eso es verdad, tenemos el sustrato que tenemos. Lo que pasa es que en la Universidad realmente el extremo lo hemos sufrido también en la sociedad. Es decir, hay ejemplos clarísimos. Las empresas para adaptarnos a esta situación en la que estamos hemos tenido que hacer esfuerzos increíbles. Por ejemplo, en Siemens España en los últimos cinco años hemos multiplicado, con la misma plantilla, por cuatro nuestras ventas, y por casi 30 nuestro beneficio. Es decir, hemos multiplicado la productividad de nuestra gente por

cuatro. Y es la misma gente, en su mayoría.

Otro ejemplo, las empresas públicas. Un ejemplo de Empresas públicas qué podemos citar: Endesa. Endesa era una empresa en la cual la motivación del personal era prácticamente nula. Era una empresa de funcionarios. En este momento Endesa tiene una productividad similar a casi cualquier compañía privada europea. Otro ejemplo extremo realmente: Telefónica. Telefónica, al día de hoy, es la operadora más eficiente de Europa en términos absolutos. Y sin embargo, Telefónica, todos recordáis, era un proceso difícil. Luego, yo creo que a la Universidad le harían falta tres cosas, quizá muchas más, en cuanto al personal. Primero, lo que tú decías, es decir, salirse de los marcos estrictos del funcionariado y de la ley de la función pública, que tiene mucho que decir sobre esto. Permitir incentivar al personal según objetivos y resultados de manera real y permitir la rotación con la sociedad, con las empresas, etc.

El segundo tema que yo creo que le falta a la Universidad es liderazgo. Es decir, creo firmemente en el liderazgo de los Rectores, en el liderazgo de los Catedráticos, en el liderazgo de aquellos que tienen que gestionar un grupo humano, porque muchas veces la productividad se incentiva más con el liderazgo de aquél que es el líder que con lo que son meros incentivos económicos.

Y tercero, siempre que digo esto me equivoco, pero me da igual. En mi época había algo fantástico que eran los intercambios continuos entre Universidad y empresa. Yo creo que eso es otro punto fundamental de motivación y de preparación del profesorado. Es muy difícil que un profesor de universidad puede formar a un empresario

si lo más cerca que ha visto una empresa es el portal de debajo de su casa. Entonces, yo creo que son temas a pensar muy seriamente.

Participante: A mi me ha parecido muy interesante la exposición, pero quería hacerle una pregunta en relación a un concepto que se está debatiendo hoy mucho en las universidades, que es el concepto de la “*universidad emprendedora*” y se están catalogando, incluso, a las diferentes universidades en base a si son emprendedoras o no son emprendedoras. Y en base al concepto de universidad emprendedora habría que cambiar cuatro aspectos fundamentales:

- Primero es el reforzar a los *cargos directivos*, darles más responsabilidad, más liderazgo como se ha dicho.
- En *segundo lugar*, *motivar y promocionar* a los profesores que tengan posibilidad de promocionar, ya no solamente en la carrera, sino incluso personalmente.
- En tercer lugar es la *financiación*, por así decir, distribuida entre los centros donde cada uno asume su propia responsabilidad, incluso un Decano, un Director, asume, o lo mismo que un director de departamento, asume la responsabilidad, no sirve eso de que no es mi responsabilidad, es decir, un presupuesto descentralizado.
- Y, en último lugar, el *desarrollo-destino*. Empresas que la misma Universidad va a desarrollar.

Estos cuatro conceptos son conceptos que se está intentando poner en práctica, incluso hay cuatro modelos de Universidades. Una por ejemplo funciona con un modelo, otra universidad en Suecia está funcionando con otro modelo y así sucesivamente. Entonces, qué piensa del concepto de la Universidad emprendedora con relación al tema que estamos discutiendo.

Montes: A mí me dan mucho miedo las palabras como “universidad emprendedora”, porque yo quiero la Universidad; yo no quiero una Universidad emprendedora, porque en el fondo todo esto tiene diversos problemas. Por los aspectos de los que has hablado. Yo creo que los modelos emprendedores son positivos, pero tiene que ser de alguna forma un accidente. A mí me interesa que la Universidad cumpla con los dos papeles que anteriormente he mencionado. Como punto primero, la generación de los alumnos que necesitamos y los profesores que necesitamos, lo cual no tiene nada que ver con los emprendedores. Como punto segundo, que ayuden a la sociedad en la innovación formando una cadena de valor, y si además hay emprendedores, bienvenidos sean. Yo creo que muchas veces con esto tapamos el problema. A mí lo que me interesa es que la Universidad cumpla como tal, no tanto que haya tres grupos de emprendedores, que los hay en cualquier círculo, y que se salven.

Creo que hay dos temas muy importantes dentro de estos cuatro puntos. El primero, decías, darle el liderazgo a los gestores. Yo soy muy poco partidario de esto. Es decir, el liderazgo no se da, el *liderazgo* se tiene y se ejerce. Y muchas veces, la excusa de que no nos dan suficiente autoridad, es una excusa. Probablemente si ejerciéramos y asumiéramos las consecuencias, que

muchas veces pueden ser negativas, de nuestras decisiones, que nos autorizan, seríamos verdaderos líderes. Lo que pasa es que es mucho más fácil decir: es que el marco no me deja tomar decisiones, luego no las tomo. Yo recuerdo una anécdota de mi jefe. Siemens tenía la fama de ser una empresa muy jerarquizada. Cuando asistí a mi primer comité ejecutivo, en Munich, con mi jefe, que es una persona extraordinaria, yo vi a todos mis colegas, que llevaban muchos años en la compañía, con ese planteamiento: “no, es que hay que darnos autoridad”. Entonces yo, que acababa de llegar, llevaba un año y nunca había hecho una consulta a Alemania; yo no me he leído las instrucciones de uso, cómo se llaman, las *circulares*, nunca me las había leído, porque si me las hubiera leído no haría lo que hago. Entonces, me dice mi jefe: “Montes, ¿Ud. lleva aquí dos años, no? Digo “Sí”. Ud., ¿alguna vez ha tenido una traba real para hacer lo que creía que debía hacer? Digo “No, la única traba es que me he tenido que arriesgar?”. Dice “Ah, ahí le quiero ver yo”. Y esa es la realidad, o sea, el liderazgo se asume, se toma y se ejerce, asumiendo las consecuencias muchas veces negativas.

Lo segundo, el tema de la *financiación* de la Universidad. Yo me lo he planteado muchas veces y yo en esto sería bastante duro; es decir, si existe un *feed-back* de la sociedad sobre los resultados de la Universidad, yo a la Universidad le *pagaría por objetivos* y aquellas universidades que sistemáticamente cumplieran los objetivos que la sociedad le asigna, yo, como contribuyente, estaría encantado de que su financiación fuera superior. Y aquellas universidades que actúan en bucle abierto, que no preguntan y que no hacen nada de lo que la sociedad demanda, como el Rector famoso, yo le quitaría la financiación, porque en el fondo no hay

que olvidar que lo financiamos en un tanto altísimo, ya sea la privada, pero desde luego la pública, por medio de los impuestos y de nuestro patrimonio. Y yo creo que eso es fundamental. Yo encuentro absolutamente injusto que todas las Universidades cobren por un rasero similar. Me parece totalmente injusto. En las empresas nos pagan por objetivos y si Siemens España va peor que Siemens Holanda, mi gente, por principio, cobra menos. ¿Porqué no va a pasar lo mismo aquí? Yo creo que eso cambiaría bastante la situación.

Cuando hubiera Rectores líderes, Rectores que asumieran sus responsabilidades, que además de fomentar los emprendedores, que queda muy bonito, hicieran las Universidades que queremos, y además que la sociedad reconociera lo que hacen, esos señores tenían que ser líderes en todo, incluso en *financiación*. Y entonces crearíamos universidades de excelencia, como se ha producido en EEUU, diferente porque es privado, pero hay un mercado que es en el fondo bastante, no voy a decir justo, porque aquí no es un problema de justicia, pero el mercado que premia el rendimiento a lo que él pone encima de la mesa ha premiado y ha castigado. Que no se nos olvide que el dinero que mejor hay que cuidar y que mejor hay que gestionar a nivel mundial es el dinero público. Ese es el que es de verdad. Porque yo mi dinero privado lo invierto en lo que quiera. El público me obligan a ponerlo encima de la mesa a fondo perdido. Luego es el dinero más delicado. Y a mi me encantaría, igual que todos nosotros pedimos, oiga yo pago los impuestos pero yo quiero que hagan carreteras. Yo lo mismo. Oiga, yo pongo los impuestos, pero yo quiero que se le pague más a la Universidad para que de un mejor servicio a la sociedad.

Participante : Yo estoy completamente de

acuerdo con el planteamiento del Sr. Montes que ha hecho una brillante y certera exposición desde el punto de vista de la empresa. El único problema, entre comillas, es que con la Universidad actual ese planteamiento es imposible, porque la Universidad actual diríamos que es una parte de la esfera pública que está dominada por lo que podemos llamar burocratización. Y ese planteamiento de una empresa libre, del mercado abierto, es absolutamente intransferible, creo yo, y perdón por la palabra absolutamente, a nuestra universidad nuestra. Es decir, que realmente lo que está ofreciendo en el fondo su intervención es una ruptura con el modelo público de universidad y una apertura hacia el modelo de la universidad privada, que quizá funcionara mejor. Yo no lo sé, pero la que existe hoy día está sometida a una rígida reglamentación que la hace prácticamente incapaz de abrirse

CONCLUSIONES

La Unión Europea ha llegado a convertirse en una comunidad económica plena, y en muchos aspectos ya es también una auténtica comunidad política. De ahí que en estos dos ámbitos –el político y el económico– ya se pueda hablar de una cierta imagen común de las instituciones europeas. En este marco europeo, nuevos retos surgen para las universidades y centros de investigación europeos. Traspasar al campo universitario la creciente unidad económica y política de la Unión Europea y lograr presentar ante el mundo una imagen común y plenamente identificable preservando el valor de su diversidad, fruto de una historia de extraordinaria riqueza.

El futuro de las universidades europeas exige contestar en breve plazo a una cuestión decisiva: ¿Es posible, manteniendo la identidad cultural propia, converger hacia un espacio universitario común que permita generar una imagen de conocimiento europeo claramente identificado, y que sea capaz de competir de una forma abierta en los ámbitos de la innovación y del desarrollo tecnológico y cultural a nivel mundial?

Junto a ello es preciso analizar el rol de nuestro país en este futuro y para ello es imprescindible reflexionar

sobre el estado de nuestras universidades y centros de investigación y sus perspectivas de futuro.

La Asociación Alexander von Humboldt de España celebró en la Universidad de Alcalá de Henares un Humboldt Kolleg, con el objetivo de reflexionar y realizar propuestas respecto a "UNA NUEVA ESTRATEGIA UNIVERSITARIA. LA NECESIDAD DE UNA REFORMA UNIVERSITARIA EUROPEA".

La reunión contó con el patrocinio de la Fundación Alexander von Humboldt de Alemania. En ella participaron un grupo de antiguos becarios y premios Humboldt españoles y un considerable número de otros investigadores invitados de nuestro país, interesados en trabajar por una auténtica reforma y por la búsqueda de una universidad de calidad.

Junto a ellos han participado en los debates destacados expertos de la Unión Europea expresamente invitados. El debate fue rico, abierto, honrado intelectualmente y fructífero. Las conclusiones aquí presentadas recogen las aportaciones de los participantes en este Encuentro. Incorporan las pautas que consideramos necesarias seguir para lograr el objetivo y lograr poder contestar positivamente a la cuestión anteriormente planteada, partiendo de una nueva visión de las estrategias universitarias en Europa.

Los participantes coincidieron en las direcciones en las que conviene andar para lograr un marco universitario europeo que favorezca la mejora de la calidad de nuestras universidades y centros de investigación: la excelencia al seleccionar a profesores y alumnos; la definición clara de objetivos docentes; el establecimiento de planes de estudio más homogéneos, concebidos

racionalmente sólo en función de la ciencia, de lo más adecuado para los estudiantes y de las necesidades de la sociedad; la facilidad para moverse de una Universidad a otra, del mismo país o de otro país europeo.

Estos objetivos deben ser perseguidos por cada una de las universidades europeas y por los gobiernos y la Comisión que tienen encomendados las competencias en materia educativa y de investigación. El debate en el ámbito español, por tanto, no se cierra, desgraciadamente con la LOU, sino que el cómo vaya a lograr cada universidad estos resultados dependerá de la voluntad de los gobiernos estatal y autonómicos, de la sociedad en la que se encuentra inmersa y de las personas que la componen.

Tras estas palabras de introducción sigue el conjunto de reflexiones y propuestas que recoge nuestras conclusiones más destacables:

REFLEXIONES Y PROPUESTAS:

a) Sobre la Universidad española

1. El auténtico patrimonio de una universidad radica en su capacidad para la "creación de valor". No hay duda de que, al menos en teoría, la universidad es el centro del conocimiento. Ese conocimiento radica en las personas y, por tanto, en sus plantillas docentes y en su alumnado. Se supone que ese conocimiento es el valor. El valor personal debe ser el casi todo.

La persona, junto con su propia voluntad, debe considerarse más patrimonio universitario incluso que la disponibilidad de otros medios materiales. Los medios materiales, las estructuras y las normas no son lo que más importa. Son las personas las que, superando medios, estructuras y normas, configuran la realidad. Y de ahí la extraordinaria importancia de su formación y selección.

La universidad debe inculcar unas escalas de valores, aparte de los científicos y culturales, en los alumnos y profesorado, que produzcan una mayor entereza en las personas. Esto es, crear una universidad motivadora, que favorezca que las personas que participan en ella vean en esta universidad un medio para su propio desarrollo y para el incremento de su valor individual. La persona debe llegar a identificarse con la propia universidad. Sin embargo, actualmente se aprecia que la universidad española ofrece demasiadas posibilidades para sentirse frustrado.

La paradoja de la universidad española actual es que, si mañana hubiera que privatizarla, se puede asegurar, con gran probabilidad, que los valores que un inversor empresarial o cultural encontraría más rentables (valores personales), no se hallarían en buena parte de ella.

2. Seguimos considerando válido para el futuro el concepto tradicional de universidad que, combinando docencia e investigación, promueva y aliente el desarrollo de la persona, y con éste el

de un sólido concepto del conocimiento. El conocimiento y la cualificación son, junto con el trabajo, el esfuerzo y la economía, los elementos fundamentales del desarrollo de la sociedad.

3. El fin de la universidad es prestar un servicio a la sociedad de la que forma parte, mediante la transmisión de los saberes heredados, la creación de la nueva ciencia y las nuevas tecnologías, la formación de profesionales y la extensión cultural. La universidad tiene como objetivos ofrecer, además del factor de la profesionalización (generación de profesionales demandados por la sociedad) una generación cultural que debe estar favorecida por la independencia económica de sus componentes. En este sentido, la investigación básica juega un papel importante en el nivel cultural y posiblemente también en el político. En la universidad, aunque abierta a la investigación aplicada y al desarrollo industrial, debe existir y desarrollarse un foro de cultura que represente, necesariamente, una importante transferencia de valor institucional y personal.
4. La competencia y la excelencia docente e investigadora deben ser garantizadas como únicas formas de aumentar la calidad de las universidades.
5. Potenciar la figura del maestro o líder en el área académica e investigadora en la universidad, entendiendo por maestro la persona con alta capacidad intelectual y dimensión humana reconocida, que sea capaz de compartir y no de imponer.

6. Exigencia de una más fácil movilidad del profesorado y del alumnado.
7. Flexibilizar el proceso de jubilación del profesorado, de un modo más acorde, tanto con la actual mayor longevidad, como con las peculiaridades del conocimiento y la experiencia intelectual, que siguen haciendo rentables para la sociedad a profesores universitarios competentes aunque de mayor edad. Como ejemplo, se puede aplicar una fórmula consistente en retrasar la jubilación obligatoria del profesorado más capaz hasta los 75 años y, en cambio, anticipar la edad de jubilación voluntaria, pudiéndose producir ésta a partir de los 55 años, pero sin una excesiva repercusión económica.
8. Buscar vías que fomenten la motivación no económica del profesorado y del alumnado, con medidas que favorezcan y despierten el interés científico y académico por lo que están haciendo.
9. La universidad debe potenciar plenamente el desarrollo de la investigación, evitando la disgregación de los investigadores de su estructura y organización, lo que puede llevar a convertir la función universitaria en una mera función docente. Esto se traduce, por ejemplo, en potenciar los Institutos de Investigación dentro de las universidades, como es tan frecuente en otros países europeos, con una constante interacción de su transferencia docente.

10. Incrementar el conocimiento y la valoración de las investigaciones realizadas en centros universitarios especializados extranjeros.
11. Diferenciar bien las peculiaridades y los medios y recursos específicos de la “Universidad de Ciencias” y de la “Universidad Humanística”. Actualmente hay una gran desproporción, y se tiende a aplicar a las Humanidades los mecanismos de evaluación de las ciencias empíricas. Reclamamos así una mayor atención y mayor financiación para la investigación en Humanidades, que debe ser medida con sus propios parámetros.
12. Estimular la creación de organismos, principalmente externos, que evalúen la calidad de las universidades españolas. Hay que tener en cuenta para ello a las agencias de acreditación europeas.
13. Diferenciar entre órganos de gobierno de gestión, de control o de decisión. Es imprescindible que la composición de cada uno de estos órganos no responda a parámetros generales de aplicación, sino que el diseño de los mismos se haga en función de la misión y la labor que cada uno tenga asignado.
14. Garantizar una formación adecuada de los gestores universitarios. Deben ser unos perfectos conocedores del ámbito sobre el que trabajan, y deben recibir una preparación especial para la labor que desarrollan. Deben ser capaces de generar patrimonio universitario, principalmente a través del incremento del valor de las personas

que participan en la universidad. Se les debe exigir responsabilidad de su gestión.

15. Fomentar la comunicación mutua Universidad-Sociedad. Deben generarse flujos desde la Sociedad hacia la Universidad, igual que desde la Universidad hacia la Sociedad. El papel de los Consejos Sociales no debe circunscribirse a una finalidad puramente fiscalizadora, sino que debe asumir, además, un papel financiador, tratando de buscar fuentes de financiación externas.
16. La plenitud en la calidad de la Enseñanza Superior sólo se alcanzará cuando se haya conseguido la calidad en la fase previa: enseñanza básica y bachillerato. La adecuada preparación del alumno que llega a la universidad es fundamental para alcanzar el objetivo de la calidad en la enseñanza universitaria. En este sentido, es importante recordar a la sociedad y a los responsables de la educación de las futuras generaciones la necesidad del desarrollo de una auténtica Formación Profesional que pueda absorber aquellos alumnos vocacionales que deseen esta alternativa, de forma que facilite que los alumnos que lleguen a la universidad sean menos numerosos y estén más motivados que ahora por la enseñanza universitaria.
17. Replantear las funciones de las Facultades de Medicina, que tienen una problemática muy peculiar dentro del marco universitario actual, para que el aspecto académico y el desarrollo de la labor práctica de la Medicina encuentren un

verdadero acomodo en esta propuesta de universidad.

b) Sobre la Universidad europea

1. Fomentar la creación de un espacio universitario común en los países de la Unión Europea, en todos los ámbitos de la investigación y de la docencia. La educación no es sólo responsabilidad de los gobiernos. El diseño y la estructuración de este espacio de educación europeo es también responsabilidad de las universidades. La Autonomía adquirida por las universidades europeas, y particularmente por las españolas, les exige, también, tener responsabilidades.

No puede ignorarse que algunas de las políticas universitarias aplicadas en países de la Unión Europea en los últimos años, inspiradas por saludables ideas de autonomía y participación, han tenido, con cierta frecuencia, el efecto contraproducente de fomentar la burocratización, la politización y el corporativismo de la universidad y, como resultado final, su ensimismamiento, cuyos resultados más visibles han sido un cierto olvido de que su tarea esencial es la creación y la difusión de la Ciencia y la Cultura como componentes del conocimiento y, consecuentemente, olvido también de la necesidad de organizarse ante y sobre todo conforme al principio de la competencia y la autoridad científica.

Es importante admitir, sin embargo, que no se puede hablar de una universidad única. Cada universidad tiene su propia idiosincrasia. Posiblemente resulte una utopía hablar de una reforma universitaria europea. Hay que trabajar en la búsqueda de un espacio universitario europeo real más que en la creación de una universidad europea burocratizada.

2. Es necesario hacer más similares las pruebas para seleccionar profesorado en la Unión Europea, mediante una homogeneización del sistema de su selección y de los criterios de evaluación nacional y europea. Hay que orientarse hacia una acreditación europea del profesorado.
3. Implantar la prohibición de acceso directo a la cátedra en la propia Universidad de origen, aplicándose esta medida en todas las Universidades de la Unión Europea.
4. Potenciar los complementos económicos del rendimiento científico y de la dedicación universitaria a tiempo completo. Una propuesta concreta y eficaz podría ser la creación de una Habilitación de Profesor Europeo, que una vez adquirida, permita que sea la Unión Europea la que se haga cargo de concederles un plus económico y otra serie de ventajas, como la concesión de dotaciones extraordinarias de medios y el acceso a programas de investigación especiales.
5. Unificar, en la mejor medida posible, los programas y planes de estudio en la

universidades de la UE, y la creación de un fondo específico que favorezca la movilidad del alumnado y el profesorado para recibir e impartir enseñanzas en universidades de otros países.

6. Configurar un marco común de títulos universitarios en la UE. En este sentido, Europa debe encontrar su propio objetivo final. No sería bueno que hubiera un único "Bachelor" europeo. Debe haber diferentes "Bachelors". Los títulos no deben ser iguales en todo el territorio europeo, pero sí deben ser acreditados para su compatibilidad. La vía para cubrir estos cambios y demandas implica promocionar la variedad, flexibilidad y posibilidad de combinar cursos y programas.
7. Fomentar las asociaciones entre las universidades de la UE.

ESTAS PROPUESTAS QUE HACEMOS REPRESENTAN LAS BASES PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD IDEAL, PERO REAL, AUNQUE A MUCHOS PUEDE PARECER UTÓPICA. SOMOS CONSCIENTES, SIN EMBARGO, DE QUE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD, Y PRINCIPALMENTE DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA, REPRESENTA UNA POSICIÓN PREOCUPANTEMENTE LEJANA DE LA QUE CON ESTAS PROPUESTAS PRETENDEMOS ALCANZAR. LAS UNIVERSIDADES DEBEN ENCONTRAR A LOS MEJORES ALUMNOS, Y ENSEÑARLES, A ENSEÑAR Y A INVESTIGAR, CON LOS MEJORES PROFESORES, PERSIGUIENDO SIEMPRE LA "CREACIÓN DE VALOR", TANTO PARA LAS PERSONAS MISMAS COMO PARA LA SOCIEDAD A LA QUE DEBEN SERVIR. LA MERA

“RENTABILIDAD” NO LO EXPRESA TODO, Y ES ALGO DEL PASADO. **EL CONOCIMIENTO ES “VALOR”, Y LA “CREACIÓN DE VALOR”, EL FUTURO.**

QUEREMOS, POR TODO ELLO, HACER UN LLAMAMIENTO A LA SOCIEDAD, Y EN PARTICULAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, PARA QUE ARTICULEN LOS MEDIOS URGENTES Y NECESARIOS QUE PERMITAN ESTABLECER LOS FUNDAMENTOS EDUCACIONALES APROPIADOS QUE REPRESENTEN VERDADERAS GARANTÍAS DE CONSTRUCCIÓN DE UN MARCO EUROPEO DE FUTURO Y COMPETITIVO. EXIGIMOS DESDE AQUÍ A LA SOCIEDAD Y A LOS GOBIERNOS, PERO SOBRE TODO A LAS PROPIAS UNIVERSIDADES, QUE SE ATREVAN, Y QUE QUIERAN SER, "EL BISTURÍ SALVADOR" RECLAMADO YA POR D. SANTIAGO RAMÓN Y CAJAL EN 1897, SI REALMENTE PRETENDEN ESCRIBIR PÁGINAS BRILLANTES, Y NO SIMPLES EPISODIOS NEGROS EN LA HISTORIA DE NUESTRAS UNIVERSIDADES ACTUALES.