

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES  
"LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD"  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

[www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

coleción **m** **i** **+** **d**

IV PRICIT 2005-2008  
Plan Regional de Ciencia y Tecnología  
de la Comunidad de Madrid

TÍTULOS PUBLICADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

1. La innovación tecnológica en trece sectores de la Comunidad de Madrid
2. Cooperación tecnológica entre centros públicos de investigación y empresa
3. Investigación y desarrollo en la Comunidad de Madrid
4. Madrid, Centro de Investigación e Innovación
5. Generación de conocimiento e innovación empresarial
6. La prosperidad por medio de la investigación
7. I+D+I en pequeñas y medianas empresas de la Comunidad de Madrid
8. Los Parques Científicos y Tecnológicos en España: retos y oportunidades
9. La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas
10. Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional
11. Madrid, nodo de comunicaciones por satélite
12. Capital intelectual y producción científica
13. El sistema regional de I+D+I de la Comunidad de Madrid
14. Guía de creación de bioempresas
15. Inteligencia económica y tecnología. Guía para principiantes y profesionales
16. Gestión del conocimiento en Universidades y Organismo Públicos de Investigación
17. Análisis de los incentivos fiscales a la Innovación
18. VI Programa Marco para Pymes
19. Indicadores de Producción Científica y Tecnológica de la Comunidad de Madrid (PIPCT) 1997-2001
20. GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo 2004. Comunidad de Madrid
21. NANO. Nanotecnología en España
22. ISCI. Informe Spring sobre Capital Intelectual en la Comunidad de Madrid (edición electrónica)
23. AGE-CM. Análisis de la inversión en Ciencia y Tecnología, de la Administración General del Estado, en la Comunidad de Madrid
24. PRO-IN. La propiedad de la sociedad del conocimiento
25. ICCM. Indicadores Científicos de Madrid (ISI, Web of Science, 1990-2003)
26. OSLO. Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a Innovación
27. SEU-1. La sanidad en Europa. Fase 1
28. SEU-2. La sanidad en Europa. Fase 2
29. MAT. Matemáticas en la frontera. Nuevas infraestructuras matemáticas en la Comunidad de Madrid. Computación e interacción I+D+i
30. CICOTEC. El papel de los científicos en la comunicación de la ciencia y la tecnología a la sociedad: actitudes, aptitudes e implicación (edición electrónica)
31. NEBTS. Guía para emprendedores de base tecnológica. Empezar desde la investigación y el desarrollo tecnológico

*Colección dirigida por*

Alfonso González Hermoso de Mendoza

*Publicación especial*

PRICIT: III y IV Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica 2005-2008

*Disponibles en Internet*

<http://www.madrimasd.org>

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES  
"LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD"  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

COORDINADORES

**Francisca García-Sicilia**  
**Begoña Moreno Castaño**



La Suma de Todos

 **Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

*Sistema*  
**madri+**



Esta versión digital de la obra impresa forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión de encuentran amparadas por el marco legal de la misma.

[www.madrid.org/edupubli](http://www.madrid.org/edupubli)

[edupubli@madrid.org](mailto:edupubli@madrid.org)

**EDITA**

Comunidad de Madrid  
Consejería de Educación  
Dirección General de Universidades e Investigación

**DISEÑO**

base12 diseño y comunicación, s.l.

**IMPRIME**

Elecé Industria Gráfica, s.l.

**DEPÓSITO LEGAL**

M-50333-2007

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

# SUMARIO

PRÓLOGO .....	6
capítulo I	
LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES..	8
capítulo II	
PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES.....	10
capítulo III	
ASISTENTES.....	12
capítulo IV	
CALENDARIO DE SESIONES.....	14
capítulo V	
RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO .....	16
Sesión de Trabajo 1: Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias (17)	
Sesión de Trabajo 2: Financiación Privada (17)	
Sesión de Trabajo 3: Gobernabilidad (18)	
Sesión de Trabajo 4: Transferencia de Conocimiento (19)	
capítulo VI	
COCLUSIONES .....	20
capítulo VII	
EXTRACTO DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS.....	22
I. Introducción (24)	
II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (25)	
III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones (27)	
IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (31)	
V. Financiación no-gubernamental (34)	

- VI. Gobierno de las Universidades (35)
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (37)
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (40)
  - IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (43)
  - X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad (46)
  - XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (48)
  - XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (51)
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (53)
- XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate (57)
- XV. Construcción de una región de conocimiento (61)
- XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas (63)
- XVII. Notas para las sesiones de trabajo (67)

capítulo VIII

<b>TEXTO DE LAS PONENCIAS</b> .....	<b>70</b>
I. Introducción (72)	
II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (73)	
III. Gobernabilidad de y en las Universidades - Algunos problemas y reflexiones (81)	
IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (90)	
V. Financiación no-gubernamental (99)	
VI. Gobierno de las Universidades (102)	
VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (105)	
VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (108) <ul style="list-style-type: none"> <li>  IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (111)</li> <li>  X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad - Consejos Sociales, Sociedad y Cultura (118)</li> <li>  XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (121)</li> <li>  XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (126)</li> </ul>	
XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (128)	
XIV. Construcción de una región de conocimiento (137)	
XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos - los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham (142)	

## Prólogo

FRANCISCA GARCÍA-SICILIA  
SECRETARÍA GENERAL DE LA IAUGB

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

La IAUGB (International Association of University Governing Bodies) es un foro internacional formado por Consejos de Gobierno universitarios con mayoría de miembros externos a la Universidad (en España Consejos Sociales). La Asociación acoge a representantes de Consejos de diversos países, para debatir temas de interés común, compartir mejores prácticas y *benchmarks*, intercambiar experiencias y establecer una red de colaboración.

En la primera reunión de la IAUGB, celebrada en Granada en Octubre de 2006, los asistentes mantuvieron un amplio debate sobre cuatro temas propuestos por el Comité Organizador:

- Políticas en Educación Superior.
- Financiación.
- Gobernabilidad.
- Transferencia de Conocimiento.

En las semanas previas a la reunión, los participantes enviaron una serie de documentos que se adjuntan en esta edición, en la que también se incluyen las conclusiones a las que llegaron los participantes sobre los cuatro temas debatidos.

Con posterioridad a la reunión de Granada, un considerable número de Consejos de Gobierno de Universidades de todo el mundo han entrado a formar parte de la Asociación o han expresado su interés en hacerlo.

La IAUGB celebrará su próxima reunión plenaria en Londres en Marzo de 2008.

# Capítulo I

## LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

La International Association of University Governing Bodies (IAUGB) o Asociación Internacional de Consejos de Gobierno de Universidades ha sido creada en el mes de Octubre, en Granada. España ha sido la encargada de poner en marcha su Secretaría Técnica. A esta Asociación se han adherido Universidades que se encuentran entre las de mayor éxito del mundo. El objeto de esta Asociación es el de servir de foro de reunión a los representantes de los Consejos Sociales de las Universidades adheridas. La IAUGB quiere fomentar el intercambio de experiencias, el debate sobre las mejores prácticas de gobierno universitario y los *benchmarks* más adecuados, y establecer una red de colaboración internacional, todo ello para contribuir a crear modelos de gobernanza que ayuden a las Universidades a afrontar con éxito su misión de crear conocimiento y trasladárselo a la sociedad.

## Capítulo II

# PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

La Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies (IAUGB) celebrada en Granada (España) los días 23 y 24 de octubre de 2006, es una iniciativa de la Conferencia de Presidentes de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas, que ha contado con la estrecha colaboración del Committee of University Chairmen, su homóloga inglesa. Con ella se ha pretendido responder a la creciente preocupación existente por mantener y mejorar la calidad de las Universidades españolas en un momento en el que los centros de enseñanza superior están compitiendo internacionalmente por los mejores profesores y estudiantes y por la financiación disponible para el desarrollo de proyectos universitarios.

El propósito de esta Primera Reunión de la IAUGB ha sido el de reunir a los presidentes de los Consejos Sociales (*Boards of Trustees*) de algunas Universidades nacionales y extranjeras de excelencia reconocida, para que compartan sus experiencias, problemas, y sus posibles soluciones, recogiendo sus conclusiones en el documento que ahora se presenta.

## Capítulo III

### ASISTENTES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

A la reunión asistieron los presidentes de los Consejos de las Universidades de Newcastle y Central England, del Reino Unido, además de los de algunas Universidades austriacas, francesas, portuguesas, canadienses y australianas, y del director de la Division Education Management and Infrastructure de la OCDE. También participaron representantes de la Association of Governing Bodies de Estados Unidos y los presidentes de los Consejos de diversas Universidades de Suecia, Dinamarca y Finlandia, que, por circunstancias diversas de última hora, no han podido asistir pero han aportado opiniones y documentos que han sido debatidos en las sesiones celebradas en Granada.

La representación de las Universidades españolas ha sido amplia, pues han asistido a esta reunión los presidentes de los Consejos de las Universidades de Almería, Autónoma de Madrid, Cádiz, Cartagena, Complutense, Elche, Granada, Huelva, Navarra, Oviedo, Las Palmas, La Rioja, Salamanca, Valladolid, Vigo y Zaragoza.

## Capítulo IV

### CALENDARIO DE SESIONES

LUGAR DE CELEBRACIÓN:

UNIVERSIDAD DE GRANADA. RECTORADO. HOSPITAL REAL

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

## Lunes 23 de octubre

**Bienvenida de:** David Aguilar (rector de la Universidad de Granada), José María Fluxá (presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid), David Fletcher (secretario del Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido) y Jerónimo Páez (presidente del Consejo Social de la Universidad de Granada).

9:00-9:30 h. **Sesión de apertura** a cargo de José María Fluxá Ceva, presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid.

9:30-10:00 h. **Sesión magistral** a cargo de Ingrid Moses (*chancellor* de la Universidad de Canberra, Australia).

*Título:* Gobernabilidad de y en las Universidades.

10:00-11:30 h. **Sesión de Trabajo 1**

*Coordinador:* Richard Yelland (Head of Education Division OCDE).

*Título:* Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias.

12:00-13:30 h. **Sesión de Trabajo 2**

*Coordinador:* Julio Revilla (presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva).

*Título:* Financiación Privada o No Gubernamental.

15:30-17:00 h. **Sesión de Trabajo 3**

*Coordinador:* José Luis López de Silanes (presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja).

*Título:* Gobernabilidad: Gobierno de las Universidades.

## Martes 24 de octubre

9:15-9:45 h. **Sesión magistral** a cargo de David Fletcher (secretario del Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido; y secretario general de la Universidad de Sheffield).

*Título:* Nuevos Desarrollos en Gobernabilidad. Recientes desarrollos en el sector de la educación superior en el Reino Unido.

9:45-11:15 h. **Sesión de Trabajo 4**

*Coordinador:* Rafael Spottorno (vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid).

*Título:* Transferencia de Conocimiento.

11:15 h. **El futuro de los Consejos Sociales**

12:00 h. **Sesión pública: Conclusiones**

## Capítulo V

### RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

Todas las sesiones de trabajo han estado abiertas a la participación de los asistentes. Las conclusiones finales a las que se llegó tras el debate han sido:

## Sesión de Trabajo 1: Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias

La enseñanza superior tiene un papel esencial en la promoción del crecimiento económico y la cohesión social. En la sociedad del conocimiento las Universidades tienen que ser capaces de cumplir sus misiones, enseñanza e investigación, dentro de su compromiso con la sociedad.

El mundo está cambiando. La competencia global es cada vez mayor y la población europea está envejeciendo. La estrategia de Lisboa y el proceso de Bolonia reconocen los retos que esto supone y subrayan la necesidad de que existan una financiación adecuada, una buena gobernanza y mayores garantías de calidad. Los sistemas de innovación tienen que ser reforzados, la participación en la enseñanza secundaria necesita ampliarse, y su relevancia debe ser resaltada.

Esto significa, en concreto, que no debemos pretender que todas las Universidades sean iguales, ni equivalentes. Cada una de ellas tiene que elegir su propia misión, basada en el conocimiento que tiene de su contexto regional, nacional e internacional. La diversidad institucional es una fortaleza. Competir por la excelencia en la investigación, por desarrollar una fuerza de trabajo cualificada, por contribuir al desarrollo regional, etcétera, todo ello son factores claves que deben impulsarse.

Las Universidades necesitan libertad de maniobra y capacidad de liderazgo y gestión para determinar, implementar y evaluar sus estrategias. Sin todo ello, se produce una debilidad que las imposibilita para responder adecuadamente a las necesidades de la sociedad.

El contexto legal y social varía, y debe ser tenido en cuenta, pero la necesidad de reforma no puede ser ignorada en ningún país europeo. La sociedad se podría beneficiar más si las instituciones en Europa, incluida España, tuvieran mayor poder de decisión sobre las condiciones de empleo de sus profesores y empleados, así como sobre la forma en que consiguen y utilizan sus recursos. Y deben rendir cuentas transparentes a través de la eficiencia en la gestión y la gobernanza.

## Sesión de Trabajo 2: Financiación Privada

Conseguir fondos privados se considera conveniente para financiar acciones concretas, especialmente para investigación. Para ello es necesario:

1. Persuadir al personal académico para que comprenda los costes y tenga una visión real sobre los costes de la investigación. Instaurar una disciplina de costes reales, no sólo en el área de la investigación sino también en el uso de las instalaciones, servicios, etcétera. La falta de esta disciplina puede dar como resultado que el área de la enseñanza financie la investigación.
2. Apoyar a los académicos en la negociación de los proyectos. El Consejo debe asegurarse de que cuentan con la estructura de apoyo necesaria.
3. Patentes. Es preciso flexibilizar el planteamiento de estos derechos. Es una práctica habitual el que cuando una empresa financia en su totalidad un proyecto de investigación, la propiedad de patente le corresponda, pero esto no debe impedir que un porcentaje de los royalties sea para la Universidad.

4. Informar a los Gobiernos (incluida la UE) de que deben comprobar si están permitiendo o no a las Universidades cargar los costos reales en los proyectos de investigación que financian.

Además de estos cuatro puntos, en particular, algunos participantes españoles añadieron explícitamente otros a tener en cuenta en el panorama de la enseñanza superior nacional:

1. Sería conveniente crear la figura del Mecenaz:
  - a) Regulada.
  - b) Donaciones de familias, catedráticos...
  - c) Haciendo una referencia directa a las grandes empresas.
2. Préstamos: el Reino Unido tiene una agencia del Gobierno que concede préstamos a los estudiantes para pagar sus cuotas de la Universidad y los recupera (sin intereses) a través de impuestos progresivos sobre sus salarios cuando ya trabajan. En España, en donde no existe la tradición de estos préstamos a estudiantes, se ha iniciado recientemente este tipo de apoyo. Sería conveniente potenciarlo.
3. La Universidad pública española no tiene como objetivo el beneficio sino crear conocimiento; las cuotas y la financiación pública van disminuyendo.
4. Algunas ideas para paliar el déficit de financiación del que hablan muchos responsables universitarios pueden ser:
  - a) Cuotas: aumentarlas por encima del IPC a lo largo de 10 años y penalizar la cuota del año al repitidor. De esta forma se incrementaría la parte del coste total soportada por el propio estudiante.
  - b) Control de las fundaciones de la Universidad y de la concesión de becas.
  - c) Promover la financiación por parte de empresas y Parques Científicos y Tecnológicos.
  - d) Legislación para beneficiar fiscalmente las donaciones.

## Sesión de Trabajo 3: Gobernabilidad

1. Manuales de Gobernabilidad y su implementación:

La experiencia en el Reino Unido ha sido muy positiva: la CUC (Committee of University Chairmen) redactó un manual que fue aprobado y que cada Universidad aplica directamente o con modificaciones, modificaciones que debe justificar. En Australia hay un marco de mínimos requerimientos que las Universidades tienen que cumplir.

Estos manuales se consideran de importancia entre otras razones porque:

- a) Ayudan al Consejo a auto-evaluarse y a evaluar al presidente del Consejo.
  - b) La Administración no se inquieta e interfiere menos pues tienen la seguridad de que la Universidad se está auto-regulando.
2. Relación de gobernabilidad con la dirección ejecutiva:
    - a) El Consejo tiene que decidir conjuntamente con el rector el plan estratégico.
    - b) El Consejo necesita implicarse en el plan estratégico desde el principio.
    - c) El Consejo necesita relacionarse con el rector de manera que ambos se sientan co-propietarios del plan estratégico.
    - d) El seguimiento del plan estratégico puede hacerse a través de los informes a la dirección que regularmente tienen que hacer todos los departamentos. Estos informes tienen que llegar al Consejo puntualmente.

### 3. Relación con las estructuras académicas de gobierno:

Es importante que el Consejo tenga una visión general de la Universidad correcta. Para facilitararlo se sugiere establecer vínculos:

- a) Con el rector.
- b) Los informes de revisión deben llegar al Consejo (informes de revisiones externas sobre la evolución de los Departamentos. En España algunas de ellas las realiza ANECA).
- c) Enlaces con las Asociaciones y Colegios Profesionales (Bolonia Quality Assurance).
- d) Encuestas nacionales de estudiantes sobre niveles de satisfacción. Estas encuestas varían de un país a otro: Reino Unido las hace a los estudiantes de último curso, en Australia a los que han terminado la carrera. El análisis de los resultados a través de los años ofrece una idea bastante correcta y puede ser de ayuda en la toma de decisiones.

### 4. Selección del rector: Nombramiento *versus* Elección:

En gran parte de las Universidades que tienen Consejos externos, el rector es nombrado por éste. En España es elegido por los miembros internos de la Universidad. El nombramiento frente a la elección se considera más eficiente porque:

- a) Hay más candidatos entre los que elegir, ya que pueden proceder de cualquier Universidad.
- b) Hay, por tanto, más posibilidades de encontrar al más adecuado y con la capacidad de liderazgo necesaria para liderar a los académicos y llevarles a cumplir el plan estratégico.
- c) El nombrado no debe favores.
- d) Hay más probabilidades de entendimiento entre el rector y el Consejo.

## Sesión de Trabajo 4: Transferencia de Conocimiento

1. Importancia del enfoque regional/local al referirse a la transferencia de conocimiento. El nivel local es el más frecuentemente aludido.
2. Premios e incentivos: una opinión generalizada es que deben ser institucionales, no individuales.
3. Las estructuras de transferencia de conocimiento y de tecnología son muy importantes y decisivas en la instrumentación de la promoción de ambas. Es esencial la profesionalización de esas oficinas que ayudarán al éxito de actividades consideradas necesarias, tales como encuentros empresa-Universidad, puesta en marcha de planes de marketing dirigidos a empresas, búsqueda de empresas de capital-riesgo, etc. Para esos fines debe canalizarse financiación pública a las Universidades.
4. Es importante desarrollar una mentalidad enfocada a que la transferencia del conocimiento sea una fuente de ingresos económicos para la Universidad y además una expresión del compromiso de ésta con el bienestar de la sociedad.
5. Transferir a los estudiantes los valores sociales que son propios de la vida universitaria ordenada (búsqueda de la verdad, tolerancia en el debate...).
6. La financiación pública debe estar vinculada, en parte, a los resultados específicos de cada Universidad en sus actividades de transferencia de tecnología. Se deben dotar premios a la capacidad de las unidades para transferir conocimientos.
7. Necesidad de seguimiento de la viabilidad de los *spin-offs* a medio y largo plazo para equilibrar el apoyo a patentes y a los *spin-offs* de las Universidades.
8. Importancia del papel que deben/pueden desempeñar los parques científico-tecnológicos para la transmisión y generación del conocimiento.

## Capítulo VI

### CONCLUSIONES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

Esta reunión *"La Sociedad se encuentra con la Universidad"* ha sido considerada muy útil por los asistentes, miembros todos ellos de la IAUGB, pues les ha permitido debatir sobre una problemática común que les preocupa a todos, la necesidad de mejorar la calidad de las Universidades dentro de un marco de creciente competencia internacional, y proponer y preparar otros temas para debates futuros.

En Granada se dictaron dos conferencias magistrales, unas de ellas a cargo de Ingrid Moses sobre la "Gobernabilidad de y en las Universidades" y otra a cargo de David Fletcher sobre "Nuevos Desarrollos en Gobernabilidad".

La próxima reunión plenaria se celebrará en Londres y la siguiente en Viena. Uno de los temas propuestos para el futuro ha sido el de la Autonomía de la Universidad.

## Capítulo VII

### EXTRACTO DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

## Índice de las ponencias presentadas en la Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies: “La sociedad se encuentra con la Universidad” (Granada, 23-24 octubre 2006)

- I. Introducción (24)  
José María Fluxá Ceva, *Presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid, España*
- II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (25)  
Richard T. Ingram, *President Emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges, USA*
- III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones (27)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (31)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Financiación no-gubernamental (34)  
Julio Revilla, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva, España*
- VI. Gobierno de las Universidades (35)  
José Luis López de Silanes, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, España*
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (37)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido*
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (40)  
Rafael Spottorno, *Presidente de la Fundación Caja Madrid, vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid, España*
- IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (43)  
Perla Cohen, *Universidad de Toulouse Le Mirail, Francia*
- X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad (46)  
José María Fluxá, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas, España*
- XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (48)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta, Canadá*
- XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (51)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien, Austria*
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (53)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University, Suecia*
- XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate (57)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- XV. Construcción de una región de conocimiento (61)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga, Portugal*
- XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas (63)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*
- XVII. Notas para las sesiones de trabajo (67)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*

## I. Introducción

JOSÉ MARÍA FLUXÁ CEVA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE MADRID. ESPAÑA

A través de los Consejos Sociales se consigue una mejor participación de la sociedad en el gobierno de las Universidades. En los Consejos Sociales de las mejores Universidades del mundo los vocales externos a ésta son mayoría.

En los países en los que las Universidades tienen estos Consejos, que son, por otra parte, donde se encuentran la mayoría de las Universidades de éxito, no se duda de que su actuación como representantes de la sociedad ha sido positiva para las Universidades en relación con su entorno, y de que han colaborado en el desarrollo acertado en sus tres misiones: el aprendizaje, la investigación y la diseminación de la cultura.



## II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad

RICHARD T. INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

La tesis de este trabajo es que, actualmente, los Consejos de Gobierno ciudadanos, constituidos por individuos relevantes de fuera del ámbito de la educación (miembros externos), se están redescubriendo y están cobrando nuevas energías. En un país tras otro, en casi todos los continentes, con un Gobierno u otro, su importancia se ve renovada y reconocida incluso por el reticente profesorado universitario y otros líderes académicos.

¿En qué se apoya esta tesis de que alrededor del mundo se está dando cada vez más autoridad y responsabilidades de gobierno a Consejos predominantemente externos? ¿Qué condiciones económicas, políticas y sociales están contribuyendo al renacimiento de estos Consejos como instituciones sociales de importancia? ¿Por qué ser optimistas acerca de este renacimiento? ¿Qué aportan a las empresas académicas de cada país? ¿Qué se podría hacer para ayudar a que esta tendencia adquiera impulso en más países?

### Tendencias y circunstancias globales que contribuyen a apoyar esta tesis

Al menos cinco tendencias globales impulsan este renacimiento. Por orden de importancia son las siguientes:

1. La incapacidad de los Gobiernos para proveer y mantener niveles de financiación. Ésta es una tendencia global por muchas razones, incluida la creciente necesidad de recursos sociales en otros sectores en prácticamente todos los países. Esto ha llevado ineludiblemente a que las Universidades tengan que ser más emprendedoras, a que tengan que relacionarse mucho más con otras instituciones de la sociedad, incluidas empresas e industria, y a que su dependencia de la generosidad de ciudadanos privados y de organizaciones no-gubernamentales sea mucho mayor.
2. La creciente conciencia de que ni las Administraciones (a través de los Ministerios de Educación), ni el profesorado universitario, históricamente, han sido capaces de resolver satisfactoriamente la asignación de recursos escasos. La consecuencia inevitable es el esfuerzo para que las rectorías y presidencias ceremoniales de corta duración tengan mayor autoridad. Estos puestos de liderazgo teó-

rico se están transformando en puestos de liderazgo de gestión basados en el modelo corporativo *for-profit*.

3. La creciente competencia de las instituciones académicas entre ellas y entre países para obtener recursos, estudiantes, profesores e investigadores eminentes, líderes académicos y ejecutivos sofisticados capaces de manejar grandes presupuestos, estrategias sofisticadas de inversión y políticas complejas de recursos humanos. Esta tendencia está exacerbada por el crecimiento de las nuevas Universidades “privadas” y especialmente por las instituciones académicas *for-profit* existentes en muchos países. En estos momentos, aunque es comprensible, también es una lastima que los políticos y los ciudadanos aprecien tanto este tipo de empresas comerciales que ponen más énfasis en asegurar trabajo que en dar una buena educación académica.
4. La realidad de que muchas Universidades, sobre todo las de mayor tamaño y/o prestigio, se han convertido en el motor económico más importante de sus comunidades o regiones. Algunas de ellas son los empleadores más importantes y los mayores contratantes de bienes y servicios. Además, los descensos registrados por el sector manufacturero y los movimientos de las economías de muchas regiones han aumentado la importancia de las Universidades en su contribución al bienestar económico y social de muchas comunidades.
5. La renovada presión sobre las Universidades para que estén más orientadas a dar servicio, a dar respuestas sociales que estén en sintonía con las necesidades de sus comunidades, y para que estén más abiertas a todas las clases sociales y económicas.

Éstas y otras circunstancias y tendencias de cambio han hecho resaltar la conveniencia de poner en manos de Consejos de Gobierno externos las decisiones de alto nivel que determinen, ciertamente en consulta con otros, la dirección estratégica y las prioridades de la Universidad, los presupuestos anuales y plurianuales, y la asignación de los recursos limitados. Aún más importante, se les está encomendando cada vez más a estos Consejos externos la selección del director ejecutivo y la determinación de las condiciones de contratación y duración de su puesto.

#### CUADRO 1

#### Responsabilidades de los Governing Boards en Estados Unidos

1. Determinar la misión de la Universidad y sus objetivos.
2. Nombrar al director general (presidente, rector,...).
3. Apoyar al director general.
4. Hacer el seguimiento y la valoración de la gestión del director general.
5. Auto-regulación: evaluar las actividades del Consejo.
6. Participar en la planificación estratégica de la institución.
7. Revisar periódicamente los programas académicos principales y los logros institucionales.
8. Asegurar los recursos adecuados.
9. Asegurar la buena gestión de la Universidad a través de su director general.
10. Preservar la independencia de la Universidad.
11. Estrechar las relaciones entre el campus y la sociedad.
12. Servir de “tribunal de apelación” (en ocasiones excepcionales).

### III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

En Australia las Universidades públicas, y todas menos dos son públicas, se establecieron por ley del Parlamento de cada Estado. La ley de constitución de una Universidad determina que tiene que existir un Consejo de Gobierno, llamado *Council* o *Senate*, así como su tamaño y el tipo de miembros que lo componen. La mayoría de los Gobiernos estatales todavía tienen la prerrogativa de designar a los miembros externos del Consejo, que escogen entre los principales representantes de la comunidad en la que se encuentra la Universidad, entre los profesionales y empresarios más relevantes. Sus nombramientos se hacen, generalmente, por recomendación de la Universidad o en consulta con ella, y respetando debidamente las capacidades personales y de género. El Consejo o Senado es responsable ante el Gobierno. Cada Universidad debe someter un informe anual al Parlamento de su Estado.

En diciembre de 2003 se aprobó una nueva legislación sobre Universidades, que posteriormente fue enmendada. Los *National Governance Protocols for Higher Education Providers*, que formaron parte de esta legislación, son once protocolos que especifican el papel, la composición, y las responsabilidades específicas de los cuerpos de gobierno de las Universidades.

La Universidad de Canberra definió las responsabilidades del Consejo de acuerdo con y ampliando los *National Governance Protocols* de la siguiente manera:

#### CUADRO 2

#### Responsabilidades del Consejo de la Universidad de Canberra

- Desarrollar y aprobar la misión y la dirección estratégica de la Universidad.
- Nombrar y apoyar al rector (*vice-chancellor*) como director ejecutivo de la Universidad y hacer el seguimiento de su gestión.
- Asegurarse de que las políticas y los procedimientos estén establecidos para asegurar la probidad y la integridad de la toma de decisiones.
- Asegurar la conformidad de políticas, gestión, procedimientos, etcétera, con la legislación vigente.
- Delegar de forma adecuada las funciones de gestión.
- Efectuar el seguimiento y contrastar los resultados de la gestión y de la Universidad con sus metas estratégicas y de negocio.
- Aprobar el presupuesto anual y el plan de negocio.
- Aprobar las actividades comerciales más significativas.

- Aprobar y controlar los sistemas de supervisión de la responsabilidad, incluyendo los de las entidades controladas por la Universidad.
- Supervisar y controlar la evaluación y gestión de riesgos de la Universidad, incluyendo las de sus empresas.
- Supervisar y controlar las actividades académicas.
- Representar al campus y abogar por él ante la sociedad.
- Interpretar para el campus las necesidades de la sociedad y sus profesionales.

La cuestión es cómo pueden llevarse a cabo estas funciones en la Universidad. Chait *et al.* en su último libro, *Governance as Leadership*, determinan cinco funciones básicas de los Consejos:

### CUADRO 3

#### Funciones de los Consejos (Chait et al.)

- Determinar la misión de la Universidad y su estrategia general y modificarla cuando sea necesario.
- Supervisar la organización y responsabilizarse de su dirección.
- Nombrar, evaluar y apoyar al director ejecutivo y, si es necesario, cambiarlo.
- Desarrollar y conservar los recursos de la organización (tanto fondos como instalaciones).
- Servir de puente y colchón intermediario entre la organización y su entorno; defender a la institución y conseguir para ella apoyo en la sociedad.

## El modelo tradicional y colegial es:

El Consejo es un foro donde representantes de los grupos implicados debaten y reflexionan: por ejemplo académicos electos y personal no-académico, estudiantes electos y estudiantes de postgrado, convocados/representantes de antiguos alumnos electos, representantes nombrados por la comunidad, incluidos los de la comunidad indígena.

*Versus*

## El modelo hacia el que se tiende es:

El Consejo es una Junta de Directores con poderes ejecutivos (o como mínimo con primacía en las decisiones de más alto nivel) y con responsabilidad final.

## Composición del Consejo

La composición del Consejo o, lo que es lo mismo, quiénes deben formar parte de él, es un tema muy estudiado. Desde la perspectiva de la empresa privada es inaceptable elegir a sus miembros dentro de la organización y es muy poco habitual que ocurra (excepto en algunas empresas en Alemania). Sin embargo, en el modelo tradicional de gobernabilidad de la Universidad, los miembros internos sobrepasaban en número a los externos.

En la última década ha habido una toma de conciencia de la necesidad de que en la composición del Consejo haya una mayoría de miembros externos e independientes, como de hecho está estipulado en los *National Protocols*. Esto es debido al convencimiento de que los miembros internos de la Universidad, cuando tienen que hablar/votar lo hacen no en el interés de la Universidad en su conjunto sino en el de alguna de las partes constituyentes de ésta, partes a las que representan. Sin embargo, también se han podido escuchar argumentos en contra de la primacía de los miembros externos, argumentos que dicen que los directores independientes que no tienen ninguna conexión con el sector (en este caso el sector sería el sistema universitario), podrían depender en demasía del rector (*vice-chancellor*) y no ser capaces de formularle las preguntas adecuadas.

## Relación con el rector: gobernabilidad *versus* gestión

La relación del presidente del Consejo (*chancellor*) con el rector (*vice-chancellor*) es crucial y tiene que estar basada en la confianza mutua. En Australia, hemos tenido ejemplos de desacuerdos bastante conocidos pero también de asociaciones productivas. El papel del presidente del Consejo (*chancellor*) no está muy definido, aunque cada vez más, las Universidades están incluyendo la descripción del papel del *chancellor* en sus manuales de funcionamiento, declaraciones y reglamentaciones internas.

En Estados Unidos, la Association of Governing Boards of Universities and Colleges en 2002 patrocinó *The Gilon Declaration II: The Governance of Universities and Colleges* un documento centrado, sobre todo, en las Universidades de investigación (especialmente las de Europa y Estados Unidos). En él se incluye un famoso consejo dirigido a los miembros de los Consejos: “Nariz dentro, dedos fuera”.

Sin embargo, dado que el Consejo fija las direcciones estratégicas, pero la dirección ejecutiva es quien desarrolla el Plan Estratégico ¿cómo pueden los consejeros implicarse de manera significativa?

La Universidad de Canberra también especifica el papel del presidente del Consejo (*chancellor*), que comparte las responsabilidades del Consejo, pero además tiene responsabilidades adicionales.

### CUADRO 4

#### Rol del presidente del Consejo (*chancellor*) en la Universidad de Canberra

1. Presidir las reuniones del Council y supervisar su agenda.
2. Asegurarse de que los miembros del Consejo comprenden sus responsabilidades y el papel y funciones del órgano del que forman parte.
3. Liderar las reuniones del Consejo de manera que éste se pueda comportar como un cuerpo bien informado con capacidad de análisis.
4. Liderar en nombre del Consejo el nombramiento, la orientación y el apoyo al rector (*vice-chancellor*).
5. Evaluar anualmente los logros del rector en relación con los objetivos estratégicos de la Universidad e informar al Consejo.
6. Otorgar los premios académicos.
7. Representar a la Universidad en reuniones nacionales e internacionales.
8. Representar y defender los intereses de la Universidad en el ámbito político, cultural y empresarial.

## ¿Dónde ponemos el *lobbying*?

Es opinión generalizada que el rector (*vice-chancellor*), como líder académico y administrativo de la Universidad y su director general, deben hacer *lobbying* en las políticas nacionales y estatales a favor de su institución. Los equipos de gobierno deben gobernar, no gestionar, aun cuando la legislación de la Universidad de Canberra dice explícitamente que “la totalidad de la gestión” forma parte de las funciones del Consejo, pues no hay que olvidar que la totalidad de la gestión ha sido delegada en el rector (*vice-chancellor*).

El último informe de la Association of Governing Boards de Estados Unidos sobre el estado de la *presidency* (*president*=rector) en la Enseñanza Superior de ese país, *The Leadership Imperative*, incluye entre sus recomendaciones a los *Governing Boards* la necesidad de “Apoyar al rector (*president*) como defensor de la educación superior en su conjunto, no solamente de la institución que dirige”. Contrariamente a lo que muchos presidentes creen, el informe señala que “El público será más proclive a continuar apoyando la educación superior si los Consejos animan a los directores generales a reforzar la percepción pública de las oportunidades que crean las Universidades para los individuos y la contribución que estas instituciones hacen para alcanzar objetivos públicos.” El rector (*president*), con palabras y acciones, debe defender este punto de vista. La efectividad del liderazgo presidencial aumentará de acuerdo con el grado en el que los miembros del Consejo apoyen y defiendan este mensaje.



## IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

La educación superior en todo el mundo está sujeta a fuertes presiones de cambio. Crece a gran velocidad su importancia dentro de la sociedad y el desarrollo, y su contribución al éxito económico se considera imprescindible. Se espera de las Universidades y otras instituciones educativas que sean capaces de crear conocimiento, mejorar la igualdad y responder a las necesidades de los estudiantes y que lo hagan de forma cada vez más eficiente. Crece la competencia entre ellas por atraer estudiantes, financiación y personal académico, tanto con el sector privado nacional como internacionalmente. En este medio, más complejo que antaño, la gestión directa de los Gobiernos ya no es la más adecuada.

Las nuevas formas de gobernabilidad en los países de la OCDE combinan la autoridad del Estado con la fuerza de los mercados de una manera distinta a la del pasado. Las instituciones están adquiriendo mayor libertad para gestionar sus propios asuntos. Además, los fondos públicos se adjudican como un todo, y se está recomendando cada vez más la financiación por parte de los alumnos y las empresas. A cambio de autonomía, los Gobiernos quieren que las instituciones sean responsables, relacionando la financiación con sus resultados, y valorando públicamente la calidad adquirida por cada una de ellas.

Por su parte, las instituciones académicas tienen que esforzarse para alcanzar los criterios legales y de financiación exigidos, y, al mismo tiempo, por reforzar su posición en el mercado. Actualmente se pone el énfasis en la estrategia institucional y en un cambio de poder, que debe apartarse de los departamentos individuales. En los Consejos ahora existen miembros externos donde antes dominaban los intereses académicos. Los gestores *senior* se seleccionan por sus habilidades de liderazgo así como por sus valores académicos. Y mientras esto ocurre, la internacionalización de la enseñanza superior se acelera.

Estos cambios crean tensiones. Las instituciones de educación superior necesitan desarrollar un equilibrio creativo entre su misión académica y la capacidad ejecutiva, y entre su viabilidad económica y los valores tradicionales. Por su parte, los Gobiernos tienen que equilibrar la apuesta por la excelencia con la promoción de la igualdad de oportunidades.

## Contexto de las políticas

El coste medio de la provisión de educación superior es, aproximadamente, del 1% del PIB en los países de la OCDE. En la mayoría de ellos los fondos públicos son el recurso principal de los ingresos de estas instituciones. Tanto es así que, incluso en aquellos en los que la Administración proporciona menos de la mitad del total, la financiación pública sigue siendo la principal fuente individual de fondos.

Vivimos momentos en los que la población está envejeciendo, especialmente en los países de la OCDE, y los costos de salud y pensiones están aumentando de forma muy rápida, reduciendo los recursos disponibles para la educación. Existen muchas presiones sobre los Gobiernos para reducir impuestos, aunque muy diversos problemas sociales están compitiendo para obtener recursos.

La creciente importancia de la educación superior ha llamado la atención sobre su eficiencia y calidad: existe la sospecha de que los académicos no concentran adecuadamente los esfuerzos en las prioridades nacionales o globales, y de que no evalúan la enseñanza con suficiente rigor. Como consecuencia, aumentan las voces que piden mayor transparencia pública en el uso de los recursos: aumentan la competencia por los recursos y los controles sobre cómo se utiliza el dinero. Casi sin excepción, el aumento de la autonomía en un gran número de operaciones institucionales ha venido acompañado de la introducción de un sistema más sofisticado de control de calidad basado en el establecimiento de una agencia nacional de calidad de la educación superior. Con ello, la responsabilidad de la calidad de la educación superior ha pasado de ser una opinión principalmente interna de las instituciones a ser un proceso externo de revisión por pares, agencias de control de calidad e instituciones que financian.

Los retos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior pueden resumirse en lo que podemos llamar las cinco "M":

1. **Misión:** las instituciones tienen misiones múltiples: enseñanza de grado, enseñanza de postgrado, investigación, formación continuada, y "servicio". Todas pueden enseñar en una amplia o en una restringida variedad de disciplinas, pero muy pocas pueden ser fuertes en todas las áreas y necesariamente tendrán que elegir centrarse en algunas.
2. **Mercados:** los proveedores de cualquier servicio tienen que entender a sus mercados y las Universidades no son ninguna excepción. Las instituciones de enseñanza superior tienen que considerar las necesidades de sus mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, y deberán dedicarse a lo que quieran sus clientes, teniendo en cuenta sus propias peculiaridades. Para muchas de las Universidades más antiguas el mercado nacional es el que mejor conocen y por ello, el que les resulta más cómodo. Por su parte, algunas de las nuevas instituciones (post-1950) tienen una identidad y una misión específicamente regional. Sin embargo, unas y otras tienen que tener en cuenta que en la actualidad la internacionalización está creando un Mercado global, que es cada vez más importante conocer para sobrevivir, por mucho que les pese e irrite a algunos, que encerrados en su torre de marfil académica preferirían olvidarse de él.
3. **Money-Dinero.** Pocas objeciones encontraremos para mantener este reto en la lista. La disminución de la parte financiada por los Gobiernos implica diversificación. Además, los recursos en bloque para becas necesitan una gestión financiera más sofisticada. En un mundo tecnológicamente sofisticado y que se mueve a gran velocidad, las inversiones de capital, incluidos los sistemas de información, son de alto riesgo.

4. **Mergers-Fusiones.** Las Universidades siempre han colaborado unas con otras, pero ahora, esta colaboración debe estrecharse mucho más y lo está haciendo, pues existen evidencias de alianzas estratégicas entre instituciones más allá de las impuestas por los Gobiernos. ¿Habrá comenzado un proceso de racionalización que llevará a tener un número mucho menor de instituciones mucho más grandes? Si así fuera ¿debemos preocuparnos por ello?
5. **Management-Gestión** (*no managerialism*). Ésta es una de las mayores debilidades de nuestras instituciones, que necesitan personas que conozcan el mercado, que tengan visión estratégica, que entiendan los costos y compensaciones entre áreas, que puedan fijar prioridades y mantenerlas, y que puedan liderar a sus colaboradores. La gestión estratégica no significa que se tenga que contentar a todo el mundo ni que todos los gestores vayan a tener el mismo éxito aunque basen en ella todas sus actuaciones, pero es un paso en el buen camino.

Las tendencias señaladas tienen una perspectiva global, o al menos válida para la mayoría de los países de la OCDE, entre ellos los europeos, pero en estos últimos, además, se observan características propias. A pesar de su tradición y de su historia, Europa está experimentando una pérdida de confianza en su sistema universitario que se evidencia en las discusiones sobre el avance de los objetivos de Lisboa. Dentro de la Unión Europea hay 25 sistemas diferentes. Además, las estructuras políticas son ciertamente débiles en lo que se refiere a la educación; y la calidad y fortaleza financiera de la educación superior europea es débil si se compara con la de los Estados Unidos. En el horizonte está también el reto de China y La India.

Por otro lado, hay signos optimistas. El proceso de Bolonia es un audaz esfuerzo para armonizar, mejorar y hacer que la educación superior europea sea menos complicada para los usuarios. En él existe un amplio acuerdo sobre algunos principios importantes de calidad y de autonomía institucional. En algunos países, entre ellos España, se está llevando a cabo una verdadera reforma.

Aunque es difícil generalizar, los estudiosos del tema dan algunos consejos a las instituciones que quieren tener éxito en este nuevo entorno.

#### CUADRO 5

#### Consejos para el éxito

1. **Estrategia.** Es necesario definirla y asegurarse de que todos los implicados la aceptan y hacen suya. De otra forma, sólo sería una pérdida de tiempo y dinero.
2. **Concentración.** Salvo los excepcionales, es difícil ser bueno en todo. Por ello se deben concentrar esfuerzos en conseguir una buena reputación en varias áreas, lo que beneficiará a todos los programas.
3. **Marketing de nichos de mercado.** Es mejor estudiar el mercado que seguir el camino que marcan los demás.
4. **Imagen.** Es necesario cuidar la imagen de la institución, sobre todo internacionalmente, pues es más importante cómo la vean los demás que cómo se vea ella misma.
5. **Control de calidad.** La institución puede llegar a ser conocida por su reputación y la calidad de lo que produce.
6. **Orientación a la demanda,** que lleva a ser más eficaz que si se actúa orientado por la oferta.

## V. Financiación no-gubernamental

JULIO REVILLA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA. ESPAÑA

La Universidad se financia con fondos públicos y con fondos de origen privado. En Europa en general y en España en particular existe una falta de tradición o de mecanismos que hagan que estos últimos tengan una importancia relativa mayor. Sin embargo, en la declaración de Bolonia sobre educación superior se menciona como objetivo la autonomía universitaria, que debe tener como contrapartida un incremento del porcentaje de los fondos privados sobre el total de los ingresos de las Universidades.

Los fondos de origen privado agrupan ingresos por matriculación de los estudiantes, los resultantes de la colaboración con empresas y los obtenidos a través de patrocinio y donaciones altruistas.

1. **Matrículas.** Los cuerpos de gobierno apoyan normalmente la subida de tasas para hacer que éstas se aproximen más a los precios de mercado. Algunos de los procedimientos ideados para conseguirlo son: el aumento en las segundas y terceras matrículas, la ampliación de la oferta con títulos propios y cursos formativos con precios de mercado, la captación de alumnos no-convencionales (profesionales, segunda titulación) o que la financiación pública vaya directamente a las familias, para que los estudiantes puedan elegir mejor su carrera.
2. **Prestación de servicios a la Sociedad.** Otra fuente de financiación privada proviene de la colaboración de la Universidad con las empresas. Los *Governing Bodies* pueden y deben ayudar en estas actividades, animando el espíritu emprendedor de la Universidad y premiando a los docentes que las asuman.
3. **Donaciones y Patrocinios.** Entidades personales o jurídicas pueden facilitar financiación a la Universidad. Susceptibles de colaborar con este tipo de financiación son instituciones como bancos, Obras Sociales de cajas de ahorro, asociaciones de antiguos alumnos y, sin duda, empresas, entre las que cada vez más se promueve la responsabilidad social corporativa.

En España, en algunos debates con los cuerpos de gobierno, los empresarios han expresado claramente la necesidad de dar transparencia al sistema universitario para dar mayor seguridad a los donantes: rendir cuentas de para qué se pide la ayuda y de cómo se usan los fondos.

## VI. Gobierno de las Universidades

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. ESPAÑA

La presencia de los mejores investigadores, profesores y alumnos en las mejores Universidades, no obedece a la casualidad, sino que es el resultado de un marco jurídico adecuado y de un esfuerzo continuado por atraerlos y retenerlos; y responde a un plan estratégico claramente definido y continuado a lo largo del tiempo.

Probablemente, una de las razones de la ausencia de Universidades españolas y del resto de la Unión Europea, en el ranking de las mejores Universidades del mundo, es consecuencia de la tendencia a la uniformidad y a la excesiva reglamentación que ha imperado tradicionalmente en los sistemas universitarios europeos. A pesar de que dichos sistemas garantizan una calidad media comparativamente buena, esta tendencia a la uniformidad no es compatible con la rápida transformación que se está produciendo en el panorama universitario y que exige una mayor capacidad de diferenciación para responder a las nuevas demandas, a los retos de la globalización, a la competencia y a la exigencia de excelencia.

En este sentido, el informe elaborado por la Comisión Europea en abril de 2005 titulado *Movilizar el capital intelectual de Europa* proponía aumentar el grado de diversidad del sistema y concentrar la financiación en los centros y redes que tengan un nivel adecuado de excelencia. Esta exigencia de alcanzar un nivel de excelencia es mayor, si cabe, en el caso de España, teniendo en cuenta la rápida transformación que se ha producido durante los últimos años en el entorno universitario en relación con la oferta de plazas, ya que se ha pasado de las 34 Universidades que existían en 1986 (30 públicas y 4 privadas) a las 73 de la actualidad (50 públicas y 23 privadas).

Como es sabido, este incremento en el número de Universidades, no ha ido acompañado de un crecimiento paralelo en el número de alumnos, sino más bien al contrario. Desde mediados de los 90, por razones de evolución de la demografía, comenzó a descender el ritmo de crecimiento del número de alumnos, para comenzar a disminuir en número absoluto desde el año 2000, con lo que actualmente la oferta de plazas universitarias supera casi en un 20% el número de alumnos matriculados. Por otra parte, la sociedad del conocimiento en que vivimos ha puesto en evidencia la necesidad de reforzar la tercera misión de la Universidad, es decir, la de contribuir al desarrollo económico y social de su ámbito territorial de influencia. Sin embargo, las cifras de transferencia de las Universidades españolas se han estancado y la comparación con las Universidades anglosajonas nos muestra que hay todavía un largo camino por recorrer en los diferentes campos de la valorización de la investigación.

Ello debería conllevar, sin duda, un mayor esfuerzo de gestión por parte de las Universidades españolas para ser capaces de adaptar su oferta a esta nueva situación con los objetivos de excelencia en la investigación y la docencia y de compromiso de la Universidad con su entorno.

Muy posiblemente, como ya se ha planteado desde distintos foros, una de las transformaciones cruciales que se tendría que realizar para lograr estos objetivos es el cambio del modelo de gobierno y de rendición de cuentas, en la línea ya iniciada con la creación de los Consejos Sociales de las Universidades.

Una de las críticas más habituales al actual modelo de gobierno universitario es que ha generado un complejo mecanismo de representación estamental –profesores, estudiantes y personal de administración y servicios– y un sistema de toma de decisiones colegiado, extremadamente complejo, que se apoya en el consenso, lo que limita su agilidad, su capacidad de innovación, y en el que las demandas de la sociedad están muy poco representadas. Otra crítica frecuente a este modelo es que hace que los órganos de gobierno estén integrados, en ocasiones, por personas con una baja formación directiva, cuando, lógicamente, haría falta una mayor especialización y profesionalización en la gestión.

En este sentido, y una vez conseguida la autonomía universitaria, se debería dar un paso más para que las Universidades puedan dotarse de un sistema de gobierno más adecuado, de una gestión profesionalizada y de mecanismos de rendición de cuentas más acordes con las demandas sociales.

La creación de los Consejos Sociales ha constituido un paso adelante en este sentido. Sin embargo el diseño de los mecanismos de funcionamiento de los Consejos, como algunos de nosotros hemos podido constatar, conlleva que éstos desempeñen todavía un insuficiente papel en el gobierno de las Universidades. Por esta razón, y para lograr que la Universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar la presencia social y potenciar los órganos y funciones de gobierno del sistema universitario. En esta línea, una de las transformaciones que se está sugiriendo desde distintos ámbitos, y que personalmente suscribo, es la posibilidad de separar las responsabilidades de gobierno y de gestión, de las responsabilidades académicas.

Este modelo, que ya está presente en Universidades anglosajonas, permitiría que el responsable académico, dependiendo del Órgano de Gobierno de la Universidad, pudiera concentrar su atención en todas aquellas funciones relacionadas con la gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad contaría con un Órgano de Gobierno con un número limitado de miembros con capacidad para designar al máximo responsable de la gestión de la Universidad, de acuerdo con las directrices que definiría el citado Órgano de Gobierno. Para ello, sería necesario que se modificara el actual marco legislativo, con el fin de que cada Universidad, de acuerdo con la Comunidad Autónoma correspondiente, pudiera determinar las características de sus órganos de gobierno, sin la necesidad de someterse a directrices generales.

Asimismo, y además de separar las responsabilidades académicas y la gestión, habría que generalizar y consolidar la realización de planes estratégicos y contratos programa, que ligen la financiación al cumplimiento de unos objetivos claros y acordes con las necesidades de la sociedad.



## VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). REINO UNIDO

### CUADRO 6

#### Principios fundamentales de Gobernabilidad

---

- Diversidad del sector.
  - Idoneidad para los fines propuestos.
  - Responsabilidades del Consejo de Gobierno.
  - Fronteras entre gobernabilidad y dirección ejecutiva.
  - Importancia de la gobernabilidad académica y su relación con el Consejo de Gobierno.
- 

## Manual de Gobernabilidad

¿Se necesita un manual? ¿Qué beneficios ofrece?

### CUADRO 7

#### Características de los Manuales de Gobernabilidad

---

Debe:

- Ser voluntario, no de obligado cumplimiento.
- Apoyarse en la auto-regulación responsable.
- Reconocer la diversidad existente entre las instituciones.
- Basarse en las buenas prácticas en curso.

Las Universidades tienen que cumplirlo o explicar qué no hacen y porqué no lo hacen.

---

Aligerar el marco regulatorio implica: Mejor Gobernabilidad = Mayor confianza = Menor regulación.

## Seguimiento en el caso del Reino Unido

- El Manual CUC ha sido distribuido ampliamente.
- El material relativo al estudio CHEMS se encuentra en los sitios web del CUC y de la Leadership Foundation.
- Los seminarios de difusión regionales organizados en 2005 conjuntamente con la Leadership Foundation permitieron ampliar el debate sobre los temas más problemáticos.
- Existe un claro compromiso continuado de Gobiernos, Consejos Económicos y del Grupo de Revisión de la Regulación Universitaria para aligerar las regulaciones legales existentes.
- Se están preparando más documentos instructivos sobre ciertos temas.
- Se ha realizado una encuesta de seguimiento sobre gobernabilidad.
- Existe un Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados.

## Encuesta sobre Gobernabilidad (Enero 2006)

- Respuesta de 93 IES, el 79% de las encuestadas.
- El 67% de las IES ha adoptado directamente el Manual Practico para la Gobernabilidad y un 17% más lo ha adoptado con alguna variación.
- Desde Octubre de 2003 el 61% ha revisado sus instrumentos legales de gobernabilidad.
- El 81% de las IES ha hecho o está planeando hacer cambios en la gobernanza.
- Todas las IES pre-92 han reducido o pronto reducirán el número de miembros de su Consejo de Gobierno.
- La media de miembros de los Consejos de Gobierno en las IES pre-92 tras estos cambios será de 27,8.
- Los consejeros externos están envejeciendo, especialmente en el sector pre-92: el 52% tienen más de 60 años (39% en 2003) y sólo el 15% menos de 50 (21% en 2003).
- El 26% de las IES tienen un órgano de gobierno con al menos un 80% de hombres.
- El número de miembros externos "étnicos" crece lentamente: el 27% de las IES tienen al menos un 10% (21% in 2003).
- El 21% de las IES reconoció experimentar dificultades para reclutar y/o retener miembros externos.
- Sólo uno de los presidentes es remunerado por la IES.
- Desde Octubre de 2003 el 91% de los órganos de gobierno ha hecho una revisión de su efectividad.
- El 73% de las IES ha adoptado una Declaración de Responsabilidad Primaria y otro 18% la tiene en preparación.

## Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados (KPIs) (Noviembre 2006)

El informe de la CUC de Noviembre de 2006 introduce un marco para el seguimiento de las instituciones universitarias. Se ha construido alrededor del concepto de indicadores claves de rendimiento (KPIs). El término KPI se ha utilizado en el sentido de indicadores de alto nivel o indicadores estratégicos de comportamiento de algunas de las áreas institucionales de relevancia para los consejeros. Ninguna de las partes de este marco es de obligado cumplimiento, sin embargo, su uso representa un ejemplo de buena práctica. El diseño de esta guía está influido por las siguientes consideraciones:

- Los consejeros no pueden ni deben examinar grandes volúmenes de información operacional. Necesitan un pequeño número de KPIs de alto nivel que representen factores críticos para la institución.

- Los KPIs más importantes y relevantes para los consejeros pueden diferir de una institución a otra y entre los diferentes tipos de instituciones.
- La guía es más indicativa que prescriptiva, y tiene distintas “capas”, de forma que, a alto nivel, proporciona un grupo de indicadores simples presentados en una sola página, pero existe la posibilidad de expandir en cada uno de ellos (o profundizar más), según la relevancia del indicador para cada institución en concreto.

La cuestión clave que se plantea la guía es ¿qué es lo que los consejeros necesitan supervisar en lo que se refiere al rendimiento institucional? Para contestar a esta pregunta, la guía define los KPIs a tres niveles y proporciona material para ayudar a la institución a construir y utilizar estos KPIs. Esto crea un marco de supervisión flexible, es decir, una estructura que combina la presentación, en una sola página, de información de alto nivel para que los consejeros, para que estos puedan supervisar el rendimiento esencial de la institución, con una serie de documentos que sustentan esa información.

Al más alto nivel, la guía proporciona dos indicadores clave, muy agregados, que representan la sostenibilidad de la institución y su perfil académico. Estos pueden considerarse los dos temas fundamentales para los consejeros, ya que una debilidad significativa en cualquiera de ellos amenazaría el futuro de la institución en su forma actual. Además, con ellos cubren potencialmente gran parte de la actividad de la institución. Estos dos “super KPIs” están sustentados por otros ocho KPIs de alto nivel, que cubren todos los aspectos estratégicos de la salud institucional. Los ocho auxiliares se concentran más en algunos aspectos (es decir cubren unas áreas más reducidas) que los dos super KPIs, aunque siguen siendo indicadores de alto nivel o agregados.

#### CUADRO 8

### Los diez indicadores clave (KPIs) de alto nivel

#### Super KPIs:

1. Sostenibilidad institucional.
2. Perfil académico y posición de mercado.

#### Indicadores de alto nivel de la salud institucional:

3. Experiencia de los estudiantes, docencia y aprendizaje.
4. Investigación.
5. Transferencia de conocimiento y relaciones.
6. Salud financiera.
7. Inmuebles e infraestructura.
8. Desarrollo de recursos humanos y del personal.
9. Gobernabilidad, liderazgo y gestión.
10. Proyectos institucionales.

Los diez han sido elegidos porque forman un conjunto coherente de KPIs que cumplen los siguientes criterios:

- a) Son críticos para el éxito de la institución.
- b) Son estratégicos, es decir, de alto nivel e interés para los consejeros.
- c) Son relevantes para todo tipo de instituciones.
- d) Son capaces de cubrir todas las áreas estratégicas y de riesgo que los consejeros necesitan supervisar de forma continuada.

## VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. ESPAÑA

Un catálogo de problemas relevantes en la gestión de “saberes” debe incluir los siguientes:

### CUADRO 9

#### Problemas relevantes en la Transferencia de conocimiento

1. La naturaleza de, y los obstáculos para que exista una relación fructífera entre la Universidad y la empresa.
2. Las principales formas de colaborar que tienen las Universidades y las empresas.
3. La financiación.
4. Los problemas existentes en la defensa de la propiedad intelectual y las patentes.
5. La comercialización: licencias y *spin-offs*.
6. La posible existencia de oficinas de relaciones con las empresas y de oficinas de transferencia de tecnología.

Con respecto al primer problema, las relaciones entre la Universidad y la empresa, cabe decir que no son fáciles, no sólo porque no se ha desarrollado una cultura de cooperación en el pasado (aunque la Universidad sí haya considerado en algunos momentos a las empresas como potenciales *partners* y viceversa), sino también porque la comunidad académica y la comunidad empresarial tienen diferentes objetivos, diferente forma de gestionar y diferentes sistemas de incentivos. Sin embargo, esta relación en la actualidad es de importancia estratégica, pues el conocimiento está reemplazando con gran rapidez a los recursos físicos como impulsor del crecimiento económico, y lo está haciendo al mismo ritmo que la propia sociedad, que cada vez está más basada en el conocimiento.

Hay muchas maneras de crear y apoyar una relación más sólida y un mejor entendimiento mutuo entre ambos actores. Entre ellas: las prácticas en empresas de estudiantes e investigadores; los *forums*, conferencias y encuentros que reúnan a personas del mundo de los negocios y de la Universidad; la presencia de académicos en Consejos de empresas y la de ejecutivos impartiendo cursos en las aulas universitarias; o la progresiva integración de los retos empresariales en el enfoque de la Universidad, integración que se traduciría en que la gestión empresarial y las habilidades de innovación entrarían a formar parte de la educación de los estudiantes y de las enseñanzas de investigación.

Esta serie de indicaciones conduce a preguntarse sobre cuál es la forma más adecuada que debe tomar la colaboración entre empresas y Universidades. Existen diferentes barreras que con frecuencia estor-

ban o complican la implementación de estas formas de colaboración, por ejemplo, los límites de tiempo impuestos a los académicos en su dedicación a consultorías; los precios de los contratos de investigación para las empresas; o la dificultad que suele ser habitual encontrar en los convenios sobre condiciones de propiedad y explotación de la propiedad intelectual en los acuerdos de investigación conjuntos.

Un tercer punto a tener en cuenta es la cuestión de la financiación y de cómo ésta puede usarse para ayudar a la transferencia de conocimientos. Tradicionalmente, la educación superior ha recibido financiación para docencia y para investigación, sin que, hasta hace muy poco, existiese un tercer flujo de recursos relacionados con la transferencia de tecnología. En la actualidad ya se están utilizando sistemas de financiación en los que se tiene en cuenta este tercer pilar, sistemas que son bienvenidos y que deberían ser reforzados, porque la práctica ha demostrado su efectividad en el aumento de transferencia de conocimiento por medio del apoyo a un amplio espectro de actividades relacionadas con la formación de profesionales, la puesta en marcha de oficinas de relación con la empresa, la transferencia de tecnología, la creación de *spin-offs*, la concesión de licencias, la colaboración con pymes, etcétera.

Otro problema clave es el relacionado con la propiedad intelectual y su protección. Las Universidades transfieren su conocimiento a las empresas en la forma de propiedad intelectual, que buscan proteger mediante patentes para asegurar la continuidad de su investigación futura. Por su parte, la empresa quiere también la propiedad intelectual, en su caso, para proteger la inversión necesaria para convertir los resultados de la investigación en un producto comercializado. Por eso, la negociación de licencias de patentes y de propiedad intelectual es frecuentemente larga, difícil y cara, circunstancia “ideal” para desanimar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, en su intención de firmar acuerdos de colaboración con la Universidad. En definitiva, los desacuerdos sobre la propiedad de las patentes son un obstáculo importante para la transferencia de conocimientos y de tecnología. Por eso, la protección de la propiedad intelectual es un elemento clave para determinar la calidad y cantidad de la colaboración empresa-Universidad. Un reglamento sobre contratos y un marco legal adecuado son muy convenientes para mejorar este delicado problema. A este respecto, es relevante señalar que los criterios fijados por la *Bayh-Dole Act* de 1980 norteamericana, que permite a las instituciones de investigación, incluidas las Universidades, retener la propiedad de las invenciones realizadas en programas de investigación financiados con fondos federales, han servido para animar a las Universidades a participar en actividades de transferencia de tecnología.

También en la fase de comercialización del conocimiento el sistema debe mejorar. Dicha comercialización se puede definir como el proceso por el que se intenta dar aplicación comercial a las ideas obtenidas en los laboratorios de investigación, o dicho de otro modo, se las pone en el mercado. Las *spin-offs* de la Universidad y las licencias sirven para cumplir con este objetivo, pues, licenciar a industrias es, probablemente, la manera más rápida y eficaz de transferir propiedad intelectual, razón por la cual ha sido la más utilizada hasta recientemente. Sin embargo, en las últimas décadas se ha comenzado a utilizar otro mecanismo, la creación de *spin-offs*, que ha crecido significativamente a pesar del reto que les supone atraer capital riesgo. Las *spin-offs* de compañías nuevas necesitan capital semilla para invertir durante sus primeras etapas de vida, mientras que para licenciar a empresas todo depende mucho de la prueba del concepto, que aclara las dudas sobre la viabilidad comercial de un determinado invento. En ambos casos es difícil atraer inversión privada y las Universidades con sus recursos propios, en general no pueden satisfacer esa necesidad, especialmente la financiación de la prueba del concepto. Por tanto, la financiación pública en este aspecto es especialmente valiosa para agilizar las licencias y para la creación de *spin-offs* viables.

El último punto en el que queremos hacer hincapié es el de la existencia de oficinas de relación con empresas y de transferencia de tecnología en las Universidades, que tienen la estructura necesaria para gestionar las relaciones de la institución con la industria y manejar actividades de comercialización. Su tamaño y naturaleza difieren mucho de unas Universidades a otras, pero resultan bastante más efectivas y útiles cuando están gestionadas por profesionales especialistas capaces de abarcar la amplia gama de conocimientos que requiere la tarea encomendada a estas oficinas: experiencia empresarial, habilidad en la negociación de licencias, capacidad emprendedora, conocimientos sobre investigación de mercados, conocimientos legales para gestionar la propiedad intelectual, etcétera. Por eso, es de gran importancia la formación de las personas que desarrollan las actividades relacionadas con la comercialización en las oficinas de la Universidad, oficinas que deben estar profesionalmente cualificadas, ser sólidas, y contar con suficiente personal que les permita ser una herramienta valiosa para fomentar y promover la transferencia de conocimiento y tecnología.



## IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando?

PERLA COHEN

UNIVERSIDAD DE TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCIA

### Consejo de Gobierno: elegido para cinco años

- Presidido por el rector (VP).
- Poder de deliberación y decisión (presupuesto, estrategia...).
- Composición:
  - 26 profesores-investigadores, de los cuales:
    - 13 son catedráticos o asimilados.
    - 13 pertenecen a otras categorías del profesorado o asimilados.
  - 13 estudiantes.
  - 9 miembros del cuerpo administrativo.
  - 12 miembros externos, representantes de la sociedad, de los que:
    - 3 son representantes de colectivos locales (región, departamento, ciudad,...).
    - 6 representan a diversas actividades económicas.
    - 2 son personalidades procedentes de asociaciones culturales o científicas.
    - 1 es una personalidad designada a título personal, propuesta por el rector y elegida por el Consejo Administrativo.

La Universidad actual se enfrenta a un nuevo entorno en el que ha habido cambios importantes. ¿Cómo está cambiando su gobernanza para enfrentarlos? Las herramientas y medios que puede utilizar para hacerlo son:

- Mayor responsabilidad y profesionalidad en la gestión: relacionar los objetivos, los recursos y los resultados.
- Desarrollar una visión de la Universidad nueva, una nueva cultura.
- Cambiar las reglas de adjudicación de los recursos fijando prioridades y haciendo consultas y negociaciones internas y externas.
- Apertura, pero ¿en qué medida?

Los cambios observados y la adaptación que exigen provocan algunas preguntas: ¿para qué? ¿cómo? ¿con quién? ¿quién tiene la iniciativa? Las respuestas a estas preguntas tienen que tener en cuenta que:

- Las reglas cambian: Ley, contratos, Estatutos...
- La Universidad está en el centro de la producción del conocimiento y el conocimiento en el centro del crecimiento económico.
- La sociedad demanda un nuevo rol a la Universidad, que debe convertirse en un importante actor económico regional, un actor social y de desarrollo y creación de riqueza.
- Es necesario dotar al sistema de mayor responsabilidad y transparencia, y a sus principales beneficiarios, los estudiantes, de más adaptabilidad y empleabilidad.
- Es necesario diseñar un nuevo modelo de financiación. La financiación es estratégica y exige una gestión adaptada a tiempos de restricciones.
- Hay que buscar la mejor adaptación de la institución a relaciones multi-nivel dentro y fuera del sistema universitario: Universidades / otros centros de enseñanza, Europa / Estado / Región, actores internos / grupos de presión / actores externos (políticos, empresarios...), etcétera.
- Se han producido grandes cambios en la relación Gobierno-Universidad y en las formas internas de gobierno de la institución.

El reto de las Universidades es cambiar en un periodo de profunda transformación general. Para afrontarlo con éxito debe construir:

- Consenso.
- Capacidades en sus colaboradores.
- Su propia especificidad y coherencia interna.
- Bases de datos y herramientas de análisis y gestión.

Sin olvidar que también tiene que preocuparse de lo que se podría llamar “adecuación medioambiental” o del cómo encarar las necesidades que conllevan una enseñanza e investigación masificadas de calidad. Para ello, tiene que buscar alternativas y nuevas reglas de gobierno interno y externo, capaces de responder a la pregunta de hacia dónde van las demandas sociales. Los objetivos de todos estos cambios deben ser claros, sus resultados medibles y su financiación diversificada.

Para afrontar con éxito todos estos cambios, la Universidad necesita firmar nuevos pactos con varios socios, de dentro y de fuera de la propia Universidad, sabiendo que el marco viene definido por el Estado (que fija las estrategias generales y coordina), la Región, y la sociedad, cuyas necesidades y requerimientos deben ser satisfechos.

## **Miembros externos en los Consejos de la Universidad de Toulouse. Papel y expectativas. Un ejemplo: el Consejo Científico**

La política del Consejo Científico es asociar a miembros externos a la vida de las instituciones para crear un interfaz positivo, abrir una ventana hacia el exterior, enriquecer la visión y los conocimientos de la Universidad sobre éste, apoyar su trabajo de prospección y evaluación, identificar campos emergentes, nuevas necesidades y perfiles, etcétera.

Otros temas relacionados con la gobernanza que se deben tener en cuenta a la hora de afrontar el reto de adaptarse son:

- La interacción dentro de la autonomía: ¿qué rol deben tener los miembros externos de los Consejos universitarios?
- ¿Estamos ante un juego más abierto? ¿Hay más transparencia? ¿Es cierto que se está dando un impulso hacia una mayor transparencia y responsabilidad?
- ¿Cuál es la influencia de todos estos cambios sobre los contenidos y los títulos?
- ¿Se está produciendo/es necesaria la diversificación de la financiación?
- ¿Se está produciendo/es necesaria la ampliación de los círculos de toma de decisiones?
- ¿Existe un *Know-how* de gestión universitaria?

## Conclusiones

- Hoy existe una auténtica necesidad de cambio: ha llegado el final de la autarquía.
- Las presiones para cambiar vienen de diferentes fuentes y niveles.
- El nuevo sistema tiene dos características fundamentales: autonomía y heterogeneidad.
- El nuevo sistema universitario debe tener en cuenta que para las Universidades los cambios son necesarios pero no todos son positivos.
- No se debe renunciar a los valores académicos y las bases que han dado estabilidad al sistema durante siglos. Es necesario aprender a gestionar el cambio.

## X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

En el paradigma más aceptado sobre cuáles son las misiones de la educación superior, se incluyen como tales:

1. Preparar a las personas para el trabajo futuro.
2. Desarrollar conocimientos y capacidades.
3. Impulsar el aprendizaje en la sociedad, que ahora suele adjetivarse como sociedad del aprendizaje.
4. Extender la cultura y los valores sociales.

El aprendizaje no termina con la formación inicial. La verdadera sociedad del aprendizaje debe ayudar a sus ciudadanos a continuar con él a lo largo de la vida, en el camino de la formación continua.

Centrando el análisis en la cuarta de las misiones, cabe preguntarse cómo pueden conseguir las Universidades extender la cultura y los valores sociales, objetivo fundamental, pues dichos valores son necesarios para conseguir una sociedad democrática y avanzada. Se da la circunstancia afortunada de que estos principios coinciden con la sustancia de una vida académica ordenada, es decir, que son valores naturales de la Universidad:

1. Libertad de pensamiento.
2. Búsqueda de la verdad.
3. Libertad de expresión.
4. Lógica para extraer conclusiones.
5. Tolerancia.
6. Comunidad de conocimientos: todos comparten el conocimiento.
7. Compromiso ético con el desarrollo futuro.

La sociedad necesita de personas profundamente democráticas, con estos valores culturales, consecuentes con sus actos. Por ello, es deseable que la extensión de la cultura que proporciona la Universidad alcance al mayor número posible de ciudadanos, llevando lo más lejos posible la igualdad de oportunidades. Existen, sin embargo, grupos sociales cuyo acceso a la educación superior es reducido. Conviene hacer el esfuerzo adicional necesario para integrarlos en el sistema de enseñanza superior y así asegurar el desarrollo de una sociedad verdaderamente democrática y sostenible; esto es, que perviva en el futuro.

Un Consejo Social puede ayudar eficazmente a la Universidad, dada su capacidad de hacer participar a la sociedad en las preocupaciones y acciones de la institución, sobre todo en el análisis de la demanda social.

El recurso fundamental que tienen para su hacer las Universidades es el saber, son los conocimientos. Este recurso fundamental debe ser gestionado como cualquier otro recurso necesario en cualquier empresa o industria. En este sentido, la Universidad no puede ser una excepción. Además, en un modelo educativo como el expuesto, junto con el conocimiento, es necesario diseñar un procedimiento para que dicho conocimiento se extienda realmente hacia la sociedad. Hace falta una gerencia, una dirección capaz de conseguirlo. El “gerente del saber” es el que tiene que conocer qué debe saberse, dónde está ese saber, quién lo posee y a quién debe serle transmitido.

La importancia de tener una buena estrategia en la gestión de los saberes y, en definitiva, un plan de educación, es grande. Es más, la existencia de estrategias de esta clase es la que determina que en una Universidad haya calidad, es el auténtico síntoma de la calidad de la entidad y, como la propia calidad, dichas estrategias serán decisivas en la competencia entre Universidades.

En la definición de estas estrategias no se debe olvidar que existen saberes, los más importantes, que no están en los libros o los apuntes, sino en las mentes de los profesores. Son conocimientos implícitos que, aunque pueda parecer muy difícil, también deben gestionarse, ya que, quizá, son la parte más importante del recurso “saber” de la Universidad.

## XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADÁ

CUADRO 10

### Rama legislativa en la Universidad de Alberta

ÓRGANO	FUNCIONES
<i>Board of Governors</i> (21 miembros)	Supervisión <i>senior</i> de la institución de enseñanza post-secundaria, lo que, por mandato legal, incluye: planificación estratégica, presupuesto y finanzas, matrículas, firma de convenios, determinación de las sedes, gestión de las propiedades...
<i>General Faculties Council</i> (154 miembros)	Máxima autoridad en temas académicos y de estudiantes, incluyendo: políticas académicas y programas, fijación de los <i>curricula</i> y el calendario, concesión de premios y grados a estudiantes y apelaciones.

### Interacción entre el *General Faculties Council* (GFC) y el *Board of Governors* (BG)

Tienen 8 miembros comunes:

1. *President* (rector).
2. Presidente del sindicato de estudiantes.
3. Presidente de la Asociación de estudiantes graduados.
4. Presidente de la Asociación de estudiantes.
5. Representante de los estudiantes no graduados.
6. Representante de la Asociación de personal no-académico.
7. Representante de la Asociación de personal académico.
8. Representante del Consejo General de Facultades.

Existe un flujo de asuntos que van del GFC al BG y en sentido contrario. Entre estos últimos los más destacados son las propuestas de reducir, eliminar o transferir un programa de estudio, que además deben ser sometidas a la aprobación del Ministerio de Educación Avanzada.

## CUADRO 11

### Composición del *Board of Governors* de la Universidad de Alberta

---

Presidente (Nombrado por el Gobierno).  
9 miembros de la Administración.  
*chancellor*.  
Rector (*president*).  
2 representantes de los alumnos.  
1 representante del Senado.  
1 representante de la Asociación de personal académico.  
1 representante de la Asociación de personal no-académico.  
1 representante del Consejo General de Facultades.  
3 estudiantes: el presidente del Sindicato de estudiantes, un representante de los estudiantes no-graduados y el presidente de la Asociación de estudiantes graduados.

---

### Las fuentes de la autoridad de rectores (*presidents*) y vice-rectores (*vice-presidents*) son:

La *Ley de Educación Post-Secundaria de Alberta*, los perfiles aprobados por el BG y la delegación de autoridad hecha por el BG y el GFC.

*Ley de Educación Post-Secundaria:*

- El *Board of Governors* nombra al rector y a los vice-rectores.
- El rector es el encargado de la supervisión de toda la Universidad.
- Los vice-rectores tienen responsabilidades asignadas por la *Board of Governors* por recomendación del rector.

*Perfiles de responsabilidades aprobados por el Board of Governors:*

- El rector es el director general de la Universidad.
- El *provost* y vice-rector (académico) tiene un papel dual como director general de operaciones y como director general académico.

*Delegación de autoridad por parte del Board of Governors y el General Faculties Council*

### Relaciones entre el *Board of Governors*, el rector y los vice-rectores

- El rector es contratado por y responsable ante el *Board of Governors*.
- Los vice-rectores son nombrados por el *Board of Governors* por recomendación del rector, al que reportan.
- Los vice-rectores reportan también (*dotted line report*) al *provost*.
- Rector y *provost* colaboran para asegurar la conjunción de las tareas de todos los vice-rectores.

## Rol del *provost*

- En algunas Universidades norteamericanas el *provost* es el vice-rector ejecutivo.
- Asume gran parte de la responsabilidad de la gestión interna de la institución.
- Colabora con el rector en determinar las políticas sobre asuntos administrativos y académicos que afecten a la Universidad en su totalidad.
- Lidera el equipo de vice-rectores para asegurarse de que sus áreas y objetivos están orientados a conseguir realizar la misión de la Universidad.
- Proporciona liderazgo académico y supervisa la planificación general de la institución.
- Es el rector en funciones en ausencia de éste.



## XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITÄT WIEN. AUSTRIA

### Política europea: Problemas en la creación del área europea de educación superior

- Dilema de los programas de licenciatura: ¿cómo combinar una educación basada en la investigación con el aumento del nivel de empleabilidad? El dilema se plantea como: elementos promovidos por la investigación *versus* elementos promovidos por el mercado.

Posible solución: diseñar estructuras curriculares modulares y módulos combinables, y prestar mayor atención a las competencias genéricas, tal y como señala el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Viena.

- Dilema cooperación institucional-aislamiento. Es necesario definir los marcos legales y los costos de crear programas de Licenciaturas conjuntas (implementación, administración, incentivos para el personal y para los estudiantes, etcétera).

Solución ensayada: el *Máster Europeo en Ciencias de la Cognición* de las Universidades de Viena, Zagreb, Bratislava y Budapest.

- Desarrollo personal: cómo formar investigadores, profesores y administradores adecuados para la cooperación europea.

Solución ensayada: concentrarse en el desarrollo estratégico del personal determinado por el *Plan estratégico de la Universidad de Viena*, fijado en colaboración con los representantes de los trabajadores.

### Gobernanza: características, problemas y soluciones

1. Gobernar con la ayuda de “acuerdos de resultados”: es el modelo *Universitätsgesetz* 2002 (“poder y dinero en cascada”). Dentro de este modelo se han firmado Acuerdos de resultados entre el Ministerio federal y la Universidad y Acuerdos sobre objetivos entre el Rectorado y diversas Unidades Organizacionales de la institución, acuerdos orientados al *output*, no al *input*, determinados y que determinan el presupuesto global.

2. Resolver la fragmentación interna: Plan estratégico (Entwicklungsplan) de la Universidad (que comprende estrategias para todas las Facultades y centros de investigación), y plan de inversiones (en el que la Universidad queda configurada como una entidad financiera única, y también única empleadora). Los cuerpos de gobierno centrales de la Universidad pueden cambiar la estructura de la organización.
3. Triangulo de gobernanza:
  - a) *University Council*: Aprobación de los planes estratégico, organizacional, y de inversiones principales; y nombramiento de rector y vice-rectores.
  - b) Senado: a cargo de los temas académicos (*curricula*, propuesta para empleo de profesores numerarios, habilitación,...).
  - c) Rectorado: cuerpo ejecutivo que propone el plan estratégico y el plan organizacional, que representa a la Universidad como empleador y ante terceros, y que decide en temas presupuestarios.
4. Principio de “doble legitimación”:
  - a) Rector nombrado por el *University Council* entre una lista de tres nombres de miembros del Senado.
  - b) Directores (decanos) de las unidades organizacionales (Facultades) nombrados por el rectorado de una lista de tres nombres, escogidos entre los profesores numerarios de cada unidad.

### XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SUECIA

En la Unión Europea, la Comisión ha hecho notar en una Comunicación reciente que hay cerca de 4.000 instituciones para la investigación y la enseñanza superior en Europa, la mayoría de las cuales necesita llevar a cabo reformas: "Los Estados miembros valoran mucho sus Universidades y muchos de ellos han intentado "preservarlas", controlándolas, micro-gestionándolas y finalmente imponiendo un grado no deseable de uniformidad" [COM (2006): *Delivering on the modernisation agenda for universities: Education, Research and Innovation*, 208 final].

Espero excusen mi eurocentrismo, al tomar la *Agenda de modernización para Universidades* de la Comisión de la UE como punto de partida. En lo que se refiere a gobernabilidad, la Comisión hace estas cuatro recomendaciones:

1. Los Estados miembros deben crear un marco de reglas generales, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de educación, investigación e innovación de las Universidades.
2. A cambio de ser liberadas de la sobre-regulación y micro-gestión, las Universidades deberán aceptar ofrecer total transparencia de sus resultados a la sociedad. Esto requiere nuevos sistemas de gobernanza interna, basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, inversiones y procesos administrativos.
3. El nuevo marco también requiere que las Universidades superen su fragmentación en Facultades, departamentos, laboratorios y unidades administrativas y que dirijan sus esfuerzos colectivamente hacia las prioridades institucionales de investigación, docencia y servicios.
4. Los Estados miembros deberán construir y premiar la capacidad de gestión y liderazgo en la Universidad. Esto podría hacerse estableciendo agencias nacionales dedicadas a la enseñanza de la gestión y liderazgo en las Universidades, que podrían aprender de las que ya existen en algunos países.

En estas cuatro áreas de reforma se tienen que tomar decisiones importantes, decisiones que constituirán una agenda dentro de otra más amplia. Identificaré algunas de estas decisiones de especial importancia para los cuerpos de gobierno:

## ¿Cuál es el rol del Cuerpo de Gobierno en una Universidad que persigue la excelencia?

Creo que todos estamos de acuerdo en que la Universidad es una organización única. Es única en su mandato, su financiación y su organización. En definitiva, se puede decir que no hay ninguna empresa como la empresa de la Universidad. Sin embargo, parece que las cosas están cambiando y que la Universidad se está empezando a parecer en algo a la empresa: la tendencia general en la gobernanza de la Universidad va hacia la creación de cuerpos de gobierno más pequeños que en el pasado, cuerpos que, generalmente, tienen mayoría de representantes exteriores, más o menos como ocurre en los cuerpos de gobierno de las empresas o de la Administración Pública.

Mi opinión es que estos desarrollos beneficiarán a la Universidad. La tarea del cuerpo de gobierno tiene que estar basada en el entendimiento entre todos los miembros, de tal forma que “no haya abogados de ningún grupo en concreto. Las decisiones se tomen considerando el mayor interés para la Universidad en su conjunto”, tal y como se establece en el sitio web de la Universidad de British Columbia en Vancouver [University of British Columbia (Marzo 2006): *Role of the Board*].

Sin embargo, nosotros como miembros de cuerpos de gobierno tenemos que tener cuidado de no ir demasiado lejos en el paralelismo con las empresas. Tenemos que identificar el rol único del cuerpo de gobierno de una Universidad. Permítanme que describa cómo pensaba yo cuando comencé mi mandato como presidente del Consejo de la Universidad de Lund. Las actividades principales de la Universidad son la docencia y la investigación. Nuestra expectativa es que los profesores y los investigadores persigan la excelencia. Ellos desarrollan nuevas ideas de investigación, solicitan financiación y llevan a cabo sus proyectos de investigación y son juzgados a nivel profesional por otros científicos mediante procesos de revisión por pares. No se contempla que el Consejo interfiera en estas actividades. A diferencia de un Consejo de empresa o de la Administración Pública, no se espera del Consejo de una Universidad que tome decisiones para dirigir las actividades principales de la institución. Por tanto, ¿qué le queda al Consejo por hacer, además de escuchar los informes del rector y del secretario sobre los progresos en docencia e investigación? Mi conclusión es que hay un tercer campo de actividad del cual el Consejo tiene la responsabilidad y en el que debe actuar y tener su propia estrategia de excelencia. Este campo incluye la organización y gestión general de la Universidad y la distribución y uso de sus recursos financieros, es decir de todos los sistemas y estructuras que rodean a la investigación y la docencia. Éste es un campo en el que los miembros externos, con experiencia en toma de decisiones y sin intereses específicos internos, pueden aportar fortaleza en la gestión.

Éste es un campo que no está cubierto por el sistema tradicional de revisión por pares y que tiene la necesidad de contar con herramientas y políticas diferentes. Mi opinión es que nosotros, como Consejo, debemos perseguir la excelencia en estos sistemas de gestión para que nuestros demandantes tengan confianza en la excelencia de nuestros investigadores y docentes.

## ¿Cuál es la misión de nuestro cuerpo de gobierno, gestionar la institución o gestionar el cambio?

En el pasado, en un medio más estable, el modelo de gobierno de las Universidades era de naturaleza colegial y consultivo [OECD (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*]. En este contexto, un Consejo de Universidad tenía un papel conservador, sirviendo de barrera al cambio, para estabilizar, como garantía para evitar cambios radicales. El Consejo en sí tenía una composición

determinada para hacer que el proceso de toma de decisiones fuera lento y complicado. Todavía a muchos docentes les gusta este tipo de gobernanza y se preguntan por qué cambiar esta buena tradición que ha funcionado con éxito durante tanto tiempo.

La respuesta es que ya no existe un medio estable. Hoy las Universidades están rodeadas por el cambio, por la competencia para atraer estudiantes y científicos, por la competencia por la financiación. Hoy, como expresa la OCDE “las expectativas de la educación superior han cambiado hasta hacerse irreconocibles” [OECD (2003) *Changing Patterns of Governance in Higher Education*]. Para tener éxito en este nuevo mundo las Universidades tienen que aprovechar sus oportunidades, reajustar y adaptarse, reformar y desarrollar. Los Consejos tienen que pensar detenidamente su decisión sobre si seguir gestionando la institución de forma tradicional o ser una fuerza impulsora para que la gestión cambie. Al identificar su rol como agente de cambio, el Consejo creará el escenario apropiado para la aparición de iniciativas muy distintas dentro de cada Universidad.

## ¿Cómo podemos crear sistemas de asignación de recursos para terminar con la micro-gestión externa?

Uno de los cambios sobre el que parece existir un alto grado de acuerdo, es el de que los Gobiernos reduzcan la sobre-regulación y micro-gestión de las Universidades. Junto con este cambio, además sería muy bienvenida una regulación que le diera un papel más claro a los cuerpos de gobierno de las Universidades. Utilizando las palabras de la *Comunicación sobre Universidades de la UE*, sería deseable crear “un marco general de reglas, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de docencia, investigación e innovación”.

Sin embargo, debemos admitir que este cambio tiene una compensación. Permítanme describir esta compensación de la forma siguiente. En un sistema tradicional, los Consejos de las Universidades parecen centrar su atención en una pelea por los recursos adicionales para la docencia y la investigación, más que en un mejor uso de los recursos existentes. Esto ha llevado en algunos países a crear procesos complejos de evaluación como base para la asignación de recursos. Otros países han implantado sistemas por los cuales los científicos tienen que competir por diferentes fondos nacionales, fondos por demás pequeños y de corto plazo. De esta manera, los mecanismos de asignación de recursos se establecen desde fuera de las Universidades. Sin embargo, en un nuevo sistema de gestión por objetivos, los Consejos tendrán que concentrar su atención en el mejor uso de los recursos existentes, estableciendo sistemas desde dentro de la institución. Esto puede significar tener que reasignar recursos de unos proyectos a otros, escogiendo los más prometedores y los de mayor calidad y relevancia, pasando fondos quizás de una Facultad a otra, no haciendo una selección de proyectos uno a uno, sino creando mecanismos basados en la revisión por pares y la evaluación continuadas de la calidad para el re-examen y la re-asignación de recursos.

Ésta es una tarea mucho más difícil y un reto más complicado que los habituales de *demandeur* para obtener más financiación pública. Además, es quizás la única forma de convencer a los que hacen las políticas públicas para que otorguen más autoridad sobre los recursos a los cuerpos de gobierno. Es éste el sentido de la siguiente cita del informe de la US AGB sobre las nuevas relaciones entre los Estados y las Universidades: “La concesión de mayor independencia requerirá que los Consejos estén más concienciados de la necesidad de supervisar y asegurar la transparencia institucional”. La cuestión a debatir es si nuestros cuerpos de gobierno están preparados y equipados para desempeñar ese papel.

## ¿Cómo conseguir el equilibrio productivo entre el Consejo y el rector?

Toda la discusión sobre el papel de los cuerpos de gobierno de las Universidades se reduce a una pregunta final: ¿cómo conseguimos el equilibrio productivo entre el Consejo –reconociendo su rol de “buscador” de excelencia, preparado para gestionar el cambio, decidido a montar un sistema para la reasignación dinámica de los recursos– y el rector, tan decidido como el Consejo a conseguir todas estas cosas positivas?

La advertencia de Henrik Toft Jensens previniendo sobre un Triángulo de las Bermudas académico donde “nadie sabe de quien es la iniciativa” y “nadie sabe como desaparece” es un recordatorio que debemos hacernos como miembros y presidentes de Consejos de Universidad, pues es obvio el riesgo que existe de que un presidente y un Consejo pro-activos puedan limitar las posibilidades de actuación del rector y, por tanto, debilitarle internamente. Yo tengo el privilegio de tener un rector dinámico y pro-activo y, a la vez, de estar habituado a tomar yo mismo la iniciativa. ¿Cómo podemos formar equipo dos personas tan ejecutivas?

En primer lugar, es importante recordar el poder limitado que tiene el presidente. Un presidente no puede tomar decisiones sin contar con una propuesta formal del rector e incluso con esa propuesta sobre la mesa, el presidente tiene que contar con la aprobación del Consejo, o al menos, con la de una mayoría de éste. El único poder formal que puede ejercer un presidente directamente es el de tomar decisiones sobre el contenido y la estructura de la agenda de la siguiente reunión del Consejo, poder limitado, pero sin duda interesante.

En segundo lugar, es necesario reconocer que el rector tiene dos roles, uno como director y otro como científico. Por un lado, él/ella es miembro del Consejo y es impulsor de la toma de decisiones en las áreas en las cuales el Consejo tiene responsabilidad, por ejemplo, los sistemas y estructuras creados en torno a la investigación y la educación. El rector, al mismo tiempo, es el que tiene la decisión final en todo lo relacionado con la investigación y la educación, áreas en las cuales no se espera interferencia del Consejo. Por otro lado, él/ella es el científico supremo: mantiene en este aspecto el rol más tradicional del rector.

En tercer lugar, y aún más fundamental que los dos puntos anteriores, es el interés que tiene para el Consejo tener un rector fuerte, que sienta que puede tomar iniciativas y que tiene el apoyo del Consejo para gestionar el cambio. A este respecto, quisiera citar a Michael Shattock que afirma que “la gestión es importante y representa un potente componente para el éxito de la Universidad” [Michael Shattock (2007): *Managing Successful Universities*]. Estoy de acuerdo con esta frase. A mi forma de entender, el Consejo y su presidente deben apartarse del triángulo de las Bermudas dando apoyo al rector, trabajando con él y por medio de él.

Tras buscar el equilibrio Consejo-rector, debemos plantear otro problema: ¿cómo enfrentarse al riesgo expresado por Henrik Toft Jensen de que el Gobierno intente gobernar a espaldas del rector? En este tema tengo poca visión de las diferentes tradiciones y sistemas de otros países. Tengo que limitarme a mi propia experiencia, como ex-ministro y como actual presidente de una Universidad. En nuestra tradición existe sólo una manera por la cual el Gobierno puede dar una directiva a una agencia pública, que es mediante una decisión formal del Gobierno, con total transparencia. Por eso, si un ministro o cualquier otro funcionario público toma iniciativas personales entre bastidores con el fin de influir o determinar la estrategia o la política de la Universidad, tales iniciativas pueden y deben ser rechazadas. Una iniciativa, venga de quien venga, debe ser preparada debidamente y analizada por todos los ministerios relevantes en la materia y ser formalmente acordada por los ministros del Gobierno.

En otros países los sistemas son distintos, los ministros puede que tengan más independencia y más espacio para la regulación y la micro-gestión. Mi impresión es que la situación en este aspecto es bastante diferente, por ejemplo, en los países del Sur, Centro y Este de Europa.

## XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

A finales de 2003 la *Ley de Educación Superior* de Australia fue enmendada para incluir en ella los *Protocolos Nacionales de Gobernabilidad*. El cumplimiento de estos *Protocolos* y de otra legislación referente a ciertos requisitos sobre las relaciones en el lugar de trabajo es condición necesaria para recibir financiación adicional por parte de las Universidades. Los requisitos establecidos y el tipo de evidencia "listada" necesaria para considerarlos cumplidos son los siguientes:

CUADRO 12

### National Governance Protocols (Australia)

NGP NO. <sup>1</sup>	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
1	El Proveedor ha especificado sus objetivos y/o funciones según la legislación habilitante.	Referencia o extracto de la legislación.
2	El organismo rector ha adoptado una declaración de sus responsabilidades primarias (incluidas las 8 responsabilidades listadas).	Acta/resolución (o extracto) del organismo rector mostrando que ha adoptado una declaración de responsabilidades con la lista de los artículos requeridos. Las responsabilidades primarias deben estar listadas en la legislación habilitante, después una referencia al extracto de las secciones relevantes.
	El organismo rector del proveedor de enseñanza superior, reteniendo sus responsabilidades últimas de gobierno, puede tener un sistema apropiado de delegación para asegurar el cumplimiento eficaz de estas responsabilidades.	Una referencia o extracto de la legislación relevante, políticas o procedimientos de delegación.
3	La legislación habilitante especifica los <i>deberes</i> de los miembros y las <i>sanciones</i> por incumplimiento de estos deberes (5 deberes listados).	Una referencia o extracto de la legislación.

<sup>1</sup> Los números se refieren a los Protocolos 1 al 11, no a secciones numeradas en el *Commonwealth Grant Scheme Guidelines*.

## National Governance Protocols (Australia) (continuación)

NGP NO.1	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
	Excepto el presidente ( <i>chancellor</i> ), rector ( <i>vice-chancellor</i> ) y miembro que preside la Junta Académica ( <i>Academic Board</i> ) los miembros son designados/electos <i>ad personam</i> .	Una referencia o extracto de la legislación habilitante y/o una declaración que especifique la composición del organismo rector y el modo de elección y/o nombramiento.
	Organismo rector debe adoptar procedimientos de solución de conflicto de intereses similares a los de una empresa pública.	Referencia o extracto de la legislación.
	Protección de responsabilidad civil	Referencia o extracto de legislación y otra documentación relevante.
	El organismo rector (excepto cuando un proveedor está protegido por la Ley de Empresas ( <i>Corporations Act</i> )) tendrá el poder (en la legislación habilitante) para destituir, con al menos una mayoría de 2/3, a un miembro que haya incumplido sus obligaciones.	Referencia o extracto de legislación.
	El miembro debe desocupar automáticamente su oficina si es descalificado para actuar de director de una compañía o gestor de empresas bajo la Parte 2D.6 de la <i>Corporations Act</i> .	Referencia o extracto de legislación y otra documentación apropiada.
4	<b>Todos los proveedores, evaluados o no en el cumplimiento del Protocolo 4 en 2004, deben presentar documentos actualizados en 2005.</b>	
	El organismo rector pone un programa de iniciación y desarrollo profesional.	Documentos como la estrategia de desarrollo profesional; programa de iniciación; manual para miembros, etc.
	El programa de desarrollo profesional se asegura de que todos los miembros sean conscientes de la naturaleza de sus deberes y responsabilidades.	La proforma de las cartas de nombramiento de los miembros y/o otras pruebas documentales para mostrar que los miembros han entendido y han aceptado su rol y responsabilidades.
	El organismo rector valora regularmente sus resultados y su conformidad con los <i>Protocolos</i> e identifica habilidades y experiencia que puedan necesitar.	Pruebas documentales de los requerimientos (ej.: estatuto, reglas, pautas) para que el organismo rector pueda evaluar sus resultados, la conformidad con los <i>Protocolos</i> y la necesidad de tener ciertas habilidades; y pruebas (ej. actas) demostrando la regularidad del proceso.
5	<b>Todos los proveedores, evaluados o no en el cumplimiento del Protocolo 4 en 2004, deben presentar documentos actualizados en 2005.</b>	
	El tamaño del organismo rector no debe exceder de 22 miembros.	Referencia o extracto de legislación relevante.
	· Al menos 2 (1 si el organismo rector tiene menos de 10) miembros deben tener experiencia en finanzas (definida en <i>Protocolos</i> ).	Referencia o extracto de legislación relevante o/y otro documento acerca de la constitución del organismo rector.
	· Al menos 1 miembro con experiencia comercial (definida en <i>Protocolos</i> ).	El registro de miembros (según la tabla proforma suministrada por DEST) para verificar la conformidad.
	· Debe haber mayoría de miembros externos (definido en <i>Protocolos</i> ).	
	· No hay personas que actualmente sean miembros del Estado o del parlamento de la Commonwealth o de la Asamblea Legislativa, aparte de los expresamente seleccionados por el organismo rector.	

CUADRO 12

National Governance Protocols (Australia) (continuación)

NGP NO. <sup>1</sup>	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
6	El Proveedor ha adoptado procedimientos de nombramiento sistemáticos para aquellas categorías de miembros potenciales que no lo son por elección.	Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que detallen los procesos de nominación y nombramiento.
	Los miembros así designados son seleccionados sobre la base de la contribución al funcionamiento eficaz del organismo rector.	Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que detallen los procesos de nominación y nombramiento.
	Establecimiento de un período máximo de servicio (habitualmente no más de 12 años).	La sección 11 (6). Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que especifiquen mandato máximo para los miembros. Declarar cualquier extensión específica del mandato concedido a miembros individuales más allá del máximo de 12 años. Pruebas documentales sobre si hay solapamiento o no en el término del mandato de los miembros. Esta información puede ser incluida en el registro de ingreso si el Proveedor cumple las exigencias conforme al Protocolo 5.
7	El Proveedor publica sus procedimientos de reclamaciones con información sobre quejas que se presentan al mediador o equivalente.	Extractos de documentos públicos disponibles (ej. informe anual, guía del estudiante, material de iniciación para el personal) y, de estar disponible, una dirección de web con detalles sobre procedimientos de reclamación para estudiantes y personal. Los mecanismos para hacer peticiones externas deben ser mostrados. La intención del <i>Protocolo</i> es que la información sea fácilmente accesible a estudiantes y personal.
8	La Memoria anual informará de resultados generales.	Para la evaluación de 2005 debería ser presentada una copia de la Memoria del 2004. Si la publicación del informe se retrasara más allá de la fecha límite debería ser/es apropiado presentar un esquema de la sección como parte de la Declaración de Conformidad con una indicación de la fecha de publicación.
9	La Memoria anual incluye un informe de la gestión de riesgos de la organización.	Según las exigencias del <i>Protocolo</i> 8. Para la evaluación de 2005, debería ser presentada una copia de la Memoria 2004. Si la publicación del informe se retrasara más allá de la fecha límite debería ser/es apropiado presentar un esquema de la sección como parte de la Declaración de Certificación con una indicación de la fecha de publicación.
10	El organismo rector supervisa las entidades controladas tomando medidas razonables para: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asegurar que el Consejo de la entidad posee habilidades necesarias, etc.</li> <li>· Designar algunos directores al Consejo que no sean miembros del organismo rector o personal o estudiantes de la Universidad.</li> </ul>	Pruebas documentales de conformidad (resoluciones de Consejo, políticas, extractos de actas indicando recibo de informes de las entidades controladas etc.). Todos los requisitos listados deben ser cubiertos.

CUADRO 12

**National Governance Protocols (Australia)** (continuación)

NGP NO.1	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asegurarse de que el Consejo regularmente adopta y valora una declaración escrita de sus propios principios de gobernanza.</li> <li>· Asegurar que el Consejo documenta una estrategia corporativa y de negocio, incluido un plan de negocio.</li> <li>· Establecer y documentar expectativas claras para los informes que deben presentar.</li> </ul> <p>Un Proveedor de enseñanza superior debe evaluar el riesgo que corre la parte de su propiedad comprometida en cualquier entidad (incluso una empresa asociada según definición de las Normas Contables publicadas por el Consejo de Normas Contables australiano), sociedad o <i>joint venture</i>. El organismo rector del Proveedor, cuando sea apropiado a la vista de la evaluación de riesgo, debe usar sus mejores esfuerzos para obtener el informe de un auditor (incluida certificación de auditoría y carta de la dirección) de la entidad por un Auditor General del Estado, Territorio o de la <i>Commonwealth</i> o por un auditor externo.</p>	<p>Pruebas documentales de la conformidad (las resoluciones de Consejo, las políticas, evaluación de riesgos y documentos de gestión etc.). (Nota: los Proveedores deben haber realizado, por lo menos, amplias evaluaciones de riesgo en todas las entidades asociadas antes del 30 de septiembre, fecha límite).</p>

## XV. Construcción de una región de conocimiento

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

La zona de influencia de la Universidad do Minho comprende una población aproximada de 1 millón de personas. Es una de las regiones de Europa donde la población es más joven. Los datos y cifras de la Universidad do Minho para el año 2006 son:

- 11.500 estudiantes de grado y 4.000 de post-grado.
- 11 Escuelas, que cubren todas las disciplinas, desde Derecho hasta Medicina.
- 920 docentes, de los cuales 750 son doctores.
- 600 miembros del personal administrativo y de servicios.
- 2 campus: Braga y Guimarães, ciudades que distan 20 kilómetros.

CUADRO 13

**Transferencia de conocimiento. Cifras comparativas de la Universidad do Minho**

	POBLACIÓN (MILLONES)	PUBLICACIONES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)	TESIS DOCTORALES (POR 1.000 TRABAJADORES EN ACTIVO)	PATENTES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)
Irlanda	4	580	5,1	70
España	50	579	4,6	21
UE	470	803	5,6	139
Medida nacional (cordis/UE)	10	289	3,3	4
UMinho	0,9	637	4,5	16

### Proporción de estudiantes graduados en UMinho en 2006

- 25% estudiantes graduados.
- 2% estudiantes graduados extranjeros.
- 100 tesis doctorales/año.
- 400 tesis máster/año.

## Medidas-iniciativas para atraer estudiantes extranjeros

- Centro europeo de movilidad para investigadores.
- Centro Regional de Movilidad Fulbright (facilita movilidad con Estados Unidos).
- Oficina de apoyo a la Investigación.
- Política de acceso abierto y *Repositorium*.

## Iniciativas de colaboración internacional

- Computer Graphics Centre (Fraunhofer/ZGDV/TUDarmstadt partnership) (2001).
- Confucius Institute (2005).
- European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine (2006).
- INL – Iberian Nanotechnology Laboratory (2006).

## Otras estructuras de I+D (Con la participación de unas 120 empresas)

- PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering).
- CVR (Centre for Waste Valorisation).
- CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements).

## Infraestructuras territoriales

- Incubadora en la ciudad de Vila Verde (10 kilómetros al norte de Braga) (lista en 2008).
- AVEPARK: 90 hectáreas ocupadas por el SCIENCE & TECHNOLOGY PARK, a mitad de camino entre Braga y Guimarães (listo a lo largo del año 2007).
- CENTI (NANOTECHNOLOGY ASSAY FACILITY FOR TEXTILE AND SHOE INDUSTRY), en la ciudad de Fama-licao (en marcha en 2008).

## Acciones futuras 2007/08

- Creación de 5 Casas de Conocimiento.
- Plataformas Internas:
  - Nanotechnologies Platform.
  - Biotechnologies Platform.
  - Renewable Energies Platform.
  - Multimedia Platform.
- Plataformas Europeas:
  - Construction Technology
  - Textile Technology
  - ARTEMIS (Information Society)
  - ERA-Net Industrial Biotechnology
  - Manufacture
  - ETP Platform on Nanomedicine
  - EUKN – European Urban Knowledge Network



## XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Guia CUC – Rol del órgano de gobierno (Governing Body)

- Cada Institución de Educación Superior (IES) estará dirigida por un órgano de gobierno efectivo, clara y colectivamente responsable de la supervisión de la institución, que determine su dirección futura y que fomente un entorno que permita alcanzar la misión institucional y maximizar el potencial de aprendizaje.
- El órgano de gobierno de cada institución asegurará el cumplimiento de sus estatutos, reglamentaciones y provisiones reguladoras y su marco de gobernanza, y, sujeto a todo ello, tomará las decisiones definitivas en temas fundamentales de la institución.

### Modelo de gobernanza inglés

**Características principales:** existen tres modelos diferentes con una característica común: tienen un único órgano de gobierno.

- Antiguos: Oxford y Cambridge, fundados hace más de 500 años. El rector (*vice-chancellor*) es el director del órgano de gobierno. El poder lo tienen los *colleges* (Escuelas). Están intentando re-estructurar el sistema.
- Pre 1992. Propio de instituciones fundadas en el siglo XIX, en general, incorporadas al sistema de enseñanza superior por Real Decreto (algunas por ley parlamentaria) que les confiere poderes para otorgar títulos.
- Post 1992. Propio de centros creados por ley parlamentaria, que otorgó el poder al Consejo Privado para actuar en nombre del monarca concediendo el título de Universidad a Escuelas Politécnicas y a algunas otras que cumplieran los requisitos necesarios. La ley especifica cómo debe ser la estructura de gobernanza de la institución.

## Modelo de gobernanza Post 1992

### Responsabilidades formales de los órganos de gobierno fijados por la *Ley de Reforma de la Educación 1988*

El articulado de la citada *Ley* obliga a que las Universidades tengan un Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) y un Senado, cada uno de ellos con unas funciones y responsabilidades claramente definidas, para supervisar y gestionar sus actividades.

#### CUADRO 14

#### Responsabilidades del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*)

- Determinar el carácter educacional y la misión de la Universidad y la supervisión de sus actividades.
- Asegurar el uso efectivo y eficaz de sus recursos, la solvencia de la Universidad y de la Corporación y la salvaguarda de sus activos.
- La aprobación de las cuentas anuales.
- El nombramiento, asignación, evaluación, suspensión, despido, salario y demás condiciones de contratación del director, el secretario y otros cargos directivos que el Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) determine.
- Diseño del marco de salarios y otras condiciones de trabajo del resto del personal.

### Responsabilidades del Senado

Sujeto a la responsabilidad final del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*), el Senado supervisa los temas académicos. Sus miembros provienen en su totalidad del personal y de los estudiantes de la Universidad. Le corresponden, de forma muy especial, los temas generales relativos a la docencia y a las tareas de investigación de la Universidad.

## Antecedentes de UCE (*University of Central England*)

### Historia

- Orígenes: 1843: Instituto Politécnico y Escuela de Diseño de Birmingham Government.
- 1971 Politécnica de Birmingham.
- UCE Birmingham 1992.

### Misión

Proporcionar enseñanza y aprendizaje de gran calidad a una amplia diversidad de estudiantes:

- Apoyando y premiando la excelencia en docencia.
- Inviertiendo en nuevas tecnologías que ayuden al aprendizaje.

- Ofreciendo programas flexibles que maximicen la progresión y retención de los estudiantes.
- Apoyando al alumno de acuerdo con sus valores, experiencias, expectativas y necesidades específicas de aprendizaje.
- Integrando las necesidades de los empleadores en los programas y asegurando la calidad continuada de éstos.
- Ofreciendo oportunidades de aprendizaje diversas en las distintas etapas de la vida de los estudiantes.

La misión última de la UCE es comprometerse y trabajar activamente con su comunidad local para mejorar el bienestar social, cultural y económico:

- Apoyando la participación en la Institución educativa del grupo social más amplio posible.
- Trabajando con organizaciones sociales para mejorar los servicios, no sólo educativos.
- Implementando iniciativas especiales para ayudar a las personas con dificultades especiales.
- Ayudando al desarrollo económico de la región al proporcionar una fuerza de trabajo cualificada.
- Emprendiendo iniciativas de desarrollo económico concretas, por ejemplo, la creación de dos *clusters* empresariales para la Advantage West Midlands (AWM), la agencia regional de desarrollo, la primera para productos de alto valor añadido y la segunda para empresas de nuevos medios de comunicación.
- Promoviendo la extensión del alcance cultural de las actividades de la UCE, organizando más de 300 conciertos anuales en el Conservatorio de la UCE Birmingham y el Festival de Arte, Moda y Joyería New Generations.

Además, la UCE debe comprometerse activamente en temas de consultoría e investigación para beneficiar a grupos específicos:

- Nuestros estudiantes, manteniéndoles informados de los últimos desarrollos en su disciplina.
- Empresas locales y nacionales y sus consumidores, cuyos productos y vida cotidiana se ven determinadas por la transferencia de tecnología y conocimiento.
- Profesionales y clientes de algunas profesiones clave, cuyas prácticas y procedimientos se ven mejoradas gracias a la formación crítica y la reflexión.
- Docentes, estudiantes y profesionales de todo el mundo que pueden acceder a las publicaciones del personal de la UCE.

## Estructura y organización

Siete Facultades ubicadas en ocho campus.

## Número de estudiantes

Han ido creciendo desde 1992 hasta alcanzar los 23.756 del curso 2004/5.

## Finanzas – Ingresos

Han experimentado un crecimiento del 158% desde 1992, siendo la previsión actual de £144m.

## Composición del Consejo (*Board*)

16 miembros:

- 11 independientes, incluidos el presidente y el vice-presidente.
- 1 rector (*vice-chancellor*).
- 1 miembro del Senado.
- 1 miembro académico electo.
- 1 miembro no-académico electo.
- 1 presidente de los estudiantes.

### CUADRO 15

#### Retos en la gobernanza de la IES. Enfoque de la UCE

---

1. Tensiones para mantener la calidad frente al incremento del número de estudiantes.
  2. Libertad académica frente corporativismo.
  3. Mayor competencia por los estudiantes.
  4. Internacionalización de la enseñanza superior.
  5. Regulación externa.
  6. Especialización de la investigación.
  7. Necesidad de contar con consejeros comprometidos, independientes y cualificados que apoyen y cuestionen a la dirección de la IES.
  8. Demandas sociales que compiten por y penuria de recursos.
- 

## Una buena gobernanza no garantiza el éxito

“El reto real para los directores no es cumplir con las regulaciones, es obtener superior rendimiento. Para conseguirlo necesitan, de forma sistemática, examinar sus fines, tareas, capacidades, información y agenda.” [Nadler, David A. (2004): “Building Better Boards”, *Harvard Business Review*, May 2004].

## XVII. Notas para las sesiones de trabajo

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Calidad: UCE Birmingham. [www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)

Durante los últimos 14 años el departamento de la Universidad especializado en calidad, el Centre for Research into Quality ([www.uce.ac.uk/crq/](http://www.uce.ac.uk/crq/)) ha realizado una encuesta anual en cada curso a los alumnos. El informe y las acciones propuestas por el Senado teniendo en cuenta los resultados de la citada encuesta pasan al Consejo.

El Consejo recibe también copias de los informes de auditoría académica, incluyendo las respuestas de los docentes; y las actas de todas las reuniones del Senado. Por su parte, el presidente recibe copia de todos los documentos del Senado.

El control de calidad externo tiene diversas fuentes: la QAA (Quality Assurance Agency), la NHS (National Health Service), la TTA (Teacher Training Agency) o diversas asociaciones profesionales, por ejemplo, el Royal Institute of British Architects. Todos los informes de auditoría externa se presentan al Consejo.

Todos los títulos que se otorgan cuentan con examinadores externos.

Todo el personal docente tiene que superar pruebas de pedagogía.

Todos los cursos franquiciados en el Reino Unido o internacionalmente son controlados por personal de UCE y supervisados por inspectores de la QAA.

Se promueve que los ayudantes de cátedra (*teaching fellows*) se financien internamente y externamente.

La UCE alberga el Centre for Teaching Excellence financiado por el HEFCE (Higher Education Funding Council).

Se busca profesorado (*professorships*) que pueda demostrar excelencia en una o más áreas de:

Investigación.

Liderazgo académico.

Nivel profesional.

## Obtención de Financiación no-gubernamental

La UCE diversifica con éxito sus flujos de ingresos, reduciendo la dependencia de financiación del HEFCE. Tiene una gran solidez financiera histórica gracias al importante liderazgo que tiene dentro de la comunidad y a su buena gestión, lo que permite a la Universidad diversificar su inversión. Además se ha aumentado la contribución del estudiante al sostenimiento de los costes reales del servicio que recibe, pues desde el año 2003, la política de pago de matrículas en Inglaterra hace que éstas puedan llegar hasta las 3.000 libras.

## TIC (Technology Innovation Centre) (anteriormente Facultad de Ingeniería) [www.tic.ac.uk/](http://www.tic.ac.uk/)

Este centro es extremadamente emprendedor. Un ejemplo de ello es que gestiona el 40% del proyecto Millenium de Birmingham, con un presupuesto de 114 millones de libras.

Además, la UCE es una de las dos Universidades del Reino Unido que no forma parte del convenio colectivo nacional de negociación salarial, lo que le permite tener una mayor flexibilidad en la contratación de su personal y cubrir mejor y más rápidamente las necesidades de sus clientes. Es un empleador de *status* excepcional: no ha resultado afectado por los problemas laborales recientemente sufridos por la industria.

Otras iniciativas novedosas de esta Universidad son la Tic's Microsoft Academy, que proporciona cursos avanzados en la materia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, o el programa Cisco Networking Academics, que ofrece docencia en línea para formación académica en diversos países de Europa, Oriente Medio y África. Recientemente, TIC ha firmado con la Universidad de Chongqing en China (CQU) un acuerdo de colaboración significativo en áreas como tecnologías de ruido, vibraciones y emisiones de motores, en los cuales TIC y CQU son expertos muy cualificados.

TIC imparte un programa 2+2 con la Nanjing University of Science and Technology. Los alumnos estudian 2 años en China (con enseñanza en inglés) y otros 2 en Birmingham.

No son estos dos los únicos ejemplos de colaboración. La UCE Business School ([www.tbs.uce.ac.uk/](http://www.tbs.uce.ac.uk/)) ha constituido asociaciones en Shanghai, Macau y Hong Kong que permiten a los estudiantes chinos cursar estudios en UCE Birmingham. Además, sesenta estudiantes se graduaron el pasado año en el BIAD's (Birmingham Institute of Art and Design) en cursos conjuntos con Lasalle College of the Arts de Singapur.

Otras iniciativas formativas novedosas puestas en marcha por UCE han sido los cursos de Home Inspectors desarrollados para formar en la compra y venta de casas ([www.lhds.uce.ac.uk/pages/home\\_inspectors](http://www.lhds.uce.ac.uk/pages/home_inspectors)).

En colaboración con TIC, el ABDN (Accelerate Business Development Network) ha creado una red de empresas fabricantes de soluciones totalmente innovadoras en compras e ingeniería.

Enterprise Fellowship Scheme apoya el desarrollo emprendedor y el registro de la propiedad intelectual para realzar la investigación, la docencia y el aprendizaje en UCE Birmingham. Los profesores desarrollan sus *start-up* o ideas de desarrollo de productos con la ayuda del Scheme y otros mecanismos incubadores de apoyo.

Por último, el programa Medici, salido de la colaboración entre 15 Universidades de la región de los Midlands, se ha configurado como parte del impulso estratégico de la UCE Birmingham a la transferencia de tecnología.



## Capítulo VIII

### TEXTO DE LAS PONENCIAS

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

**Índice de los textos de las ponencias presentadas en la Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies: “La sociedad se encuentra con la Universidad” (Granada, 23-24 octubre 2006)**

- I. Introducción (72)  
José María Fluxá Ceva, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. España*
- II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (73)  
Richard T. Ingram, *President emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges. USA*
- III. Gobernabilidad de y en las Universidades - Algunos problemas y reflexiones (81)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra. Australia*
- IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (90)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Financiación no-gubernamental (99)  
Julio Revilla, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva, España*
- VI. Gobierno de las Universidades (102)  
José Luis López de Silanes, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, España*
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (105)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido*
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (108)  
Rafael Spottorno, *Presidente de la Fundación Caja Madrid, vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid. España*
- IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (111)  
Perla Cohen, *Universidad de Toulouse Le Mirail. Francia*
- X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad - Consejos Sociales, Sociedad y Cultura (118)  
José María Fluxá, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. España*
- XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (121)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta. Canadá*
- XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (126)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien. Austria*
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (128)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University. Suecia*
- XIV. Construcción de una región de conocimiento (137)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga. Portugal*
- XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos - Los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham (142)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham. Reino Unido*

## I. Introducción

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

A través de los Consejos Sociales se consigue una mayor y mejor participación de la sociedad en el gobierno de las Universidades. En los Consejos Sociales de las mejores Universidades del mundo los vocales externos a ésta son mayoría.

Aunque estos Consejos tienen nombres distintos según el país: Consejos Sociales en España, *Board of Trustees* en Estados Unidos, *Board of Governors* en el Reino Unido, por ejemplo, su misión y muchas de sus atribuciones son parecidas en todos ellos.

En los países en los que las Universidades tienen estos Consejos, que son, por otra parte, donde se encuentran la mayoría de las Universidades de éxito, no se duda de que su actuación como representantes de la sociedad ha sido positiva para las Universidades en relación con su entorno, y de que han colaborado en el desarrollo acertado de las tres misiones fundamentales de la institución: el aprendizaje, la investigación y la diseminación de la cultura.

Los Consejos de las Universidades norteamericanas, cuyos presidentes formaron una conferencia ya en los años Veinte del siglo pasado, han realizado muy buenos análisis de las competencias de los Consejos, y de la ética y condiciones de liderazgo deseables en los consejeros. En sus análisis han destacado que hay competencias ejercidas por todos los Consejos Sociales en los distintos países: aprobar el presupuesto anual de la Universidad, desarrollar la misión y dirección estratégica de ésta, hacer de puente entre la sociedad y la Universidad... Sin embargo, hay competencias que no poseen todos los Consejos, por ejemplo, el nombramiento del rector y de otros cargos ejecutivos, a las que se da mucha importancia. Los Consejos de Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Canadá y Australia, entre otros muchos, poseen esta competencia. En España los Consejos Sociales carecen de esta facultad. Cada vez son más los Consejos que tienen esta responsabilidad. Las razones que se esgrimen para justificar dar a los Consejos esta posibilidad son, entre otras, la independencia del rector respecto al personal y claustro de la Universidad, con la consiguiente disminución de la endogamia; y la mayor posibilidad de sintonía entre el presidente y el Consejo de Gobierno.

Un apunte histórico: recientemente, el presidente de la Conferencia americana, Tom Ingram, subrayaba que los primeros Consejos Sociales se crearon en España hace más de ocho siglos; y que después, su ejemplo fue seguido por las Universidades de Bolonia, París y Ginebra.

## II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad

RICHARD T. INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

Tiene sentido que sea España quien acoja una reunión de los líderes de los órganos sociales de gobierno para debatir las distintas maneras en las que ciudadanos voluntarios de distintos países participan en el gobierno de las Universidades. Fueron los Consejos Sociales, Consejos de Universidades del siglo XII en España, los precursores del compromiso que adquirieron ciudadanos relevantes en el gobierno de las Universidades de Bolonia, Ginebra y París –las Universidades más importantes entonces– y los que, en consecuencia, promovieron la idea del compromiso ciudadano con la misión y los objetivos de la Universidad.

Los Consejos Sociales fueron anteriores incluso al regalo que le hizo al mundo la legislación romana: la “corporación autónoma”, concepto que más tarde la legislación inglesa alimentó y refinó, y que hoy sobrevive de diversas formas en la mayor parte de las naciones industrializadas y las democracias. Aquellos primeros “Consejos Sociales”, hace unos 800 años, se relacionaron con todas las Universidades españolas como parte de un sistema de comprobación y equilibrio. Tenían el fin de ayudar a que los colectivos de estudiantes y profesores actuaran de una manera responsable, a que el dinero público se utilizara adecuadamente y a que las Universidades sirvieran a las necesidades sociales y se responsabilizaran de sus resultados ante los que las financiaban.

Aunque, por supuesto, nuestros colegas españoles son los que mejor pueden juzgar, es muy probable que los Consejos Sociales en España hayan experimentado muchas de las tensiones dentro de la Universidad y con las Administraciones Públicas que han marcado la evolución de cientos de Consejos Ciudadanos en cualquier parte del mundo, incluido desde luego Estados Unidos y el Reino Unido.

Los Consejos Sociales, sin duda, a través de los años y ciertamente en los últimos tiempos, han ido experimentando disminuciones y aumentos de funciones, autoridad y efectividad, así como cambios en la forma en la que son percibidos por el profesorado, los políticos, los ministerios de educación, los empresarios y la ciudadanía en general. Pero el hecho de que sigan existiendo y de que persistentemente se reafirme su responsabilidad y efectividad, indica la importancia que tiene su creación y el que sean algo preferible, aunque imperfecto, a las alternativas de control directo gubernamental, y señala lo apropiado de esta conferencia para presidentes de Consejos celebrada en Granada. Es un momento magnífico para reflexionar sobre cómo el Consejo universitario “externo” está evolucionando en varios países y comparar y contrastar las responsabilidades y relaciones que tiene con los múltiples grupos de influencia del mundo universitario, incluidos los *vice-chancellors*, *rectors* y *presidents*.

La tesis de este trabajo es que, actualmente, los Consejos de Gobierno ciudadanos, constituidos por individuos relevantes de fuera del ámbito de la educación (miembros externos), se están redescubriendo y están cobrando nuevas energías. En un país tras otro, por un Gobierno tras otro, su importancia se ve renovada y reconocida incluso por el reticente profesorado universitario y otros líderes académicos, en casi todos los continentes.

Aunque esta tendencia es desigual y está aún lejos de ser universal, es esperanzadora para el desarrollo a largo plazo de las Universidades, tanto en lo que se refiere a sus posibilidades de encontrar fuentes de financiación distintas a los subsidios del Gobierno, como para proporcionarles una mayor protección ante una intervención inapropiada de las Administraciones, y ayudarlas a resistir las vicisitudes de modas e ideologías propias de los extremos políticos, tanto de derechas como de izquierdas.

¿En que se apoya la tesis de mi artículo de que alrededor del mundo se está dando más autoridad y responsabilidades de gobierno a Consejos predominantemente externos? ¿Qué condiciones económicas, políticas y sociales están contribuyendo al renacimiento de estos Consejos como instituciones sociales de importancia? ¿Por qué ser optimistas acerca de este renacimiento para las empresas académicas de nuestros respectivos países? ¿Qué se podría hacer para ayudar a que esta tendencia adquiera impulso en más países?

## Tendencias y circunstancias globales que contribuyen a apoyar esta tesis

Al menos cinco tendencias globales impulsan este renacimiento. Por orden de importancia son las siguientes:

- *La incapacidad de los gobiernos para proveer y mantener niveles de financiación.* Ésta es una tendencia global por muchas razones, incluida la creciente necesidad de recursos sociales en otros sectores en prácticamente todos los países. Esto ha llevado ineludiblemente a que las Universidades tengan que ser más emprendedoras, a que tengan que relacionarse mucho más con otras instituciones de la sociedad, incluidas empresas e industrias, y a que su dependencia de la generosidad de ciudadanos privados y de organizaciones no-gubernamentales sea mucho mayor.
- *La creciente conciencia de que, históricamente, ni las Administraciones (a través de los Ministerios de Educación) ni el profesorado universitario han sido capaces de resolver satisfactoriamente la asignación de recursos escasos.* La consecuencia inevitable de esta toma de conciencia es el esfuerzo para que las rectorías y presidencias ceremoniales de corta duración tengan mayor autoridad. Estos puestos de liderazgo se están transformando en puestos de gestión basados en el modelo corporativo *for-profit*.
- *La creciente competencia entre instituciones académicas dentro y fuera del país para obtener recursos, estudiantes, profesores e investigadores eminentes, líderes académicos y ejecutivos sofisticados capaces de manejar grandes presupuestos, estrategias sofisticadas de inversión y políticas complejas de recursos humanos.* Esta tendencia está exacerbada por el crecimiento de las nuevas Universidades “privadas” y especialmente, por el de las instituciones académicas “*for-profit*” existentes en muchos países. En estos momentos, aunque es comprensible, también es una lastima que los políticos y los ciudadanos aprecien tanto este tipo de empresas comerciales, que ponen más énfasis en asegurar trabajo que en dar una buena educación académica.

- *La realidad de que muchas Universidades se han convertido en el motor económico más importante en sus comunidades o regiones.* Muchas instituciones son los empleadores y contratantes de bienes y servicios más importantes de su entorno, y es más así según aumentan de tamaño. Además, los descensos del sector manufacturero y otros cambios vividos por las economías de muchas regiones han aumentado la importancia de las Universidades en su contribución al bienestar económico y social de sus comunidades.
- *La renovada presión sobre las Universidades para que estén más orientadas hacia dar servicios y respuestas sociales y más en sintonía con las necesidades de sus comunidades.* Además crecen las expectativas para que las Universidades estén mucho más abiertas a todas las clases sociales y económicas, también a las que en el pasado fueron excluidas.

Éstas y otras circunstancias y condiciones de cambio han hecho resaltar la conveniencia de poner en manos de Consejos de Gobierno externos las decisiones de alto nivel que determinen, ciertamente en consulta con otros, la dirección estratégica y las prioridades de la Universidad, los presupuestos anuales y plurianuales, y la asignación de los recursos limitados. Aún más importante, se les está encomendando cada vez más a estos Consejos externos la selección del director ejecutivo y la determinación de las condiciones de contratación y duración de su puesto (en el Apéndice A encontrarán una lista de las responsabilidades tradicionales de los Consejos de Gobierno en Estados Unidos y otros países, referencia para que el lector pueda comparar las experiencias y tradiciones de su país).

Es defendible que todos y cada uno de los cinco puntos arriba mencionados sean de gran peso para delegar la autoridad a los Consejos de Gobierno, cuyos miembros pueden proporcionar el tipo de política de liderazgo, en asociación con un director ejecutivo que comprenda y respete la cultura académica y que pueda llevar al profesorado a niveles de actuación todavía más elevados. Las autoridades de gobierno tienen que estar “cerca de la acción”, tener la capacidad de abogar por la Universidad pero a la vez hacerla responsable, tener la confianza de los ciudadanos que contribuyen con sus impuestos (y de la Administración), ser capaces de crear redes en beneficio de la Universidad para conseguir financiación y becas, y, por otro lado, comprender y abordar políticas y prácticas relacionadas con presupuestos grandes y con complejas relaciones de personal; todo ello, a ser posible, siendo independientes de la burocracia de la Administración Pública.

La experiencia nos ha mostrado que gobernar la Universidad, de arriba abajo, cualquiera que sea su estructura y cultura, de forma inevitable, es un proceso desordenado. Los miembros de los Consejos de Gobierno tienen que mantener una amplia tolerancia hacia la ambigüedad y mucho sentido del humor. La distancia entre la teoría y la práctica de cómo debe funcionar un Consejo –creador de políticas universitarias– puede ser muy amplia. Pero esto daría tema para otra conferencia.

Atestiguamos en muchos países una devolución significativa de autoridad desde las Administraciones nacionales a los Consejos de Gobierno de ciudadanos, desde los profesores universitarios y los directores ejecutivos a los Consejos de Gobierno predominantemente externos, y desde los Consejos de financiación a los Consejos de Gobierno, aunque es de esperar que siempre se mantenga un suave toque de regulación gubernamental como medida recíproca de gestión responsable. Somos también testigos de la conversión de unas Juntas y Consejos externos protocolarios en auténticos Consejos de Gobierno. (Nota: un Consejo de Gobierno auténtico, a diferencia de uno ceremonial o asesor, tiene suficiente autoridad legal para (1) contratar y despedir, apoyar públicamente y evaluar la actuación al director ejecutivo y (2) fijar el presupuesto anual y tener suficiente autoridad discrecional sobre él a través del equipo de gestión universitaria).

## ¿La Universidad de Oxford como metáfora?

Podría decirse que uno de los grandes bastiones del mundo de dominio del profesorado y el personal, en lo que atañe a la gobernabilidad universitaria, sigue siendo la Universidad de Oxford. Pero incluso Oxford está re-evaluando su estructura de gobierno (quién es quién decide qué), y está en proceso de conseguir que ciudadanos prominentes se comprometan seriamente a ayudar a fijar sus estrategias y su dirección política y a enfrentar sus necesidades en materia de recursos. Ha habido en este verano del 2006 muchas noticias sobre las provocadoras ideas del relativamente nuevo rector, John Hood, incluyendo, por ejemplo, la forma de selección en la admisión de alumnos. Un titular reciente decía “Las Facultades de Oxford van a perder el derecho del que han disfrutado durante 800 años de admitir sólo a aquellos estudiantes a los que quieren educar” [Clare, John (2006)]. Pasar a “un sistema más centralizado” de acceso parece ser la respuesta, al menos en parte, a la presión del Gobierno para asegurarse de que admiten más estudiantes de escuelas públicas y de clases sociales menos favorecidas.

Esta gran Universidad, como todas las Universidades británicas, está preocupada por su financiación a largo plazo. Su “*Congregation*”, el “parlamento” de Oxford, con más de 3.500 miembros entre profesores, investigadores, bibliotecarios y otro personal, rara vez se reúne. Otras dos Comisiones internas diseñan las políticas para la Universidad: el mucho menor “*Council*” y la “*Conference of Colleges*” comisión esta última que representa los intereses comunes de las 39 Facultades de la Universidad y de otras siete unidades académicas. Pero, lo más fascinante al respecto de los cambios en su estructura de gobierno, es una propuesta incluida en el reciente *Libro Blanco de Gobernabilidad* que pide un Consejo de Gobierno en el que el número de miembros se reduzca de 26 a 15, de los que 8, incluido el presidente, deben ser externos a la Universidad.

Igualmente, hay cada vez más voces reclamando reformas en Cambridge: “Los catedráticos dirigen Cambridge, pero ¿deben hacerlo?” se preguntaba el titular de un artículo reciente. Un segundo artículo decía “Los profesores dicen que el que ellos ejerzan la última autoridad es la razón por la que los grandes reformadores de la Universidad acusan al sistema de estar bloqueando los cambios” [*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (6 de febrero de 2004) y *Chronicle of Higher Education* (U. S.) (16 de junio de 2006)]. ¡Es un escenario interesante!

## Devolución de autoridad y responsabilidad en Universidades japonesas

En el otro lado del mundo estamos viendo al Gobierno de Japón lidiando con sus propias realidades acerca de cuánto dinero puede continuar adjudicándose a la Universidad nacional y a otras Universidades. Los responsables del Ejecutivo se han dado cuenta de que es necesario diversificar las fuentes de recursos de estas instituciones, especialmente frente a un descenso significativo en el crecimiento de la población, y de que se necesita menos participación gubernamental y más responsabilidad universitaria para poder diversificar y controlar los recursos. En este sentido se han movido algunas decisiones gubernamentales, por ejemplo, la de permitir a las Universidades invertir capital en bolsa y en otras alternativas de mayor riesgo para maximizar sus ingresos. En Japón, las implicaciones de cambio de las estructuras de gobierno son importantes. Es probable que en un futuro próximo se solicite a ciudadanos eminentes y de éxito, incluidos aquellos del entorno corporativo y de negocios, que ayuden en el gobierno de las Universidades del país.

## Formación y Desarrollo de los miembros de los Consejos en el Reino Unido y Australia

Varios estudios realizados en los últimos años en el Reino Unido y Australia sobre gobernabilidad en la Universidad han llamado la atención sobre la necesidad de reforzar la efectividad de los Consejos de Gobierno externos. En el Reino Unido un ejemplo de la toma de conciencia de esta necesidad son las reuniones regulares del *Council of University Chairs* (CUC), que se podría definir como una ONG voluntaria dedicada a ayudar a los miembros de los Consejos universitarios a entender cuales son sus responsabilidades y las funciones de dichos Consejos, reuniones que se reconocen como una alternativa mejor al control gubernamental directo. Es más, la Administración ha dado una financiación importante para poner en marcha otra organización, la *Leadership Foundation* (cuya Junta Directiva incluye a miembros de Consejos de Gobierno de las Universidades), dedicada a facilitar el análisis y a proporcionar programas para reforzar la administración de la Universidad y su gobierno. Uno de sus proyectos actuales, que realiza en cooperación con el CUC, es dar las pautas (*benchmarks* específicos para la Universidad o Indicadores Claves de Rendimiento) que ayuden a los Consejos de Gobierno a valorar los resultados de sus instituciones.

En Australia, el liderazgo de una *university vice-chancellor*, que ahora es *university chancellor*, ha dado como resultado la puesta en marcha de programas nacionales periódicos de formación y desarrollo para los miembros de Consejos, en cooperación con la organización nacional de *vice-chancellors*. Falta comprobar si este esfuerzo será sostenible –teóricamente no tiene financiación gubernamental–, pero es un ejemplo recomendable para otros países, y refuerza la hipótesis de mi conferencia de que se está dedicando más atención a por qué y cómo los Consejos de Ciudadanos deben ser propuestos como máxima autoridad de gobierno de la Universidad en la forma más adecuada a la cultura, tradición e historia de cada país.

## El redescubrimiento de los Consejos de Gobierno de ciudadanos en Europa del Este y Europa Central

Durante décadas la Universidad de Moscú ha contado en su gobierno con el compromiso de muchos ciudadanos prominentes, y de forma similar ha ocurrido en muchas otras Universidades en Rusia y en otros antiguos Estados de la Unión Soviética. Las Juntas Consultivas y los Consejos están sobresaliendo ahora todavía más porque los líderes académicos están descubriendo el hecho de que la participación de ciudadanos prominentes y comprometidos, muy cultos y exitosos, puede ser enormemente útil en la toma de decisiones y el desarrollo institucional, y servir de “amortiguador” y de “puente” con el gobierno y otros sectores importantes del entorno (industria, agricultura, artes, sociedades científicas, etcétera). Por supuesto, está por ver si esta participación se va a consolidar y se va a generalizar la constitución de Consejos de Gobierno, pero hay algunas tendencias prometedoras en esta dirección.

Estas tendencias están apoyadas directa e indirectamente por unas pocas fundaciones americanas y europeas. Aunque sus motivaciones varían, la conexión que existe entre la libertad de las Universidades y el crecimiento de instituciones democráticas no ha pasado desapercibida.

## El milagro de la transformación de Sudáfrica

Las repercusiones del *apartheid* sobre el sistema universitario sudafricano y cómo ha afectado éste al gobierno de la Universidad son dos temas interesantes. Una de las metas inmediatas del Gobierno democrático de la República de Sudáfrica fue “democratizar” la Universidad asegurando que todos los grupos de influencia de la Universidad tuvieran sitio en su Consejo de Gobierno. Aunque sea discutible que componer un Consejo de Gobierno con individuos que, cada uno de ellos, cree que tiene el deber de “representar” por encima de todo su interés particular, sea a largo plazo una buena idea, es comprensible que el Gobierno sudafricano haya seguido hasta ahora esta dirección. El resultado ha sido problemático para la gobernanza y la gestión, pero ha servido a un bien mayor: el profesorado y el personal entienden que la toma de decisiones no es de su dominio exclusivo y que los Consejos de Gobierno son parte esencial en un sistema saludable de comprobación y equilibrio dentro de la Universidad.

Con el tiempo, es probable que arraigue la idea de que la “representación” como criterio para escoger a los miembros de los Consejos puede llevar a crear pequeños “Parlamentos” pero no necesariamente al buen gobierno y administración académicos. Los Consejos de Gobierno no deben ser creados como cuerpos políticos donde intereses particulares compitan unos contra otros. Y aun así, el principio de que la toma de decisiones dentro de la Universidad no debe ser gubernamental está firmemente atrincherada en Sudáfrica y esto será bueno para que continúe la tendencia a crear Consejos de Gobierno de ciudadanos en otras partes de África.

## El crecimiento de Universidades privadas en América Central y del Sur

La convivencia en un mismo país de Universidades no financiadas por el Gobierno y Universidades controladas por él ha llegado a ser un hecho global, que en los países de América Central y del Sur, influidos por el ejemplo de la educación superior privada y *non-profit* de los Estados Unidos, tiene una especial relevancia. Muchos países del hemisferio Sur han fomentado la creación de tales instituciones, además de mantener la alternativa de las Universidades públicas, bajo el supuesto de que la competencia entre los centros públicos y los privados es saludable para ambos. Las estructuras de gobierno de estas Universidades privadas y *non-profit* se parecen mucho a las de Estados Unidos y otros países con miembros no-académicos y también su afán por dar un buen servicio público (no como agentes del gobierno ni con ánimo de lucro personal). Además, en los países en los que se presencia el crecimiento de Universidades *sponsorizadas* privadamente, al menos potencialmente avanzan en el tiempo dos importantes instituciones sociales paralelas e interconectadas: el voluntariado de los ciudadanos y la filantropía privada.

Los beneficios que se derivan de estas dos formas de participación de la sociedad en la Universidad, trabajo voluntario y filantropía, son obvios. En el caso de Estados Unidos y otros países estos beneficios se han traducido en el crecimiento y saneamiento de algunas agencias no-gubernamentales y en una enorme contribución al bienestar de aquellos ciudadanos que están en los márgenes de éxito y logro habituales de las economías de mercado. Además, la naturaleza apolítica, independiente, y no ideológica de estos organismos rectores tan prominentes en América Central y del Sur proporciona un modelo de gobierno alternativo que incluso las Universidades subvencionadas por la Administración pueden, en algún momento, considerar conveniente incorporar en sus estructuras.

## El Futuro del Consejo de Gobierno Ciudadano en la Universidad

El hecho que los Consejos Sociales de las Universidades de España estén experimentando una especie de renacimiento, un renacimiento suyo propio, es alentador, aunque puede que aún falten algunos años para una recuperación completa de sus funciones (con el “más ligero de los toques” de la Administración en asuntos de Universidad). Por motivos simbólicos y de otra índole, esperamos obtener de nuestro debate en Granada unas conclusiones acertadas de las tendencias actuales en España. Mientras tanto, los participantes en esta conferencia saludamos a los miembros de los “Consejos Sociales” anfitriones y les felicitamos por esforzarse en ejercer sus responsabilidades de forma que refuercen su aceptación por parte de los ciudadanos españoles y de la Administración.

Al final, la manera en que las Universidades se financien afectará al resultado último de éste fenómeno mundial de renacimiento de los Consejos de Gobierno universitarios. Con el acceso fácil a información e ideas después de esta conferencia de Granada, apuesto a que los Consejos de Gobierno prevalecerán. Vamos a empezar por compartir ideas e información. Los miembros externos de las Juntas de Gobierno pueden formarse y recibir ayuda de organizaciones tales como la *Association of Governing Boards of Universities and Colleges* (AGB), constituida en 1921 como asociación no gubernamental. La AGB tiene muchas publicaciones y recursos que puede compartir. Para más información pueden ver su página web [www.agb.org](http://www.agb.org). También en el Reino Unido, Australia, Sudáfrica y otros lugares están ya en marcha iniciativas de apoyo y desarrollo de programas para consejeros y Consejos.

Gracias a un trabajo serio y al compromiso consciente de nuestras responsabilidades, podemos aprender muchas cosas unos de otros para ayudar a mantener vivo este renacimiento, pero estos esfuerzos comienzan y terminan en nuestros propios países y en nuestros propios Consejos. De hecho, nuestro primer deber es entender cuáles son nuestras responsabilidades y cuáles no lo son. Aquellos de nosotros que tenemos el privilegio especial (no “el derecho”) de servir en un Consejo de Universidad siempre debemos recordar que nuestra responsabilidad (que cubre lo individual y lo colectivo) es la de mejorar esa Universidad, que nos ha sido encomendada para beneficio de las generaciones presentes y futuras. Es mucho más inteligente que sean ciudadanos inteligentes y responsables quienes lo hagan conjuntamente con los líderes académicos, que no que sea la Administración la que se atribuya tales responsabilidades.

*La dirección de correo electrónico del autor es [tomi@agb.org](mailto:tomi@agb.org). Él agradecerá recibir las opiniones de los lectores sobre las proposiciones incluidas en este trabajo así como copias de documentos que traten el tema de los Consejos de Ciudadanos y los Consejos Universitarios en otros países. Su dirección es 12017 Gregerscroft Road; Potomac, Maryland 20854; USA.*

## Referencias

Clare, John (2006): “Oxford Colleges are to lose the right they have enjoyed for 800 years to admit the students they want to teach”, *Telegraph* (U. K.), July 27, 2006.

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (June 16, 2006): “University of Oxford Proposes Governance Changes”.

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (February 6, 2004): “The Dons Run Cambridge—But Should They?”.

Duryea, Edwin D. (2000): “The Academic Corporation: A History of College and University Governing Boards”, (edited by Don Williams). New York: Falmer Press.

Ingram, Richard T. (2004): *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities*. Washington, D.C: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

## Apéndice A

Responsabilidades de los Consejos de Gobierno. La experiencia de Estados Unidos:

1. Determinar la misión de la Universidad y sus objetivos.
2. Elegir al director ejecutivo de la Universidad (*president, vice-chancellor, rector...*).
3. Dar apoyo al director ejecutivo.
4. Supervisar y evaluar la actuación del director ejecutivo.
5. Evaluar la actuación del Consejo (evaluación interna).
6. Insistir (y participar) en la planificación estratégica efectiva de la Universidad.
7. Revisar periódicamente los programas académicos más importantes y las actuaciones institucionales.
8. Asegurar recursos suficientes.
9. Asegurar la gestión efectiva de la Universidad (a través del director ejecutivo).
10. Preservar la independencia de la Universidad.
11. Relacionar el campus con el entorno social y el entorno social con el campus.
12. Servir de “tribunal de apelación” cuando sea necesario (pocas veces y muy selectivamente).

Nota: Este trabajo es un extracto de *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities* de Richard T. Ingram, publicado por la *Association of Governing Boards of Universities and Colleges* (Washington, D. C., 2004).

### III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

Es un gran honor para mí que la organización de esta reunión me haya pedido que dé esta conferencia en lugar de Tom Ingram a quien no le ha sido posible estar hoy aquí. Él es presidente emérito de la Association of Governing Boards of Universities and Colleges en Estados Unidos y ha escrito sobre gobernabilidad.

Mi perspectiva sobre este tema es diferente, es la de un facultativo. Desde enero de este año soy *chancellor* de la Universidad de Canberra, es decir, presidenta de su Junta Directiva, y antes fui *vice-chancellor* (rectora) y presidente de la Universidad de Nueva Inglaterra en Armidale, Australia.

Y como soy una sustitución de última hora, no voy a hablar sobre el tema general de esta reunión, “la Sociedad se encuentra con la Universidad”, aunque éste está implícito en muchos de los asuntos que voy a tratar.

Utilizaré los términos *vice-chancellor* y *chancellor* en mi conferencia. El *vice-chancellor* tiene un papel semejante al del presidente o rector de una Universidad: él o ella tiende a ser un catedrático distinguido y es designado por el Consejo de la Universidad a través de un proceso abierto de búsqueda por anuncios y/o firmas especializadas. El puesto se ejerce generalmente durante cinco años renovables. Los *chancellors* son los presidentes de los Consejos Directivos y son nombrados por sus correspondientes Consejos Directivos.

Pienso que, hasta hoy, en Australia soy la única *chancellor* que ha sido antes *deputy vice-chancellor* (vice-presidente) en la misma institución y *vice-chancellor* en otra Universidad. En Australia tenemos una larga tradición por la que es habitual nombrar como *chancellors* a prominentes *vice-chancellors* académicos. Por tanto, no todos los *chancellors* son empresarios, magistrados, políticos, altos cargos de la Administración, u otras personas significadas dentro de la sociedad cuyas conexiones y experiencia se supone pueden beneficiar a la Universidad, a menudo tanto desde el punto de vista material como desde el político.

La gobernabilidad ha sido un tema candente durante más de una década en Australia, el Reino Unido, Estados Unidos y Europa. Habiendo participado en el gobierno universitario como miembro académico electo, posteriormente como miembro *ex-officio* del Consejo académico (el cuerpo académico interno de mayor responsabilidad), y por último como *vice-chancellor* en el Consejo de la Universidad de Nueva Inglaterra y ahora como *chancellor* de la Universidad de Canberra, quiero sugerir algunos asuntos

generales sobre el tema de la gobernanza universitaria, matizados por experiencias y reflexiones personales. Estoy muy interesada en el debate y los comentarios que se puedan hacer al respecto.

Todos nosotros estamos muy familiarizados con las quiebras de grandes empresas del sector privado y el rol que la Junta de Gobierno tuvo o dejó de tener en ellas. En Australia, Reino Unido y Estados Unidos, en parte por estas quiebras, estamos muy familiarizados con los controles de gobernabilidad de la Universidad impuestos en las últimas dos décadas. Soy consciente de que también ha habido mucho debate en otros países europeos, pero no he leído ningún informe al respecto.

Como hablaré desde una perspectiva australiana, necesito proporcionar un cierto contexto. Australia es una federación de Estados y de territorios, parecida a Alemania o a Canadá. La educación es responsabilidad de cada Estado, pero el Gobierno australiano asumió el control y la financiación de la educación universitaria a mediados de los años 70, por lo que pudo fijar sus condiciones de financiación y su agenda de reformas. Y los ministros de cultura sucesivos se han encargado de dejar su huella en el sector de la enseñanza universitaria.

Las Universidades públicas, y excepto dos todas son públicas, se establecieron por ley del Parlamento del Estado. La ley determina que tiene que existir un Consejo de Gobierno, llamado *Council* o *Senate*, así como el tamaño y el tipo de miembros que lo componen. En la mayoría de los casos es el Gobierno del Estado el que tiene la prerrogativa de designar a los miembros externos del Consejo: representantes de la comunidad en la que se encuentra la Universidad, los profesionales y las empresas. Estos nombramientos se hacen generalmente por recomendación de la Universidad, o en consulta con ella, y respetando debidamente capacidades personales y cuota por género. El Consejo o Senado es responsable ante el Gobierno y cada Universidad debe someter un informe anual al Parlamento del Estado en cuyo territorio se encuentra.

Dentro del contexto internacional, las Universidades australianas tienen bastante autonomía. Están autorizadas a invertir, tomar préstamos o vender sus propiedades y empresas siempre que los órganos de gobierno lo consideren adecuado. Normalmente son propietarias de sus activos y les está permitido tener empresas de apoyo para conseguir sus objetivos. Además, tienen autonomía con respecto al personal, los estudiantes y los programas. Contratan a su propio personal y negocian las condiciones del empleo dentro del marco nacional de empleo. Deciden los criterios de admisión de estudiantes aunque, por temas de financiación, el número de estudiantes en campos particulares de estudios se negocia con el Gobierno. Las Universidades también tienen autonomía respecto a sus programas académicos: son instituciones que se auto-acreditan y el Estado no controla ni examina el plan de estudios, ni sus contenidos, métodos de enseñanza y calidad.

Las Universidades mismas, a través de un sistema de revisión por pares, controlan la calidad y los estándares. Existen, sin embargo, algunas instituciones que complementan este sistema, como el Australian Qualifications Framework (AQF), que fija unos amplios criterios de cualificación de las enseñanzas a nivel nacional, y la Australian Universities Quality Agency (AUQA), que desde el año 2000 los audita cada cinco años. Las asociaciones profesionales, auditan también y acreditan regularmente los programas de grado, especialmente los grados de enseñanzas profesionales como Ingeniería, Arquitectura, Medicina, Enfermería, etcétera. En última instancia, es el cuerpo que gobierna la Universidad el responsable de su calidad y de fijar los estándares de los cursos que se imparten.

En 2002 el entonces ministro federal de Educación, Ciencia y Formación, Dr. Nelson, inició una serie de debates sobre todos los aspectos de la educación universitaria: financiación, enseñanza y aprendizaje, investigación, gobernabilidad y gestión [Nelson, B. (2002): 5]. Existía entonces la preocupación

de que cierta regulación del Estado sobre las Universidades pudiera inhibir la capacidad empresarial y emprendedora de éstas. Existían también dudas sobre el papel y el funcionamiento de los cuerpos de gobierno universitario y sobre su gestión y sus resultados, en los que pesaba especialmente la carencia de flexibilidad, en un medio donde los sindicatos ejercen fuertes presiones.

Esta serie de revisiones y de informes culminó en una nueva legislación, aprobada en diciembre de 2003 y enmendada posteriormente. Los *National Governance Protocols for Higher Education Providers* son parte de esta legislación. Como su nombre indica, son once protocolos que especifican el papel, la composición, y responsabilidades específicas de los cuerpos de gobierno de las Universidades. La conformidad de sus órganos de gobierno con estos *Protocolos Nacionales* es una de las condiciones previas para que cada Universidad reciba una muy necesaria financiación adicional. Todas las Universidades, lo cual también significa todos los Estados y Territorios de Australia, han aceptado hacer enmiendas a sus leyes de Universidad y han cambiado sus propias pautas sobre el gobierno universitario.

Yo creo que no hay objeción alguna a los *Protocolos Nacionales*, ya que sólo hacen más explícito y detallado el papel y las responsabilidades de los Consejos. Aunque limitan el tamaño máximo de dichos Consejos y restringen las posibilidades de nombramiento, las Universidades siguen teniendo la opción de tener representantes de su personal y sus estudiantes en ellos, representantes a los que pueden elegir. Por otro lado, los miembros de los propios Consejos pueden hacer nombramientos a éste, todo ello dependiendo de los cambios a la ley que cada Universidad solicitara al Gobierno de su Estado.

La Universidad de Canberra definió las responsabilidades del Consejo de acuerdo con y ampliando los *National Governance Protocols*, responsabilidades que consisten en:

- Desarrollar y aprobar la misión y la dirección estratégica de la Universidad.
- Nombrar y apoyar al *vice-chancellor* como director ejecutivo de la Universidad y hacer el seguimiento de su gestión.
- Asegurarse de que las políticas y los procedimientos estén establecidos para asegurar la probidad y la integridad de la toma de decisiones en la Universidad.
- Asegurar la conformidad de dichas decisiones con la legislación relevante.
- Delegar de forma adecuada las funciones de gestión.
- Efectuar el seguimiento y contraste de los resultados de la gestión contrastándolos con sus metas estratégicas y de negocio.
- Aprobar el presupuesto anual y el plan de negocio.
- Aprobar actividades comerciales significativas.
- Aprobar y controlar sistemas de supervisión de la responsabilidad, incluyendo a las entidades controladas por la Universidad.
- Supervisar y controlar la evaluación y gestión de riesgos de la Universidad, incluyendo sus empresas.
- Supervisar y controlar las actividades académicas de la Universidad.
- Representar al campus y abogar por él ante la sociedad.
- Interpretar para el campus las necesidades de la sociedad y sus profesionales.

En el libro *Governance as Leadership* de Chait *et al*, tras estudiar lo publicado sobre este tema, se destacan cinco funciones propias de los Comités o Consejos de cualquier organización que reflejan totalmente las que tienen los Consejos de las Universidades [Chait, R. P.; *et al.* (2005): 14]:

1. Fijar la misión y la estrategia global de la organización, y modificarlas cuando sea necesario.
2. Realizar el seguimiento de la organización y responsabilizar de él a la dirección.
3. Nombrar, evaluar y apoyar al director ejecutivo y, si fuese necesario, sustituirle.

4. Desarrollar y conservar los recursos de la organización, tanto los fondos como las instalaciones.
5. Servir de puente y colchón intermediario entre la organización y su entorno; defender a la institución y conseguir para ella apoyo en la sociedad.

La cuestión es cómo pueden llevarse a cabo estas funciones en la Universidad. Según el modelo tradicional y colegial: el Consejo es un foro donde representantes de los grupos implicados –por ejemplo académicos electos, personal no-académico, estudiantes electos, estudiantes de postgrado, antiguos alumnos electos, representantes nombrados por la comunidad, incluida la indígena– debaten y reflexionan. A este modelo tradicional se opone otro según el cual el Consejo es una Junta de Directores con poderes ejecutivos o, como mínimo, con primacía en las decisiones de más alto nivel y con la responsabilidad final. Este último es el modelo propuesto por algunas encuestas y muy recientemente por la Governance Structure del Consejo de la Universidad de Canberra.

Estas dos alternativas pueden resumirse de esta otra manera: el Consejo de la Universidad es Parlamento *versus* Consejo de Ministros. Las diferencias entre estas dos posturas son importantes. Así, cuando a los Parlamentarios no les gustan las decisiones tomadas, hacen públicas sus discrepancias, mientras que en el Consejo de Ministros se solicita siempre la solidaridad o aquiescencia de todos.

La mayor parte de los estudios e informes sobre la gobernabilidad de las Universidades se ha concentrado en los roles asumidos y sus estructuras, con el convencimiento de que algunos roles explícitos y algunas estructuras determinadas mejorarían los resultados de los Consejos/Senados y permitirían dar respuesta a las necesidades enormemente cambiadas y cambiantes del entorno de las instituciones universitarias.

Aunque la gobernabilidad de las Universidades cambia de un país a otro y, desde luego, de una Universidad a otra, existen algunos problemas comunes a todas ellas. En el Reino Unido, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Australia y también en algunos países europeos parece que se está revitalizando la figura de los Consejos de las Universidades. Algunos aspectos prácticos que se deben tener en cuenta a la hora de determinar la estructura de tales consejos son:

## 1. Tamaño del Consejo

El tamaño del Consejo ha sido una de las preocupaciones tratadas en la mayor parte de los estudios publicados sobre la gobernabilidad de las Universidades. No hay consenso al respecto. En Australia, el ministro Dawkins en su *Higher Education: A Policy Statement* de 1988 y el *Informe Hoare* de 1995 proponían que unas 10 a 14/15 personas era el número adecuado. El CUC (UK Committee of University Chairmen, sí men (hombres)) admite un número mayor. Sin embargo, Coaldrake *et al.* apuntan que “los órganos de gobierno privados *non-profit* típicamente tienen un número mucho mayor de miembros que las Universidades públicas” [Coaldrake, P.; *et al.* (2003)]. La realidad, no obstante, parece ser otra, pues en las empresas los Consejos tienden a tener menos de 10 personas, como máximo de 6 a 8.

Un estudio-revisión reciente sobre la estructura de gobernabilidad en la Universidad de Canberra recomendaba un Consejo de 10 miembros, aunque no se citó ninguna evidencia de que 10 fuese un número mejor que 12 ó que 14, y aunque la mayoría de los miembros del panel que hacía la revisión era de la opinión de que 8 era el número de miembros más adecuado.

Leblanc y Gillies en su último libro, *Inside the Boardroom*, mencionan que la mayoría de los 200 directores que han entrevistado piensan que el tamaño más efectivo para un Consejo es de entre 10 y 15 miembros. Uno de los directores expresaba: “con un grupo más pequeño, de 12, 13 ó 14 personas, la

dinámica es más fácil. Es cuando existe un verdadero intercambio de ideas y no meramente un espectáculo” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 119]. Es por tanto una cuestión de dinámica en el grupo.

Aunque éste haya sido un tema muy debatido, ha habido pocos estudios sobre si el tamaño del Consejo determina de hecho la calidad de la toma de decisiones o sus actuaciones.

## 2. Composición del Consejo

La composición del Consejo o, lo que es lo mismo, quiénes deben ser sus miembros, también ha sido un tema comentado en todos los estudios sobre el gobierno de la Universidad. Desde la perspectiva de la empresa privada, es inaceptable elegir a sus miembros dentro de la propia organización y es muy poco habitual que esto ocurra (excepto en algunas empresas en Alemania). Sin embargo, en el modelo tradicional de gobernabilidad de la Universidad, las cosas son muy diferentes y habitualmente los miembros internos sobrepasaban en número a los externos.

En la última década ha habido una toma de conciencia de la necesidad que tiene el Consejo de tener una mayoría de miembros externos e independientes, como de hecho está estipulado en los *National Protocols* en Australia. Esto es debido al convencimiento de que los miembros internos de la Universidad, por ejemplo empleados y estudiantes, encuentran dificultades si tienen que hablar/votar en el interés de la Universidad en su conjunto en vez de en el de algunas de las partes que la constituyen. Por otro lado, se han podido oír argumentos en sentido contrario, que dicen que los directores independientes que no tienen ninguna conexión directa con el sistema universitario, dependerán en demasía del *vice-chancellor* y no serán capaces de formularle las preguntas adecuadas.

## 3. Relación con el *vice-chancellor* – gobernabilidad versus gestión

La relación del *chancellor* con el *vice-chancellor* es crucial y tiene que estar basada en la confianza mutua. En Australia hemos tenido ejemplos de desacuerdos bastante conocidos pero también de asociaciones productivas. El papel del *chancellor* no está muy definido, aunque cada vez más las Universidades están incluyendo la descripción del papel del *chancellor* en sus manuales de funcionamiento, declaraciones y reglamentaciones internas.

En Estados Unidos la Association of Governing Boards of Universities and Colleges patrocinó en 2002 *The Glion Declaration II: The Governance of Universities and Colleges*, un documento hecho, sobre todo, para las Universidades de investigación y, sobre todo, para las de Europa y EE. UU. En él se dirigía a los miembros de los Consejos una sugerencia que se ha hecho famosa: “La nariz dentro, los dedos fuera”.

## 4. Compromiso e implicación de los miembros del Consejo

Incluso ahora que las Universidades detallan mejor el papel y las responsabilidades de sus respectivos Consejos, Chait *et al.* sostienen que sigue existiendo un problema fundamental en ellos, un problema que tiene que ver con la intención y el compromiso de sus miembros. Y desde nuestra propia expe-

riencia, oímos a miembros del Consejo decir ¿por qué estoy aquí? ¿Cómo puedo yo ayudar a mejorar algo?

Chait *et al.*, y yo con ellos, se preguntan ¿cada cuánto tiempo hay que evaluar o seleccionar a un *vice-chancellor*? ¿Cada cuánto se modifican la misión de la Universidad o su estrategia general?

Si nos fijamos en las funciones tales como están especificadas, vemos que muchas de las tareas son de naturaleza puntual, y, sin embargo, los Consejos se reúnen regularmente, por lo que terminan haciendo informes rutinarios. Reunirse se convierte así en un sinónimo de gobernar. Hacer el seguimiento, desde luego, no es una actividad puntual y es algo importante, pero no es algo motivador y sí frecuentemente técnico. Aunque las reuniones regulares del Consejo puede que no sean muy estimulantes para sus miembros sí son precisas pues proveen de datos e informes al Consejo y además sirven como herramienta muy útil de seguimiento.

Chait *et al.* apuntan la idea de que “hay personas que aceptan entrar para unirse a una misión, [y] estarán más dispuestas a participar cuando puedan ver los resultados de su trabajo y la oportunidad de ejercer alguna influencia” [Chait, R. P.; *et al.* (2005): 19]. ¿Cómo puede hacerse más interesante para los miembros del Consejo ese tiempo, no retribuido, que dedican a los temas del Consejo?

Las competencias de los miembros del Consejo generalmente son competencias útiles dentro de la institución, no sólo en el Consejo, pero podría considerarse como “microgestión” o “interferencia” y generalmente, algunas de ellas son desaconsejadas por el *vice-chancellor* (incluida yo cuando lo era).

A la vista de que los miembros del Consejo se nombran por su experiencia específica, pero no pueden implicarse en comités internos de la Universidad (por ejemplo de marketing) ¿para qué puede ser útil su experiencia? ¿Será suficiente que sólo cuestionen y reaccionen ante informes de la Dirección? En nuestros esfuerzos por distinguir entre gobernabilidad y gestión, y al impedir que miembros del Consejo se impliquen en comités internos de la Universidad y limitar el número de miembros internos del Consejo ¿no estaremos empobreciendo nuestra gobernabilidad e infra-utilizando a los miembros del Consejo?

En conversaciones con miembros de los Consejos de las Universidades de Nueva Inglaterra y de Canberra me llamó mucho la atención el interés que muchos de ellos tenían en hacer algo más significativo, aunque a aquellos que eran directores de grandes empresas frecuentemente les cansara el tener que apartarse de los aspectos más relacionados con la gobernabilidad.

El Committee of University Chairmen del Reino Unido publicó en Noviembre de 2004 un manual, *Guide for Members of Higher Education Governing Boards in the UK*, que incluye estudios de casos prácticos actuales de gobernabilidad, sacados del informe *Good Practice in Six Areas of the Governance of Higher Education Institutions in the UK*, compilado por CHEMS. Esta *Guide* contiene ejemplos interesantes de Universidades del Reino Unido que han implicado en actividades de la Universidad a miembros de sus Consejos. No estoy informada sobre ningún ejemplo parecido en Australia.

Chait *et al.* opinan que para poder ser “creativo, implicarse con la organización para definir problemas, para crear un futuro y un significado” los miembros externos tienen que encontrar un significado común compartiendo experiencias, y esto se puede llevar a cabo “trabajando en la frontera interna” o “trabajando en la frontera externa”. Trabajar en la frontera interna sería entrar en contacto con el personal de la Universidad y con sus estudiantes, participar en eventos universitarios, etcétera, con el fin de llegar a sentir la Universidad como una institución individual propia, diferenciada del

resto. Trabajar en la frontera externa implicaría estar en contacto con otros Consejos. En relación con los roles 4 y 5 indicados por Chait *et al.*, los miembros del Consejo pueden implicarse en actividades tales como eventos de la comunidad, *fundraising*, apoyo a ciertas causas, ..., todas ellas externas a la institución.

Hace poco me pidieron que participara en un panel de la National Governance Conference para referirme al tema de cómo los *chancellors/Councils* podrían/pueden, deben/no deben dedicarse a hacer *lobbying* por sus Universidades en la política nacional (y estatal). Yo intervine argumentando que todos esperamos que el *vice-chancellor* y el director ejecutivo, como líderes académicos y administrativos que son, hagan *lobbying* por su Universidad en la política nacional y estatal.

A este respecto, es muy interesante el último informe de la US Association of Governing Boards sobre el estado de la Presidencia en la Enseñanza Superior en Estados Unidos, titulado *The Leadership Imperative*, que en sus recomendaciones a los Consejos de Gobierno sólo les pide que den apoyo a su presidente (rector) en su actividad pública, y no dice ni una palabra sobre otras actividades públicas de los Consejos o sus presidentes [AGB (2006): 32]. La *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK* del Committee of University Chairmen, publicada en 2004, no habla ni de apoyo ni de *lobbying* entre sus funciones o actividades y su "Model Statement of Primary Responsibilities" para los Consejos está, prácticamente en su totalidad, enfocado hacia sus actividades internas [CUC (2004): 117-8].

En la Universidad de Canberra los miembros de nuestro Consejo de Gobierno, el *chancellor* y el *vice-chancellor* tienen, como indiqué anteriormente, diversos roles y responsabilidades internas y externas, en concreto:

- Representando y dando apoyo al campus dentro de la comunidad.
- Interpretando las necesidades de la sociedad y sus profesionales en el campus.

A estas funciones generales se añaden otras concretas del *chancellor*:

- Representar a la Universidad en reuniones, funciones y ceremonias nacional e internacionalmente.
- Representar los intereses de la Universidad en la vida política, cultural y empresarial de la comunidad.

Para mí esto significa que el *Council* y su presidente tienen un papel externo y que podrían/pueden y, desde luego, deberían/deben hacer *lobbying*. Los Consejos universitarios que tienen más diversificación entre sus miembros que, por ejemplo, el Australian Vice-chancellors Committee, suelen ser considerados más representativos por parte de la comunidad, más imparciales, y con mayor credibilidad que los *vice-chancellors* como grupo. Por ello, en momentos críticos de reformas y cambios, me atrevo a decir que los miembros del Consejo y los *chancellors* deben hacer *lobbying*. Ésta es la parte externa del compromiso de los miembros del Consejo, parte de su compromiso con la sociedad a favor de la Universidad y de la enseñanza superior en general.

## 5. Efectividad del Consejo

Leblanc and Gillies describen tres determinantes para que un Consejo sea efectivo, es decir para que sus decisiones añaden valor a la compañía/organización, y afirman que la estructura y la forma del Consejo de Directores no parecen influir en ello, mientras que sí lo hace el modo en que se toman las

decisiones. Afirman que lo que realmente tiene importancia en relación con la efectividad de los Consejos son “las competencias y conductas de los directores que se reúnen, la manera en que esas habilidades colectivas interaccionan en ese momento, y como resultado de esa interacción, cuál es la estrategia que se define para la empresa, así como la manera en que se nombra para el Consejo –o para fuera del Consejo– al personal directivo que posea las competencias y actuaciones necesarias.” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 235].

## La competencia del director

En la Universidad podemos dar por supuesta la competencia del director, al menos de aquellos que han sido seleccionados por ser expertos en un área determinada, selección en parte obligada por los *National Protocols* y en parte por las mismas Universidades.

## Las características de actuación de los directores

En este aspecto tenemos que considerar tres dimensiones:

1. El poder de persuasión del director, que es el factor más importante a la hora de determinar la influencia de una decisión en la sala de juntas.
2. El nivel que perciben los co-directores en el director a la hora de disentir o aprobar temas problemáticos.
3. El grado en que un director, ante un problema, parece actuar en solitario, sin mucha discusión con otros miembros de la Junta, antes de adoptar una postura [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 163].

A este respecto, los tipos de actuación posibles por parte de un director “funcional” son los de: presidente director, agente para el cambio, retador, constructor de consenso y consejero. Todos los directores calificados como “funcionales” tienen una elevada “capacidad de persuasión”. Los tipos posibles de lo que se pueden denominar directores “disfuncionales” son el: cuidador-presidente, controlador, crítico, conformista y animador continuado. Todos ellos se encuentran muy abajo en la escala de “capacidad de persuasión” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 167].

Actualmente, existen dilemas en las Universidades por la mezcla de miembros nombrados y miembros electos en los Consejos, dilemas que van más allá de las dinámicas de grupo. Se elige un elevado número de consejeros, otros son nombrados por el Gobierno del Estado, pero tanto unos como otros sólo pueden ser cambiados cuando pasa un determinado número de años.

## La estrategia seguida por la compañía

Leblanc y Gillie apuntan que “las organizaciones bien gobernadas y bien gestionadas deberían tener directores capaces de reconocer y ayudar a la dirección a desarrollar estrategias para poder enfrentarse al cambio” y añaden que “a medida que cambian las condiciones y las estrategias, los miembros de la Junta tienen la obligación de encontrar y contratar directores cuyas competencias y actuaciones puedan ayudar a la Junta a enfrentarse a nuevas situaciones” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 224]. Y la pregunta sería: ¿Cómo podrían estructurarse las agendas de las Juntas/Consejos de manera que sus

miembros pudieran trabajar con la dirección en la definición de estrategias de cambio, en lugar de que les sea presentado un plan ya confeccionado?

Algunas de las preguntas que he expuesto son el eco de mi propia experiencia. Encontrar respuestas satisfactorias a todas ellas determinará la bondad con la que un Consejo cumple sus funciones. Y si cumple bien estas funciones, podemos tener la seguridad de que la sociedad va a encontrarse con la Universidad.

## Referencias

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2006): *The Leadership Imperative. The Report of the AGB Task Force on the State of the Presidency in American Higher Education*, AGB.

Coaldrake, P.; Stedman, L. y Little, P. (2003): "Issues in Australian University Governance", unpublished Draft AVCC Occasional Paper, August.

Committee of University Chairmen (CUC) (2004): *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, CUC.

Chait, R. P.; Ryan, W. P. y Taylor, B. E. (2005): *Governance as Leadership. Reforming the Work of Nonprofit Boards*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): *Inside the Boardroom*, John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Nelson, B. (2002): *Higher Education at the Crossroads. An overview paper Commonwealth Department of Education, Science & Training*, April, Canberra.

## IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

Las tendencias observadas en la evolución de la educación superior son el resultado de varias corrientes que interactúan con ella. Por un lado están las que determinan la demanda: lo que los estudiantes, empleadores y Gobiernos, quieren y esperan del sistema; y por otro las que determinan la oferta: lo que las instituciones y las personas que trabajan en ellas y las dirigen desean. Tanto la demanda como la oferta se ven influidas a su vez por tendencias generales de la sociedad y la tecnología, dentro de las cuales está la propia educación superior. Podemos afirmar por tanto que la educación superior moldea y es moldeada por el mundo.

Aunque todas las tendencias que voy a mencionar se aplican a algunos países, muy pocas pueden observarse en todos ellos. El orden en que las voy a presentar es –espero– un orden lógico, que no siempre tiene que ver con la importancia de cada tendencia. El hecho es que todas ellas están interrelacionadas y que la importancia relativa de los distintos factores en diferentes circunstancias, depende de la historia, cultura y políticas de cada país.

Antes de comenzar a hablar de dichas tendencias quiero mencionar que, aunque el panorama que voy a describir es muy amplio, es a la vez selectivo, porque he intentado hacer hincapié en aquellos temas que son más relevantes para describir la situación en España.

La esencia de la historia es ésta: la educación superior en todo el mundo está sujeta a presiones de cambio. Crece a gran velocidad y su contribución al éxito económico se considera imprescindible. Se espera de las Universidades y de otras instituciones que sean capaces de crear conocimiento, mejorar la igualdad y responder a las necesidades de los estudiantes, y que, además, lo hagan de forma cada vez más eficiente. Por eso, cada vez más están compitiendo para atraer estudiantes, financiación para la investigación y personal académico, tanto con el sector privado como internacionalmente. En este medio cada vez más complejo, la gestión directa de los Gobiernos ya no es la adecuada. Las nuevas formas de gobernabilidad universitaria en la mayoría de los países de la OCDE combinan la autoridad del Estado con la fuerza de los mercados de forma diferente a como lo hacían en el pasado. Las instituciones están adquiriendo mayor libertad para gestionar sus propios asuntos. Los fondos públicos se adjudican como un “montón de dinero”, y se está recomendando cada vez más que se incremente la financiación de alumnos y empresas. A cambio de autonomía los Gobiernos quieren que las instituciones sean responsables, relacionando la financiación con sus resultados y valorando públicamente la calidad adquirida por ellas.

Por su parte, las instituciones académicas tienen que tomarse mucho trabajo para alcanzar los criterios legales y de financiación exigidos y, al mismo tiempo, reforzar su posición en el mercado. Se está dando un mayor énfasis a la estrategia institucional y proponiendo un cambio de poder, apartándolo de los departamentos individuales. En los Consejos se encuentran ahora miembros externos donde antes dominaban los intereses académicos. Los gestores *seniors* son seleccionados por sus habilidades de liderazgo así como por sus valores académicos. Y mientras esto ocurre, la internacionalización de la enseñanza superior se acelera.

Estos cambios crean tensiones. Las instituciones de educación superior necesitan desarrollar un equilibrio creativo entre la misión académica y la capacidad ejecutiva, y entre la viabilidad económica y los valores tradicionales. Los Gobiernos tienen que equilibrar la apuesta por la excelencia con la promoción de la igualdad de oportunidades.

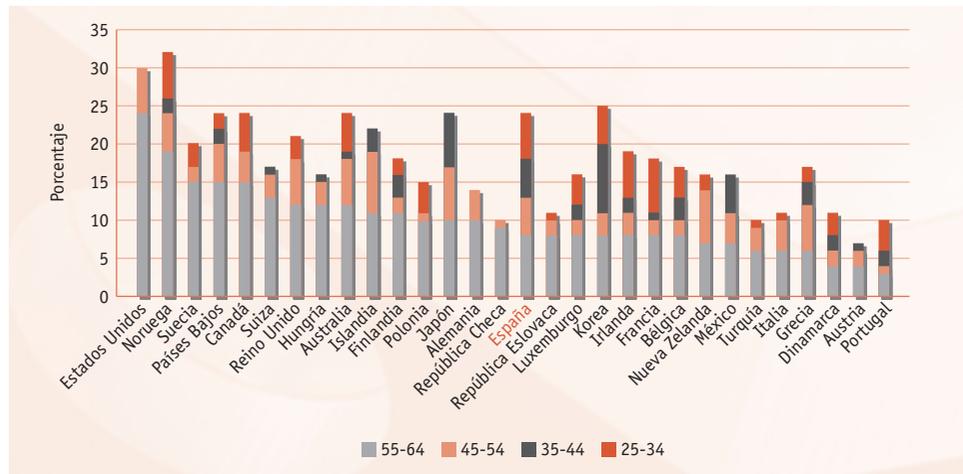
Esta exposición se va a estructurar en cinco apartados. En el primero se describen las tendencias globales observadas en los países miembros de la OCDE a través de sus cifras, haciendo especial hincapié en la diversidad existente entre ellos y en el contexto político en el que se mueven. En el segundo y el tercero nos referiremos a los retos que los cambios actuales presentan para los Gobiernos y para las propias instituciones de enseñanza superior. En el cuarto hablaremos de la situación especial que vive Europa en estos momentos y la importancia del proceso de Bolonia; y en el quinto y último haremos algunas sugerencias.

## 1. Tendencias globales en la educación superior

### Cifras

Los gráficos siguientes permiten resumir la situación actual de la enseñanza superior en la OCDE.

**GRÁFICO 1**  
Educación terciaria-tipo A completada en el año 2002 en los países miembros de la OCDE (población por grupos de edad)



Fuente: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table A2.3, p.48.

GRÁFICO 2

Crecimiento en el número de instituciones de educación superior en la OCDE entre 1955 y 2004 (IES)

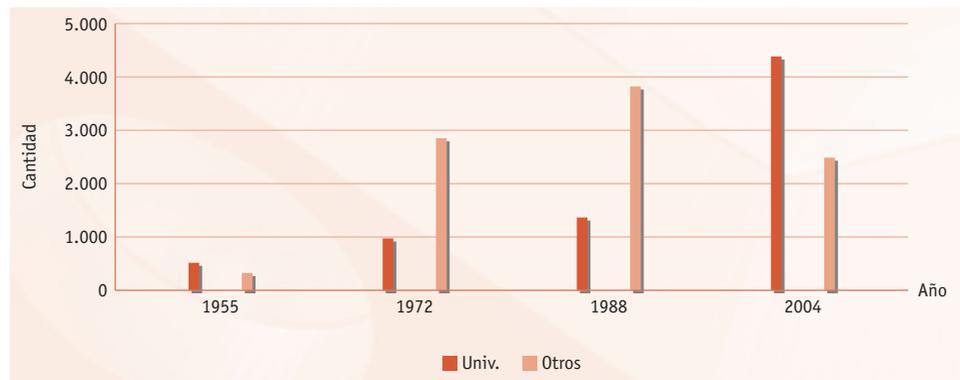


GRÁFICO 3

Gasto público y privado en instituciones de educación terciaria en la OCDE en 2002 como porcentaje del PIB



Fuente: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table B2.1b, página 171.

Observemos primero el crecimiento. En el pasado, la educación superior era un coto reservado para un selecto grupo de la sociedad. Eran muy pocos los que llegaban a la Universidad: los que estudiaban para tomar posiciones en la Iglesia, la función pública, o los escasísimos escogidos que gozaban de una beca. Además, en muchas sociedades el acceso a la Universidad estaba restringido a los hombres. Las cosas comenzaron a cambiar en el siglo XIX, y aceleraron su cambio desde, aproximadamente, 1945 momento en el que comenzó la extensión masiva y continuada del número de estudiantes universitarios.

Globalmente, se ha estimado que el número de estudiantes se ha elevado en los últimos 50 años desde los cerca de 12 millones de 1950 hasta los aproximadamente 150 millones actuales. Además del número absoluto de estudiantes, es relevante también para definir los propósitos de la política de educación superior el conocer los cambios que se han y están produciendo en la proporción de personas que, dentro de cada grupo de edad, alcanza una calificación terciaria.

Aunque no hay datos internacionalmente comparables sobre las tendencias observadas en la educación superior en las últimas décadas, se puede obtener información sobre ella usando los porcentajes de la población clasificada en diversas categorías de edad según el nivel educativo que han terminado. La figura anterior muestra los datos utilizando lo que llamamos educación terciaria de tipo o nivel A (nivel 5A en la clasificación estándar internacional - ISCED) que, en teoría, se diseña para proporcionar una cualificación suficiente que permita el acceso a ciertos programas y profesiones avanzados y que requieren un mínimo de tres años de estudio.

El porcentaje de la población de entre 55 y 64 años que ha terminado este nivel de la educación nos indica la tasa de los que la iniciaron hace 37-46 años. Los datos son solamente aproximados, puesto que no tienen en cuenta dos cosas: la educación o formación continua, y las tasas de mortalidad. Si nos vamos fijando en grupos más jóvenes vemos que sus tasas son generalmente más altas, lo demuestra que la enseñanza superior ha ido progresando continuamente.

Este proceso fue descrito por Martin Trow, el celebrado comentarista sobre educación superior de UCLA, como la transición de una formación sólo para la élite hacia otra para "todos", con eficacia universal, en la que todo el que esté capacitado y lo desee se pueda beneficiar o pueda acceder al más alto nivel del sistema educativo [Trow, Martin (1973)].

Sin embargo, el cuadro mundial no es uniforme. Las tasas de titulación por niveles educativos han cambiado de forma absolutamente diferente en cada grupo de países en los últimos años. Por ejemplo, Corea del Sur se ha elevado en poco tiempo desde el décimosexto puesto hasta el tercero. Sin embargo, el Reino Unido ha declinado ligeramente desde el séptimo hasta el noveno, mientras que Alemania ha descendido mucho más, del décimocuarto hasta el vigésimotercero. Por el contrario, las tasas en España se han elevado dramáticamente.

El número de instituciones de educación superior –entre ellas las Universidades– ha crecido mucho en las últimas décadas. Antes de 1955 había cerca de 500 Universidades y otras 250 instituciones de educación superior de diverso tipo. En 1972 esos números se habían convertido en 1.000 y 2.800 respectivamente, dando un total de 3.800 instituciones de enseñanza superior. En 2004 este número se acerca a las 6.800. El aumento en el número de este tipo de instituciones no ha sido lineal, pues su crecimiento se ha hecho mucho más notable en los últimos años de la década de los 80. Además, dicho crecimiento se ha centrado en Universidades, mientras que el resto de las instituciones de enseñanza superior han ido cayendo<sup>2</sup>.

Más estudiantes significa que hay que crear nuevas instituciones, o que hay que hacer más grandes las ya existentes. Por poner un ejemplo muy a propósito de la segunda posibilidad, diremos que la Universidad de Sheffield, en Inglaterra, tuvo alrededor 750 estudiantes entre 1920 y 1940 y que en la actualidad se acerca a los 23.000. Además, las instituciones pueden decidir colaborar, unirse, por decisión propia o por presiones gubernamentales [<http://www.shef.ac.uk/about/history.html>].

El tercer aspecto recogido en los gráficos anteriores es el de los gastos en educación de cada país. Una forma para comparar gastos nacionales en educación terciaria es expresar dicho gasto como porcentaje del PIB. El hacerlo así tiene la ventaja de tomar en consideración la riqueza nacional. Las cifras recogidas muestran que dicha variable o razón se mueve entre el 2,6% de Canadá y el 0,8% de Italia. En España el porcentaje de gasto en educación superior sobre PIB está por encima del prome-

<sup>2</sup> Datos compilados por Natalia Routkevitch usando la base de datos de la International Association of Universities.

dio de la OCDE si se incluyen las contribuciones privadas a dicho gasto. También este último aspecto, el de la importancia de las contribuciones públicas y privadas al gasto total, varía mucho entre países. La contribución privada más elevada se observa en Corea, con un 1,9% del PIB, seguida de la de USA (1,2%) y Canadá (1,0%); muy alejada de las más bajas que son las de las Repúblicas Checa y Eslovaca, Francia, Alemania, Italia, Noruega y Portugal, todas ellas de sólo el 0,1%.

El coste unitario de la educación superior en el Reino Unido, es decir, el coste de educar a un estudiante, ha disminuído en términos reales en más de un 40% entre 1975 y 2000. Este descenso se ha debido en parte a las economías de escala que han acompañado al crecimiento del sistema, pero también a una política deliberada de intentar ganar "eficacia".

## Diversidad y Contexto de las políticas

Algo que no podemos olvidar en este momento es la gran diversidad existente dentro del sistema universitario, diversidad desde varios puntos de vista. En primer lugar, hay que reconocer que la diversidad o heterogeneidad de los estudiantes es cada vez mayor en lo que se refiere a su motivación, edad, origen social... Hoy no existe cosa tal como un estudiante típico. Y la diversidad entre las instituciones no es menor. Así, nos encontramos hoy con Universidades presenciales con campus físicos y a la vez con otras basadas en la enseñanza a distancia; con instituciones muy grandes y otras muy pequeñas; con algunas multi-disciplinares y otras que sólo imparten programas especializados; con campus públicos y privados, etcétera. Todo ello hace que el mercado de la educación superior haya llegado a ser mucho más complejo que antaño, lo que a su vez implica que idear y poner en marcha cualquier programa o reforma sea algo mucho más difícil. Las instituciones, los estudiantes y los profesores e investigadores responden a los diversos incentivos que ofrece el sistema de forma implícita o explícita.

A pesar de la gran diversidad entre países que muestran los gráficos anteriores podemos decir que se observan en ellos una serie de tendencias comunes:

1. El costo de proporcionar educación superior representa una parte significativa de los fondos públicos en todos los países de la OCDE, concretamente, el 1% del PIB.
2. La Sanidad, pensiones y otras preocupaciones que se pueden incluir dentro de las políticas sociales compiten por la financiación.
3. A pesar de esa competencia, el conocimiento se reconoce como factor clave para el crecimiento en todos los Estados miembros. El mercado de trabajo para las personas cualificadas se ha transformado en las dos últimas décadas. En los años 90, la mayor demanda provenía de Estados Unidos, hoy está mucho más dispersa, y son muchos los países que necesitan personal altamente cualificado para sostener su crecimiento, entre ellos, muchos de los miembros de la UE, Japón, Canadá, Australia y dos de los gigantes asiáticos: China e India. Además, todo hace prever que la tendencia se va a mantener en el futuro y que en no mucho tiempo estaremos ante un mercado laboral verdaderamente global para el capital humano más formado<sup>3</sup>. Las Universidades deben reconocer esta nueva realidad y sacar partido de ella, considerando que esa internacionalización del mundo del trabajo implica y ayuda a la internacionalización de los sistemas de enseñanza supe-

<sup>3</sup> Idea procedente de una conferencia pronunciada por Andrew Wyc-koff y Martin Schaaper en la National Academy of Science, Washington D. C., en enero de 2005.

rior<sup>4</sup>. Algunos países han aprovechado ya estas oportunidades. Así, el número de estudiantes extranjeros en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia ha crecido significativamente entre 2001-02 y 2002-03<sup>5</sup>.

4. En casi todos los países los fondos del Gobierno son la fuente principal de los ingresos de las instituciones de educación superior. Incluso en aquellos países en los que dichos fondos representan menos de la mitad del total, siguen siendo la fuente de financiación individual más importante.
5. La creciente importancia de la educación superior ha hecho que se concentre la atención en su eficiencia y en su calidad. Los datos sobre número de titulados no nos dicen nada sobre el contenido o la calidad de los programas. En algunos países, se están utilizando diversas variables para intentar medir esa calidad, muchas de las cuales coinciden con las utilizadas para hacer los *rankings* internacionales de Universidades que periódicamente editan algunas publicaciones. Es necesario analizar bien las metodologías utilizadas para saber qué es lo que se está midiendo realmente en cada caso.
6. Como consecuencia de lo anterior, se incrementan las peticiones de responsabilidad en el uso de los fondos destinados a sufragar la enseñanza superior. Casi sin excepción, la autonomía creciente de la que disfrutaban las Universidades ha venido acompañada por la introducción de un sistema de garantía de calidad más sofisticado, basado en la creación de una agencia nacional de la calidad. Esto ha hecho que cambie la responsabilidad desde el control principalmente interno de las propias instituciones hacia procesos externos de revisión.
7. Algunos países han introducido la “financiación competitiva”. Por ejemplo, el gobierno finlandés firma un contrato por tres años con cada Universidad basado en el cumplimiento de una serie de objetivos. El sistema presupuestario se ha desarrollado para apoyar una “gerencia-por-resultados”<sup>6</sup>.
8. Las consideraciones nacionales están por encima de las preocupaciones internacionales.

## Relaciones entre Gobierno, mercado e instituciones de educación superior

Burton Clark, otro conocido experto en educación superior de UCLA, dibujó una imagen muy descriptiva de las instituciones de educación superior en la que éstas funcionaban dentro de un triángulo sometidas a tres influencias (vértices): internas, gubernamentales y del mercado.

Personalmente encuentro su análisis muy provechoso, y creo que la experiencia de los últimos veinticinco años muestra que se ha producido un desplazamiento gradual hacia el vértice del triángulo ocupado por el mercado. Las instituciones están conformes con tener que soportar un control directo por parte del Gobierno menor, con una mayor autonomía en el uso de sus recursos; y como contrapartida, a asumir más responsabilidad con respecto al cumplimiento de las demandas sociales y a someterse a una evaluación más continuada.

---

<sup>4</sup> Harris, Richard G. “Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options”, ponencia preparada para la Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, celebrada en febrero de 2004 en Ottawa.

<sup>5</sup> *OECD Science, Technology and Industry Outlook, 2004 and Overseas Student Statistics, 2003*, available at [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au).

<sup>6</sup> Holtta, S. y Rekila, E. (2002): “Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system”, ponencia presentada en la 16ª OECD/IMHE General Conference, de septiembre de 2002, París.

## 2. Retos de los Gobiernos

1. Asegurar que el sistema sea justo y equitativo.
2. Gestionar la diversidad sin reforzar la jerarquía.
3. Asegurar la calidad sin excederse en la regulación.
4. Mejorar la transmisión de información entre el mercado laboral, los individuos y las instituciones.
5. Apoyar la innovación y la investigación.
6. Proveer la financiación y el medio regulatorio apropiados.  
Y por último, y esto es algo sobre lo que existen serias dudas:
7. ¿Apoyar la educación superior como industria de exportación?

## 3. Retos de las Instituciones

Los retos a los que se enfrentan las instituciones de enseñanza superior están relacionados con su misión o fin último, sus relaciones con el mercado, la financiación con la que pueden y/o deben contar, sus posibilidades de unirse a otras para aunar esfuerzos y la necesidad de escoger el modelo de gestión que mejor se adapte a sus necesidades y responsabilidades.

Con respecto a su misión, las instituciones de enseñanza superior deben tener en cuenta el ámbito geográfico al que deben suscribirse, si es el regional, el nacional, y/o el internacional. Además, no deben olvidar las dos facetas fundamentales de su misión, la docente y la investigadora, si quieren responder realmente a su razón de ser, que es la de proporcionar servicios a la sociedad y cubrir todas las disciplinas que ésta demande, tanto en las enseñanzas de grado, como en las de post-grado, y en algo cada vez más importante, la formación continuada de por vida.

Muy relacionada con su misión de proporcionar servicios a la sociedad está su conexión con el mercado. Ante todo, los gestores de instituciones de enseñanza superior deben saber que tener un enfoque dirigido a los clientes no es malo, sino algo muy positivo: es importante que tanto ellos como los proveedores conozcan el mercado local, nacional y global pues sólo así estarán en condiciones de responder a sus necesidades y oportunidades.

Con respecto a la financiación, es necesario tener en cuenta que:

1. La disminución en la parte financiada por el Gobierno implica diversificación.
2. Los paquetes de becas necesitan una gestión económica más sofisticada.
3. La inversión de capitales es de alto riesgo.

Con respecto a la necesidad de unir fuerzas para afrontar nuevos y mayores retos, en un momento en el que el número de instituciones de enseñanza superior es cada vez mayor y su tipología más diversa, cabe decir a sus responsables que una buena política de futuro puede ser la de las alianzas estratégicas entre ellas. En este sentido, algunos nos hacemos la pregunta: ¿ha comenzado un proceso de regionalización? ¿Y nos debemos preocupar por ello?

Con respecto a la gestión de las instituciones de enseñanza superior en el contexto actual es necesario decir que hay que huir del “gestionalismo” y:

1. Entender que existen costes y subvenciones cruzadas.
2. Fijar prioridades y mantenerlas.
3. La gestión estratégica no significa que todo el mundo tenga que o pueda estar contento.

4. Asumir que no todos los directores tendrán el mismo éxito, lo cual no quiere decir que no se les ayude en sus tareas.

En definitiva, debemos reconocer que en la actualidad la vida de las instituciones de enseñanza superior es más complicada que en el pasado. Los desafíos a los que se enfrentan se pueden resumir en lo que yo denomino las 5 “Ms”:

- **Misión.** Las instituciones tienen misiones múltiples: enseñanza de grado y post-grado, investigación, formación continuada, innovación, etcétera. Sin embargo, pocas pueden ser fuertes en todas las áreas y deben optar por especializarse.
- **Mercados.** Los abastecedores de cualquier servicio deben intentar entenderlos, conocer su extensión y sus demandas. Las instituciones de enseñanza superior pueden tener un mercado local, regional, nacional, o internacional y deben considerar y centrarse en lo que desean sus clientes. Para muchas universidades, sobre todo las más antiguas, el mercado nacional es el más familiar y cómodo. Otras muchas, las creadas con posterioridad a 1950, tienen una identidad y una misión específicamente regionales. Todas ellas deben, sin embargo, tener en cuenta que se está creando un mercado global cada vez mayor, y que deben abandonar su cómoda “torre de marfil” y atreverse con estos mercados cada vez mayores si quieren sobrevivir.
- **Money (Dinero).** La competencia por los fondos públicos de los diversos servicios sociales ha obligado a las Universidades a diversificar sus fuentes de financiación; y esto, a su vez, a establecer en estas instituciones una gestión financiera más sofisticada.
- **Mergers (Fusiones).** Las universidades han colaborado entre ellas siempre, pero ahora las alianzas son no sólo convenientes, sino necesarias. ¿Ha comenzado un proceso de racionalización que conducirá a tener un número menor número de instituciones mucho más grandes? Si es así ¿es algo que deba preocuparnos o alegrarnos?
- **Management-Gestión (no managerialism):** ésta es una debilidad importante de muchas de nuestras instituciones. Necesitan a gente que conozca el mercado, que tenga visión estratégica, que entienda de costes y subvenciones, y sepa fijar prioridades y dirigir al personal.

#### 4. El contexto europeo

En Europa el sistema de enseñanza superior muestra signos de debilidad y también de fortaleza. Los signos de debilidad nacen de que:

1. A pesar de la tradición y la historia que acompaña a gran parte de las instituciones que lo forman, existe una pérdida de confianza de la sociedad hacia ellas.
2. Dentro de la Unión Europea hay 25 sistemas distintos.
3. Las estructuras políticas pan-europeas son débiles en ocasiones.
4. La percepción de su debilidad frente a las Universidades de Estados Unidos y frente al reto que representan China e India.

Pero hay señales optimistas:

1. El proceso de Bolonia.
2. El acuerdo existente sobre algunos principios básicos.
3. Las reformas genuinas emprendidas en algunos países.

## 5. Algunas Sugerencias

1. Fijar estrategias a medio y largo plazo.
2. Concentración.
3. Buscar-hacer marketing dirigido a ciertos nichos del mercado.
4. Potenciar una imagen específica y diferenciada de calidad.
5. Mejorar los controles de calidad.
6. Buscar el equilibrio entre financiación pública y financiación privada.
7. Proporcionar un marco regulador y de financiamiento que anime a las instituciones a fijarse objetivos y estrategias propias.
8. Plantear una orientación más dirigida a atender la demanda que a la oferta, pues de esa forma se tienen mayores posibilidades de éxito.

En definitiva, es necesario asegurar la imparcialidad y la equidad del sistema, de modo que todos se puedan beneficiar de una educación superior de calidad. Para ello es necesario aceptar la diversidad entre y dentro de los sistemas nacionales y no pretender imponer la superioridad de ninguno de los modelos o instituciones sobre el resto. Además, es necesario asegurar la calidad huyendo de la excesiva reglamentación, sin renunciar por ello a un control estrecho sobre el uso del dinero público, que es el principal financiador de la enseñanza superior. También debe mejorar la transmisión de la información entre el mercado de trabajo, los individuos y las instituciones.

Además de docencia, las Universidades deben preocuparse de la investigación y la innovación, porque sólo así podrán hacer frente a la creciente competencia por fondos, estudiantes, profesores,... nacional e internacional.

## Referencias – lecturas recomendadas

- Harris, Richard G. (2004): "Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options", ponencia preparada para la Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, celebrada en febrero de 2004 en Ottawa.
- Holttta, S. y Rekila, E. (2002): "Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system", ponencia presentada en la 16ª OECD/IMHE General Conference, de septiembre de 2002, París.
- OCDE (2003): *Education Policy Analysis 2003*. Capítulo 3: "Changing patterns of governance in higher education".
- OCDE (2003): *Overseas Student Statistics, 2003*. (disponible en [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au)).
- OCDE (2004): *Education at a Glance 2004*.
- OECD (2004): *Science, Technology and Industry Outlook*.
- OCDE: *On the edge: securing a sustainable future for higher education*
- OCDE: *University research management: meeting the institutional challenge*.
- OCDE: *Higher Education Management and Policy*. Volumen 16, No. 1.
- Trow, Martin (1973): *Future structures of post-secondary education*, OCDE Conference, París 1973.
- Wyckoff, Andrew y Martin Schaaper (2005): Conferencia ante la National Academy of Science, Washington D. C., enero 2005.
- <http://www.shef.ac.uk/about/history.html>

## V. Financiación no-gubernamental

JULIO REVILLA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA. ESPAÑA

La Universidad se financia con fondos públicos y con fondos de origen privado. Existe una falta de tradición en España y en general en Europa en obtener estos últimos. Sin embargo, en la declaración de Bolonia sobre educación superior se menciona como objetivo la autonomía universitaria, autonomía que tiene un claro componente financiero, que se traduce, precisamente, en aumentar la importancia de los fondos de origen privado. Este tipo de fondos, los de origen privado, agrupan los ingresos por matriculación de los estudiantes, los resultantes de la colaboración con las empresas, los que provienen de patrocinios y las donaciones altruistas. Las características más importantes de cada uno de estos grupos de fuentes de financiación son:

### 1. Matrículas

Generalmente, en Europa, estos ingresos cubren una parte reducida del coste total de la educación superior. En el caso concreto de España, es de alrededor del 16%. Suele ser una cantidad limitada o fijada por la Administración al tratarse de un precio público.

Los *Governing Bodies* apoyan normalmente la subida de estas matrículas para que se aproximen más a los precios de mercado y se idean procedimientos para conseguirlo, por ejemplo el aumento en las segundas y terceras matrículas, la ampliación de la oferta con títulos propios y cursos formativos con precios de mercado, la captación de alumnos no-convencionales (profesionales, segunda titulación) o medidas como que la financiación pública vaya directamente a las familias en lugar de a las instituciones, para que los estudiantes puedan elegir mejor su carrera y Universidad. Otro procedimiento, que se complementa con los anteriores, es buscar subidas de matrículas pactadas con la Administración de formas diversas, de manera que ésta aporte una cantidad similar a la de la subida de matrículas, cantidad que irá a dotar más y mejores becas para los estudiantes en lugar de serle entregada directamente a las Universidades, mientras que el aumento de la recaudación privada por matrículas se aplica a mejoras de calidad en los servicios universitarios: laboratorios o bibliotecas, por ejemplo.

En otros países, en general no europeos, los estudiantes aportan cantidades más próximas al coste real del servicio de educación superior. También es habitual en otros países facilitar créditos blandos a los estudiantes para cubrir sus matrículas y su mantenimiento, créditos con mejores condiciones a las generales del mercado.

## 2. Prestación de servicios a la Sociedad

Otra fuente de financiación privada proviene de la colaboración de la Universidad con las empresas. Los *Governing Bodies* pueden y deben ayudar en estas actividades, animando el espíritu emprendedor de la Universidad y premiando a los docentes que asumen esta actividad. Esta forma de financiación privada suele coincidir con la transferencia de saberes de la Universidad a la sociedad.

Existen diversos mecanismos y experiencias, que debemos darnos a conocer unos a otros, para la promoción de entidades a través de las cuales la Universidad pueda obtener beneficios.

Algunas de las posibles actividades de importancia en esta prestación de servicios a la sociedad son, por ejemplo, las de consultoría; la formación realizada en empresas; o el alquiler de instalaciones, como el firmado por la Agencia de Acreditación de I+D+I (AIDIT) y las Universidades Politécnicas de Madrid y Cataluña.

Una nueva estrategia que se está generalizando en estos momentos es la colaboración en parques científicos y tecnológicos.

## 3. Donaciones y Patrocinios

La legislación debe promover y facilitar las donaciones y patrocinios de entidades personales o jurídicas para financiar a la Universidad. Susceptibles de colaborar con este tipo de financiación pueden ser instituciones como bancos, Obras Sociales de cajas de ahorro, y sin duda, empresas, en las que se promueve cada vez más frecuentemente la responsabilidad social corporativa.

A nivel internacional existen algunos organismos relevantes dedicados a captar fondos para las Universidades asociadas, como el Council for Advancement and Support of Education.

## 4. Fundaciones Universitarias

Este tipo de instituciones deben promover la formación continuada y la relación también continua entre las empresas y la Universidad.

La legislación debe facilitar sus actuaciones.

## 5. Merchandising

Como muchas empresas privadas, las Universidades pueden licenciar marcas y símbolos propios, que tienen un amplio mercado entre alumnos y antiguos alumnos, empresas de material deportivo, decoración, etcétera.



## 6. Crear empresas público-privadas: Universidad y Empresa

Ésta ha sido una práctica puesta en marcha en España en Vigo y en Barcelona.

## 7. Asociaciones de antiguos alumnos

Las asociaciones de antiguos alumnos tienen un gran potencial de colaboración con sus respectivas Universidades. Los centros pueden coordinar con estas asociaciones la contratación de los recursos de la Universidad, tanto de profesorado como de servicios para formación, la celebración de eventos, la organización de actos para recaudar fondos o conferencias, etcétera.

A este respecto, es interesante analizar el efecto de distintas legislaciones, que pueden animar en mayor o menor medida el espíritu altruista de los donantes. Las experiencias más exitosas internacionalmente aconsejan que se cree una organización específica en la Universidad, encargada de captar de forma profesional estas ayudas.

En España, en algunos debates con miembros de los *Governing Bodies*, los empresarios han expresado claramente la necesidad de que las Universidades rindan cuentas para dar confianza a los donantes. Éstos deben saber para qué se pide la ayuda y cómo se usan los fondos. Los empresarios, tanto como las Administraciones Públicas y la sociedad en su conjunto, parecen haber llegado a un acuerdo tácito para que la enseñanza superior reciba más fondos, pero con una contrapartida: la rendición de cuentas, no sólo financieras, sino también sociales.

En la actual reforma de la *Ley de Universidades* española se incluye el encargo a los Consejos Sociales de elaborar un programa anual de relaciones de la Universidad con la sociedad, que, lógicamente, debe contemplar entre otras cosas la cuestión de cómo éstas pueden conseguir financiación privada. En general, el papel de los Consejos Sociales en esta faceta financiera de la Universidad es crucial.

## VI. Gobierno de las Universidades

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. ESPAÑA

Como presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, supone para mí un gran honor participar en este grupo de trabajo que tiene como misión analizar la situación del gobierno de las Universidades, y, me atrevería a añadir, proponer algunas líneas de mejora.

Es evidente que si en una reunión como ésta, *Society meets University*, nos planteamos el análisis de la situación del gobierno de las Universidades, es porque el modelo actual no es plenamente satisfactorio para todos, o al menos nos parece que podría ser mejorable.

Quiero apuntar simplemente algunas reflexiones en relación con el gobierno de las Universidades, con el ánimo de abrir un debate que nos permita aportar entre todos nuevos puntos de vista sobre el tema.

Un primer aspecto en el que me gustaría reparar es en el hecho de que entre las 20 mejores Universidades del mundo, no figura ninguna española ni del resto de la Unión Europea, con la excepción de dos británicas.

En general, como es sabido, las clasificaciones de las mejores Universidades del mundo están encabezadas por las estadounidenses y británicas. Aunque pueda parecer una obviedad, lo que caracteriza a las mejores Universidades como Princeton, Berkeley, Stanford, Harvard, Oxford o Cambridge, por citar sólo algunas, es que disponen de una investigación excelente y son capaces de atraer también a los mejores profesores y a los mejores alumnos. La presencia de los mejores investigadores, profesores y alumnos en las mejores Universidades, no obedece a la casualidad, sino que es el resultado de un marco jurídico adecuado y de un esfuerzo continuado por atraerlos y retenerlos, y responde a un plan estratégico claramente definido y continuado a lo largo del tiempo para lograrlo.

Probablemente, una de las razones de la ausencia de Universidades españolas y del resto de la Unión Europea en el *ranking* de las mejores del mundo, es consecuencia de la tendencia a la uniformidad y a la excesiva reglamentación que ha imperado tradicionalmente en los sistemas universitarios europeos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> En abril de 2005, la Comisión Europea publicó una comunicación titulada *Movilizar el capital intelectual de Europa. Crear las condiciones para que las Universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa*. En dicha comunicación, la Comisión pone en evidencia aquellos hechos que sintetizan la dimensión del reto

A pesar de que dichos sistemas garantizan una calidad media comparativamente buena, esta tendencia a la uniformidad no es compatible con la rápida transformación que se está produciendo en el panorama universitario y que exige una mayor capacidad de diferenciación para responder a las nuevas demandas, a los retos de la globalización, a la competencia y a la exigencia de excelencia.

En este sentido, el informe elaborado por la Comisión Europea en abril de 2005 titulado *Movilizar el capital intelectual de Europa* proponía aumentar el grado de diversidad del sistema y concentrar la financiación en los centros y redes que tengan un nivel adecuado de excelencia.

Esta exigencia de alcanzar un nivel de excelencia es mayor, si cabe, en el caso de España, teniendo en cuenta la rápida transformación que se ha producido durante los últimos años en el entorno universitario en relación con la oferta de plazas, ya que se ha pasado de las 34 Universidades que existían en 1986 (30 públicas y 4 privadas) a las 73 de la actualidad (50 públicas y 23 privadas).

Como es sabido, este incremento en el número de Universidades, no ha ido acompañado de un crecimiento paralelo en el número de alumnos, sino más bien al contrario. Desde mediados de los 90, por razones de evolución de la demografía, comenzó a descender el ritmo de crecimiento del número de alumnos, para comenzar a disminuir en número absoluto desde el año 2000, con lo que actualmente la oferta de plazas universitarias supera casi en un 20% el número de alumnos matriculados. Por otra parte, la sociedad del conocimiento en que vivimos ha puesto en evidencia la necesidad de reforzar la tercera misión de la Universidad, es decir la de contribuir al desarrollo económico y social de su ámbito territorial de influencia. Sin embargo, las cifras de transferencia de las Universidades españolas se han estancado y la comparación con las anglosajonas nos muestra que hay todavía un largo camino a recorrer en los diferentes campos de la valorización de la investigación: transferencia tecnológica, patentes y *spin-off*. Ello debería conllevar, sin duda, un mayor esfuerzo de gestión por parte de las Univer-

---

al que se enfrenta la Academia en Europa y la consiguiente necesidad del cambio:

- Entre las 20 mejores Universidades del mundo sólo dos son europeas.
- Los sistemas nacionales europeos garantizan una calidad media comparativamente buena de sus centros de investigación pero los centros de excelencia son escasos.
- Europa tiene una ratio de investigadores por cada 1.000 asalariados que es muy inferior a la de Estados Unidos y Japón.
- Tanto en términos de gasto en I+D como de gasto en enseñanza superior en relación al PIB, los porcentajes de la UE se sitúan claramente por debajo de EEUU, Canadá y Japón.
- El porcentaje de la población que ha completado estudios superiores en Europa en comparación con los Estados Unidos, Canadá y Japón es netamente inferior, a pesar del esfuerzo que realizan los diferentes países de la Unión.
- La enseñanza superior es considerada en Europa como un "bien público", sin embargo la matrícula crece más rápidamente en Canadá y Estados Unidos.

La comunicación de la Comisión Europea concluye que hemos de buscar las causas de la debilidad de los resultados del trabajo de los universitarios europeos en la tendencia a la uniformidad que impera en los sistemas universitarios nacionales y en la excesiva reglamentación de la vida académica. La uniformidad y la excesiva reglamentación son pues, según el informe de la Comisión, las dos barreras que finalmente dificultan la modernización de las Universidades europeas.

sidades españolas para ser capaces de adaptar su oferta a esta nueva situación con los objetivos de excelencia en la investigación y la docencia y de compromiso con su entorno.

Muy posiblemente, como ya se ha planteado en distintos foros, una de las transformaciones cruciales que se tendría que realizar para lograr estos objetivos es el cambio del modelo de gobierno y de rendición de cuentas, en la línea ya iniciada con la creación de los Consejos Sociales de las Universidades.

Una de las críticas más habituales al actual modelo de gobierno universitario es que ha generado un complejo mecanismo de representación estamental –profesores, estudiantes y personal de administración y servicios– y un sistema de toma de decisiones colegiada, extremadamente complejo, que lleva necesariamente al consenso, que limita su agilidad, su capacidad de innovación, y donde las demandas de la sociedad están muy poco representadas.

Otra crítica frecuente a este modelo es que lleva a que los órganos de gobierno estén integrados, en ocasiones, por personas con una baja formación directiva, y lógicamente haría falta una mayor especialización y profesionalización en la gestión. En este sentido, y una vez conseguida la autonomía universitaria, se debería dar un paso más para que las Universidades pudieran dotarse de un sistema de gobierno más adecuado, de una gestión profesionalizada y de mecanismos de rendición de cuentas más acordes con las demandas sociales.

La creación de los Consejos Sociales ha constituido un paso adelante en este sentido. Sin embargo el diseño de los mecanismos de funcionamiento de los Consejos, como algunos de nosotros hemos podido constatar, conlleva que éstos desempeñen todavía un insuficiente papel en el gobierno de las Universidades.

Por esta razón, y para lograr que la Universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar la presencia social y potenciar los órganos y funciones de gobierno del sistema universitario. En esta línea, una de las transformaciones que se está sugiriendo desde distintos ámbitos, y que personalmente suscribo, es la posibilidad de separar las responsabilidades de gobierno y de gestión de las responsabilidades académicas. Este modelo, que ya está presente en Universidades anglosajonas, permitiría que el responsable académico, dependiendo del Órgano de Gobierno de la Universidad, que a menudo recibe el nombre de Senado Académico, pudiera concentrar su atención en todas aquellas funciones relacionadas con la gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad contaría con un Órgano de Gobierno con un número limitado de miembros con capacidad para designar al máximo responsable de la gestión de la Universidad, de acuerdo con las directrices que definiera el citado Órgano. Para ello, sería necesario que se modificara el actual marco legislativo, con el fin de que cada Universidad, de acuerdo con la Comunidad Autónoma correspondiente, pudiera determinar las características de sus órganos de gobierno, sin la necesidad de someterse a directrices generales.

Asimismo, y además de separar las responsabilidades académicas y la gestión de la Universidad, habría que generalizar y consolidar la realización de planes estratégicos y contratos-programa, que ligen la financiación de la Universidad al cumplimiento de unos objetivos claros y acordes con las necesidades de su entorno.

Confío en que estas reflexiones puedan servir para abrir un debate enriquecedor sobre un tema como el gobierno de las Universidades, que sin duda nos preocupa a todos.

## Referencias

Comisión Europea (2005): *Movilizar el Capital Intelectual de Europa. Crear las condiciones para que las Universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa.*



## VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). REINO UNIDO

Teniendo en cuenta la gran diversidad existente en el sector de la educación superior del Reino Unido son dos los antecedentes de los recientes desarrollos en cuanto a su gobernabilidad: el *Lambert Review* y el *Proyecto de Gobernabilidad del Committee of University Chairmen (CUC)*.

En el *Lambert Report* destacan el buen lugar en el que se encuentran las Universidades del Reino Unido dentro del panorama internacional, la recomendación de que la influencia y el control gubernamentales sobre el sector se hagan más suaves o ligeros, y la importancia que tienen el análisis y seguimiento de las buenas prácticas dentro de las Universidades, importancia que se debe traducir en la redacción de un borrador de Manual de Funcionamiento.

Según este informe las Universidades del Reino Unido se mueven bien dentro de los estándares de ciencia y tecnología actuales y están en una buena posición para capitalizar las dos tendencias que se observan hoy en el mundo de la enseñanza superior y la investigación: la globalización de los negocios relacionados con la I+D y el hecho de que la investigación sea cada vez más abierta y cooperativa. Además, existen claras evidencias de que la calidad de sus investigaciones está creciendo en los últimos años y de que las Universidades están cada vez más imbricadas y son más activas dentro de sus respectivas regiones.

El *Informe Lambert* señala también la importancia de la revisión de las buenas prácticas de estas instituciones. Allí donde no existan, recomienda que se redacten códigos de buenas prácticas para solventar posibles conflictos de intereses. Estas buenas prácticas deberían revisarse cada 2 ó 3 años y los resultados de dicha revisión publicarse para dar mayor transparencia al sistema. El CUC, consultando con el sector de la enseñanza superior y con el Gobierno, debe redactar un conciso código de gobierno, que cada Universidad puede adoptar o no libremente.

El *CUC Governance Review* o *Proyecto de Gobernabilidad del Committee of University Chairmen (CUC)* es un documento de referencia en el Reino Unido. En él se recogen ejemplos de buenas prácticas que ya están en curso en algunas instituciones, y que se recomienda sean adoptadas por otras. Es un Manual de funcionamiento voluntario, que las Universidades escogen libremente adoptar o no.

Los principios de gobernabilidad fundamentales en los que se basa el citado Manual son:

1. El reconocimiento y respeto a la diversidad del sector.
2. La búsqueda de su idoneidad para los fines propuestos.
3. La definición de responsabilidades del Consejo de Gobierno.

4. El establecimiento y respeto a las fronteras entre gobernabilidad y dirección ejecutiva.
5. El reconocimiento de la importancia de la gobernabilidad académica y su relación con el Consejo de Gobierno.

Ante las preguntas: ¿Por qué se necesita un manual? y ¿qué beneficios ofrece dicho manual? La respuesta se puede resumir en una triple igualdad:

### **Mejor Gobernabilidad = Mayor confianza = Menor regulación**

El seguimiento de la adopción y el cumplimiento del Manual se realiza a través de encuestas, que se completan con un *Proyecto sobre los Principales Indicadores de Resultados* y con la publicación de otros documentos instructivos sobre temas relacionados con la gobernabilidad de las Universidades.

El Manual ha sido ampliamente difundido y puede encontrarse, junto con otro material relativo a este mismo tema, en los sitios web del CUC y de la Leadership Foundation. Los seminarios regionales de difusión celebrados durante 2005 conjuntamente con la Leadership Foundation permitieron ampliar el debate sobre los temas más problemáticos. Desde su publicación, existe el compromiso entre los Gobiernos, los Consejos Económicos y el Grupo de Revisión de la Regulación Universitaria de aligerar las regulaciones legales del sector de la enseñanza superior.

Los resultados de la Primera Encuesta sobre Gobernabilidad publicados en enero de 2006 constatan que:

1. A la encuesta respondieron 93 Instituciones de Enseñanza Superior, el 79% de las encuestadas.
2. El 67% de las Instituciones ha adoptado el *Manual Practico para la Gobernabilidad* directamente y un 17% más lo ha hecho con alguna variación.
3. Desde Octubre de 2003 el 61% ha revisado sus instrumentos legales de gobernabilidad.
4. El 81% de las Instituciones ha hecho o está planeando hacer cambios en ellos.
5. Todas las Instituciones creadas con anterioridad a 1992 que respondieron a la encuesta han reducido o pronto reducirán el número de miembros de sus Consejos de Gobierno.
6. Tras estas reducciones, el número medio de miembros de los Consejos de Gobierno en estas Instituciones será de casi 28 (27,8 exactamente).
7. Los miembros externos de los Consejos de Gobierno están envejeciendo, especialmente en el sector de las Instituciones creadas con anterioridad a 1992 que respondieron a la encuesta. En ellas, el 52% (39% en 2003) tienen más de 60 años y sólo el 15% menos de 50 (21% en 2003).
8. El 26% de las Instituciones de Enseñanza Superior tiene un órgano de gobierno con al menos el 80% de hombres.
9. El número de miembros externos "étnicos" crece lentamente: el 27% de las Instituciones tiene, al menos, un 10% (21% in 2003).
10. El 21% de las IES reconoció tener dificultades para reclutar/retener miembros externos.
11. Sólo uno de los presidentes es remunerado por la IES.
12. Desde Octubre de 2003 el 91% de los órganos de gobierno ha hecho una revisión de su efectividad.
13. El 73% de las IES ha adoptado una Declaración de Responsabilidad Primaria y otro 18% la tiene en preparación.
14. El 56% de los Consejos de Gobierno utiliza, explícitamente, indicadores de resultados o *Key Performance Indicators* (KPIs).

## Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados (KPIs) (Noviembre 2006)

El informe de la CUC de Noviembre de 2006 introduce un marco para el seguimiento de las instituciones universitarias. Se ha construido alrededor del concepto de indicadores claves de rendimiento (KPIs). El término KPI se ha utilizado en el sentido de indicadores de alto nivel o indicadores estratégicos de comportamiento de algunas de las áreas institucionales de relevancia para los consejeros. Ninguna de las partes de este marco es de obligado cumplimiento, sin embargo, su uso representa un ejemplo de buena práctica. El diseño de esta guía está influido por las siguientes consideraciones:

- Los consejeros no pueden ni deben examinar grandes volúmenes de información operacional. Necesitan un pequeño número de KPIs de alto nivel que representen factores críticos para la institución.
- Los KPIs más importantes y relevantes para los consejeros pueden diferir de una institución a otra y entre los diferentes tipos de instituciones.
- La guía es más indicativa que prescriptiva, y tiene distintas “capas”, de forma que, a alto nivel, proporciona un grupo de indicadores simples presentados en una sola página, pero existe la posibilidad de expandir en cada uno de ellos (o profundizar más), según la relevancia del indicador para cada institución en concreto.

La cuestión clave que se plantea la guía es ¿qué es lo que los consejeros necesitan supervisar en lo que se refiere al rendimiento institucional? Para contestar a esta pregunta, la guía define los KPIs a tres niveles y proporciona material para ayudar a la institución a construir y utilizar estos KPIs. Esto crea un marco de supervisión flexible, es decir, una estructura que combina la presentación, en una sola página, de información de alto nivel para que los consejeros, puedan supervisar el rendimiento esencial de la institución, con una serie de documentos que sustentan esa información.

Al más alto nivel, la guía proporciona dos indicadores clave, muy agregados, que representan la sostenibilidad de la institución y su perfil académico. Estos pueden considerarse los dos temas fundamentales para los consejeros, ya que una debilidad significativa en cualquiera de ellos amenazaría el futuro de la institución en su forma actual. Además, con ellos cubren potencialmente gran parte de la actividad de la institución. Estos dos “super KPIs” están sustentados por otros ocho KPIs de alto nivel, que cubren todos los aspectos estratégicos de la salud institucional. Los ocho auxiliares se concentran más en algunos aspectos (es decir cubren unas áreas más reducidas) que los dos super KPIs, aunque siguen siendo indicadores de alto nivel o agregados. Los diez indicadores clave (KPIs) de alto nivel son: **A) Super KPIs:** 1) Sostenibilidad institucional, y 2) Perfil académico y posición de mercado; y **B) Indicadores de alto nivel de la salud institucional:** 1) Experiencia de los estudiantes, docencia y aprendizaje, 2) Investigación, 3) Transferencia de conocimiento y relaciones, 4) Salud financiera, 5) Inmuebles e infraestructura, 6) Desarrollo de recursos humanos y del personal, 7) Gobernabilidad, liderazgo y gestión, y 8) Proyectos institucionales.

Los diez han sido elegidos porque forman un conjunto coherente de KPIs que cumplen los siguientes criterios:

- a) Son críticos para el éxito de la institución.
- b) Son estratégicos, es decir, de alto nivel e interés para los consejeros.
- c) Son relevantes para todo tipo de instituciones.
- d) Son capaces de cubrir todas las áreas estratégicas y de riesgo que los consejeros necesitan supervisar de forma continuada.

## VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. ESPAÑA

Bienvenidos a este grupo de trabajo sobre transferencia de tecnología, probablemente uno de los ejemplos más representativos de cómo la Universidad y la sociedad deben encontrarse para beneficio mutuo.

Las dos misiones tradicionales de la educación superior son enseñar a los estudiantes y crear nuevos conocimientos a través de la investigación. Si tanto el aprendizaje como el conocimiento han de ser de utilidad, deben llegar al mercado y aplicarse en aquellas áreas de la vida donde puedan ser significativamente útiles. Esto ha hecho de la transferencia de conocimientos una tercera misión fundamental de las Universidades en el mundo globalizado de hoy, en el cual las economías avanzadas, de salarios elevados y basadas en la tecnología, se alejan de las tradicionales manufacturas y van hacia productos y servicios innovadores y de alto valor añadido. Vivimos en una economía del conocimiento donde las bases de la investigación, especialmente las Universidades y las empresas, tienen un rol decisivo gracias al que (y a través de su interacción y colaboración) podemos llegar a crear una sociedad del conocimiento competitiva.

La transferencia de conocimiento presupone, obviamente, su producción previa, que es a su vez un producto de la investigación. Un indicador decisivo de la capacidad de un país de competir con éxito en la economía global del conocimiento es la intensidad del esfuerzo que despliega, tanto en cantidad como en calidad, en hacer de la investigación una de sus prioridades. La innovación, la capacidad de producir nuevos conocimientos, es un activo vital para el éxito económico, el bienestar social y la vitalidad cultural.

Al hablar de transferencia de conocimiento hablamos de un proceso en dos direcciones que implica el intercambio de ideas, experiencias y resultados: de la Universidad a las empresas y de éstas a las primeras, un proceso en el que también el Gobierno y el sector público en general tienen mucho que decir. La transferencia del conocimiento permitirá contar con productos y servicios nuevos e innovadores y con procesos a desarrollar en beneficio de los ciudadanos en general, de la sociedad entera. Por eso, es esencial el diálogo entre investigadores y usuarios de la investigación, aunque su naturaleza sea ciertamente compleja, implique mecanismos muy diversos y suscite una serie de preguntas y problemas sin solución inmediata.

Quisiera subrayar algunos de los problemas que considero más relevantes para nuestro tema de discusión e intercambio de opiniones. Un catálogo de problemas relevantes en la gestión de saberes debe incluir los siguientes:

1. La naturaleza de, y los obstáculos para, una relación fructífera entre la Universidad y la empresa.
2. Las principales formas de colaboración entre empresa y Universidad.
3. La cuestión de la financiación.
4. El problema crítico de la propiedad intelectual y la protección mediante patentes.
5. Las cuestiones derivadas de la comercialización: licencias y *spin-offs*.
6. La creación de oficinas de relación con empresas y oficinas de transferencia de tecnología en las Universidades.

Comenzaremos haciendo algunos comentarios sobre el primer problema, la relación entre la Universidad y la empresa. Sin duda, esta relación no es fácil, no sólo porque no se haya desarrollado una cultura de cooperación en el pasado (aunque cada uno sí haya considerado como potenciales *partners* a los otros), sino también porque la comunidad académica y la comunidad empresarial tienen diferentes objetivos, diferente forma de gestionar y diferentes sistemas de incentivos. Sin embargo, es necesario salvar estos obstáculos, pues esta relación es de importancia estratégica, como he apuntado antes, pues el conocimiento está reemplazando con gran rapidez a los recursos físicos como impulsor del crecimiento económico, al mismo ritmo que la sociedad se está basando cada vez más en el conocimiento.

Hay muchas maneras de crear una relación más sólida y un mejor entendimiento mutuo entre ambos actores. Entre ellas podemos citar las prácticas en empresas de estudiantes e investigadores; los *forums*, conferencias y encuentros que reúnen a personas del mundo de los negocios y de la Universidad; la presencia de académicos en Consejos de empresas; la posibilidad de que ejecutivos de empresas impartan cursos en Universidades; o la progresiva integración de los retos empresariales en el enfoque de la Universidad, integración que se traduciría en que la gestión y las habilidades de innovación empresariales entrarían a formar parte de la educación de los estudiantes y de las enseñanzas de investigación.

Un segundo tema es el de las formas que puede tomar la colaboración entre empresas y Universidades, que varían desde el establecimiento de una relación relativamente informal que se gestiona a través de consultorías, hasta la creación de asociaciones más complejas y a plazos más largos, que son las representadas por la investigación conjunta, desarrolladas como opción estratégica por la Universidad y la empresa para trabajar juntos en problemas compartidos, frecuentemente con participación económica del sector público. Entre estas dos formas hay bastante más, con diferentes grados de flexibilidad y rentabilidad, tales como los contratos de investigación, que las empresas negocian con las Universidades para encomendarles a ellas una parte específica de sus necesidades de investigación.

Diferentes barreras con frecuencia estorban o complican la implementación de estas formas de colaboración: los límites de tiempo impuestos a los académicos en su dedicación a consultorías, los precios de los contratos de investigación para las empresas o la dificultad habitual en los acuerdos de condiciones de propiedad y explotación de la propiedad intelectual.

Un tercer punto a tener en cuenta es la cuestión de la financiación y de cómo ésta puede apoyar la transferencia de conocimientos. Tradicionalmente, la educación superior ha recibido financiación para docencia e investigación. Hasta hace muy poco no existía un tercer flujo de recursos para fomentar la transferencia de tecnología. Este tercer flujo debería ser bienvenido y reforzado, porque la práctica ha demostrado su efectividad en el aumento de transferencia de conocimiento por medio del apoyo a un amplio espectro de actividades, desde la formación de profesionales hasta la puesta en marcha de ofi-

cinas de relación con la empresa y de transferencia de tecnología, creación de *spin-offs*, licencias, colaboración con pymes, etcétera.

Otro problema clave es el relacionado con la propiedad intelectual y su protección. Las Universidades transfieren su conocimiento a las empresas en la forma de propiedad intelectual, que buscan proteger mediante patentes para asegurar la continuidad de su investigación futura, mientras que la empresa quiere la propiedad intelectual para proteger la inversión necesaria para convertir el producto de la investigación en un producto comercializado. La negociación de patentes y propiedad intelectual es frecuentemente larga, difícil y cara, circunstancias ideales para desanimar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, en su intención de firmar acuerdos de colaboración con la Universidad.

La protección de la propiedad intelectual es un elemento clave para determinar la calidad y cantidad de la colaboración empresa-Universidad. Los desacuerdos sobre la propiedad de las patentes son un obstáculo importante para la transferencia de conocimientos y de tecnología. Un reglamento sobre contratos y, en general, un marco legal adecuado, son muy convenientes para mejorar este delicado problema. A este respecto es relevante señalar que los criterios fijados por la *Bayh-Dole Act* de 1980 en Estados Unidos, que permiten a las instituciones de investigación, incluidas las Universidades, retener la propiedad de las invenciones realizadas en programas de investigación financiados por fondos federales, han sido significativamente útiles para animar a las Universidades a participar en actividades de transferencia de tecnología.

La comercialización del conocimiento es el proceso de obtener ideas en los laboratorios de investigación con aplicación comercial y ponerlas en el mercado. Los *spin-offs* de la Universidad y las licencias sirven para agilizar este proceso. Licenciar a industrias es probablemente la manera más rápida y eficaz de transferir propiedad intelectual, razón por la cual ha sido la más utilizada hasta recientemente. Sin embargo, en las últimas décadas la creación de *spin-offs* ha crecido significativamente, a pesar del reto que les supone atraer capital riesgo. Para los *spin-offs* de nuevas compañías se necesita capital semilla para invertir en las primeras etapas de actividad y para licenciar a empresas hay que tener muy en cuenta la financiación de la prueba del concepto, que aclara las dudas sobre la viabilidad comercial de un invento. En ambos casos es difícil atraer inversión privada y las Universidades con sus recursos propios en general no pueden satisfacer esa necesidad, especialmente la de la financiación de la prueba del concepto. Por eso, en este aspecto es especialmente valiosa la financiación pública, que permite agilizar la concesión de licencias y la creación de *spin-offs* viables.

Las oficinas de relación con empresas y las de transferencia de tecnología de las Universidades ofrecen la estructura necesaria para gestionar las relaciones con la industria y las actividades de comercialización. Su tamaño y naturaleza difieren, pero resultan bastante más efectivas y útiles cuando están gestionadas por profesionales especialistas capaces de abarcar la amplia gama de aptitudes, conocimientos y actitudes que requiere la tarea encomendada a estas oficinas, conocimientos entre los que es especialmente importante la experiencia empresarial, las habilidades en la negociación de licencias, la capacidad emprendedora, los conocimientos en investigación de mercados, los conocimientos legales para gestionar la propiedad intelectual, etcétera.

En definitiva, es de gran importancia la formación adecuada en las personas que desarrollan la actividad crucial de comercialización en la oficina de la Universidad, oficina que debe estar profesionalmente cualificada, ser sólida, y contar con suficiente personal que le posibilite ser una herramienta valiosa para fomentar y promover la transferencia de conocimiento y tecnología.



## IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando?

PERLA COHEN

UNIVERSIDAD DE TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCIA

El marco legal de la gobernanza de la Universidad de Toulouse Le Mirail está determinado por la *Ley de 26 de enero de 1984* y el *Decreto de 17 de julio* de ese mismo año que regulan la enseñanza superior en Francia. Según esta normativa, la misión prioritaria de las Universidades tiene un triple aspecto: científico, cultural y profesional. Para cumplir con este triple aspecto de su misión, las Universidades francesas tienen encomendada la formación inicial, general, pre-profesional y LLL tanto en centros presenciales como a distancia y la investigación y la formación investigadora.

Las Universidades en Francia gozan de un cierto grado de autonomía: sus funciones vienen definidas por Ley y en contratos. Sus títulos son fundamentalmente nacionales y sus trabajadores, en su mayoría, funcionarios del Estado. Son las encargadas de otorgar diplomas o títulos oficiales en el ámbito nacional, y también títulos propios.

Las cifras que describen la Universidad de Toulouse Le Mirail son: 25.230 estudiantes de grado, 4.773 de másters y 934 de doctorado; 881 profesores (además de cientos de colaboradores puntuales); 565 miembros del personal administrativo permanente (ingenieros y técnicos funcionarios estatales) y 110 trabajadores contratados temporales; presupuesto total de 47 millones de euros; y presupuesto para investigación de 5 millones de euros (1,5 millones a través de contratos).

### Organización y Niveles de Gobernanza

La Universidad de Toulouse Le Mirail tiene cinco Unidades de Formación e Investigación (UFR) –a las que se asocian varios departamentos y equipos de investigación–, estructuras parecidas a lo que en España se conoce como Facultades. Según el artículo 32 de la *Ley de 26 de enero de 1984*, cada una de ellas tiene sus propios órganos de gobierno, que cuentan con algún miembro externo.

La Universidad cuenta con, además de otras estructuras centrales, tres institutos –el Instituto Universitario de Tecnología, el Instituto Pluridisciplinar de Estudios de América Latina y el Instituto Regional del Trabajo– y una Escuela, la Escuela Superior de Estudios Audiovisuales. Además, la Universidad está organizada en torno a doce servicios centrales, ocho servicios generales y cuatro específicos.

Sus órganos de gobierno son tres, el Consejo de Administración (CA), el Consejo Científico (CS) y el Consejo de Estudiantes y de la Vida Universitaria (CEVU). El primero es el órgano de decisión, con poder sobre todos los asuntos que conciernan a la institución, ha definido sus propios estatutos y funcio-

nes, las funciones de su director (designado por cuatro años) y la composición y funcionamiento de los Consejos Consultivos (CS y CEVU). Estos dos últimos tienen estatus consultivo, aunque el CS tiene poder de decisión sobre determinados temas, los de índole científica.

## La Investigación

En la actualidad existen 37 equipos de investigación en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Su misión es transversal y está orientada por el Consejo Científico, dirigido por un vice-presidente elegido cada 4 años. Sus principales características son:

- Tienen sus propios edificios y laboratorios, dirección y unidad de apoyo (humano y financiero) mixta Universidad/CNRS. El presupuesto de investigación completo de una unidad de investigación se consolida dentro de esa unidad.
- Los directores de cada equipo son los responsables del desarrollo del presupuesto asignado y de sus respectivas líneas de investigación.
- Cada una de las tres Escuelas de estudios de doctorado existentes cuenta con un director nombrado por el presidente de la Universidad, a propuesta de los directores de los laboratorios que las componen.

## Los Órganos de Gobierno

### 1. Círculos superpuestos: Las Unidades de Formación e Investigación (UFR)

Las UFR son estructuras de coordinación de las políticas pedagógica y de dirección y deben garantizar la pluridisciplinariedad del currículo. Están administradas por un comité elegido cada 4 años, aunque su director es un profesor/investigador elegido para cinco años; que está asistido por una Junta de Directores de la que forman parte los directores de los departamentos que aglutina cada UFR. El Comité de Dirección está formado por los miembros directivos del *Bureau* y por los responsables de las diferentes funciones transversales existentes. Los estatutos de las UFR son validados por el Consejo Central de Administración. Las UFR son el segundo nivel de ordenación presupuestaria.

### 2. Los departamentos

Los departamentos en la Universidad de Toulouse Le Mirail se estructuran en función de disciplinas científicas. Son los responsables de la formación general y profesional, de la preparación, aprobación y ejecución del presupuesto que tengan asignado y de definir su política de personal. Son administrados por un Consejo elegido cada 4 años, un director y un Comité de Dirección. Sus presupuestos deben ser sometidos al Consejo de la UFR correspondiente, que debe comprobar su adecuación a las decisiones presupuestarias del Consejo de Administración Central.

### 3. La gobernanza central: el Consejo de Administración

Según el artículo 26 de la *Ley de 26 de enero de 1984* la administración de la Universidad depende de las decisiones de su presidente, las deliberaciones que se produzcan en el seno de su Consejo de Administración, y los puntos de vista y los deseos de sus dos Consejos Consultivos, el Científico y el de Estudiantes y Vida Universitaria. El Consejo de Administración es el órgano de decisión de la Universidad, que debe definir su política, sus líneas estratégicas y aprobar sus presupuestos anuales. Este Consejo está dirigido por su presidente y compuesto por 60 miembros elegidos sobre la base de unas listas sindicales clasificadas por categorías profesionales.

El presidente cuenta con una oficina de apoyo o *bureau* con 14 miembros que lo son por los cargos que ostentan dentro del organigrama de la Universidad, oficina en la que es muy importante la cohesión interna. Sus misiones son iniciar, documentar, informar, preparar las decisiones y votaciones del CA, y ponerlas en marcha. Forman parte de ella los cuatro vicepresidentes electos de la Universidad (los tres que presiden los Consejos Administrativo, Científico y de Estudiantes y el vicepresidente de patrimonio), los presidentes de las seis Comisiones existentes (de Finanzas, Formación, Vida Universitaria, Relaciones Internacionales, Innovación y Prospectiva, y Universidad 2010), un representante de los directores de las URF (por turno rotativo), y, con estatus consultivo, el secretario general y el gerente, además del propio presidente.

La Junta Directiva del CA está compuesta por 47 miembros de la propia Universidad, de los cuales 26 deben ser profesores e investigadores (13 catedráticos o asimilados y 13 profesores de otras categorías o asimilados), 13 estudiantes, 9 miembros del personal de administración y servicios; y por 12 miembros externos, representantes de la sociedad civil. El CA se elige cada 5 años.

En el seno del Consejo de Administración existen seis Comisiones: Presupuestos, Formación, Vida del Estudiante, Relaciones Internacionales, Innovación y Prospectiva, y Universidad 2010, en las que se programan los trabajos del pleno, filtrando, pre-orientando, discutiendo y preparando la toma de decisiones. Estas seis Comisiones están formadas por entre 12 y 16 miembros, escogidos entre los que lo son de los tres Consejos que forman el gobierno de la Universidad, sin que en ellas haya miembros externos. En su composición interna se busca el máximo consenso, y la mayoría de los elegidos son profesores entre los que existe un cierto equilibrio de representatividad sindical.

El régimen de elección de las personalidades externas que forman parte de la Junta Directiva del Consejo de Administración viene recogido en el *Decreto 85/28 de 7 de enero de 1985*, modificado en agosto de 1988 por *Decreto 88/882*. Su elección es propuesta por el presidente y decidida por el CA. En esta normativa se establecen dos categorías de miembros externos, A y B, divididas a su vez en otras dos: 1 y 2.

- Categoría A1: miembros de comités o juntas de colectividades de ámbito territorial. En la Universidad de Toulouse Le Mirail son 3 los miembros externos elegidos dentro de este apartado.
- Categoría A2: representantes de la vida económica tales como empresarios, profesionales, representantes sindicales, miembros de organizaciones empresariales, etcétera. En la Universidad de Toulouse Le Mirail existen actualmente 6 miembros externos del CA dentro de este grupo.

La suma de estas dos categorías debe estar entre el 50 y el 80% de los miembros externos elegidos. En su elección debe respetarse la paridad entre representantes sindicales y de organizaciones patronales.

- Categoría B1: representantes de asociaciones científicas o culturales. En la Universidad de Toulouse Le Mirail hay 2 miembros dentro de esta categoría.

- Categoría B2: personalidades nombradas nominalmente. En el caso de la Universidad de Toulouse Le Mirail existe un solo miembro para este grupo de consejeros.

En esta categoría se admite la elección de profesores de enseñanza secundaria pero no de profesores de Universidad.

El artículo 27 de la *Ley de 26 de enero* se refiere a la elección y las funciones del presidente de la Universidad. Según este artículo, el presidente es el máximo representante de la institución y el que detenta su poder ejecutivo. Es elegido para un mandato de 5 años (no renovables de forma inmediata) entre el cuerpo académico de catedráticos de la Universidad.

#### 4. El Consejo Científico

El Consejo Científico de la Universidad de Toulouse Le Mirail, uno de los tres que forman parte de sus órganos de gobierno central, aunque en teoría tiene sólo carácter consultivo, en realidad tiene auténtico poder de decisión. Sus funciones están determinadas por la Ley y son proponer las políticas de investigación a seguir por la institución y la distribución de los créditos para investigación obtenidos. Es también consultado sobre los programas de formación inicial y continua y sobre los contratos de investigación propuestos por cada campus. Está compuesto por 40 miembros de los que 28 representan a las diferentes categorías del cuerpo de docentes e investigadores de la Universidad, 4 a los estudiantes, y 8 son miembros externos a la comunidad universitaria. De estos 8 miembros externos, 2 son designados por colectividades, 4 por diversos sectores económicos de la sociedad y otros 2 son elegidos nominalmente por su prestigio o relevancia social.

#### 5. El Consejo de Estudiantes y de la Vida Universitaria (CEVU)

El CEVU es un órgano consultivo de gobierno que debe informar al Consejo de Administración sobre las orientaciones a dar a los programas de formación inicial y continua, las demandas de habilitación, y las medidas que se deben utilizar para facilitar la entrada de los estudiantes en el mundo laboral o para favorecer sus actividades culturales, deportivas y sociales. Además evalúa el funcionamiento de los servicios universitarios tales como los servicios médicos, las bibliotecas, los centros de documentación... y garantiza las libertades políticas y sindicales de los alumnos.

El Consejo de Estudiantes está formado por 40 miembros de los que 16 son profesores e investigadores, otros 16 estudiantes, 4 representantes del personal de administración y servicios, y los 4 restantes miembros externos escogidos entre el personal de otros centros de investigación y formación (ANPE, INSEE, otras Universidades de Toulouse, etcétera).

#### 6. Participación externa en los tres Consejos principales

Los tres Consejos de la Universidad de Toulouse Le Mirail cuentan en total con 140 miembros (60 el CA y 40 CS y CEVU) de los que 24 (el 17%) son miembros externos a la comunidad universitaria (12 en el CA, 8 en el CS y 4 en el CEVU), representantes de la sociedad civil, de colectividades importantes dentro del ámbito regional o local, actores relevantes de la vida económica y sindical, o miembros tam-



bién relevantes de la vida cultural o científica. La mayoría de ellos son elegidos, y sólo una minoría son designados. Ellos no tienen unas funciones específicas y tasadas, aunque hay una que sí viene pre-fijada: participan en la elección del presidente y los vicepresidentes de la Universidad. Los 12 que forman parte del Consejo de Administración toman parte en las deliberaciones y votaciones de éste, por ejemplo, en la aprobación de los presupuestos de la Universidad. Los otros 12, miembros de los dos Consejos consultivos, participan plenamente en la vida de éstos, con las mismas funciones y responsabilidades que los elegidos entre la comunidad universitaria.

## La Universidad en un Nuevo Entorno

En la actualidad estamos viviendo profundos cambios en el entorno de las Universidades, cambios normativos, contractuales, estatutarios... La fuerte conciencia de que es necesario adaptarse a un “nuevo mundo” es general. En este nuevo contexto cabe preguntarse cómo está evolucionando la gobernanza de estas instituciones para adaptarse a ellos, si están cambiando realmente las reglas de juego (cómo y cuánto) y cuáles están siendo sus principales propuestas y herramientas de adaptación. ¿Cómo cambiar sin provocar una fuerte oposición social?

Las propuestas vienen de diferentes sectores, incluido el de los representantes de las propias Universidades. La primera de las propuestas, sobre la que existe un elevado consenso, está muy relacionada con su gestión: es necesario exigir mayor profesionalidad y responsabilidad a los encargados de la gestión universitaria, que deben tener presente que es necesario acomodar objetivos, recursos y resultados, y que es fundamental incrementar su transparencia, las fuentes de recursos y los resultados. La segunda va por un camino diferente: el de crear una nueva visión de la institución, una nueva cultura que promueva la adhesión de la sociedad hacia ella. La tercera y última propuesta de adaptación al cambio se refiere a la necesidad de re-localizar fuentes de recursos para completar las tradicionales vías de financiación pública con otras que implican, necesariamente, negociar dentro y fuera de la institución.

## Cambios: ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Quién tiene la iniciativa?

La Universidad está en el centro de la generación y la difusión del conocimiento, y éstos, a su vez, en el corazón del crecimiento económico. En este nuevo contexto, la Universidad debe convertirse en un actor principal de la economía y la sociedad regionales y en uno de los más importantes contribuyentes al bienestar. Además a la Universidad la sociedad le exige que mejore su capacidad de adaptación, la empleabilidad de sus egresados y que ayude a la creación de nuevos empleos. Y para cumplir con este nuevo papel en tiempos de escasez, la Universidad necesita nuevos fondos, estrategias financieras modernas, sistemas de contabilidad y control adecuados, y nuevos sistemas de gestión e información.

La adaptación de la Universidad a su nuevo entorno debe tener varios niveles, ya que afecta tanto a sus relaciones internas como a las que establece con el exterior, por ejemplo, con otros centros de enseñanza superior nacionales e internacionales, con las autoridades locales, regionales, nacionales y europeas, etcétera.

La adaptación debe llegar a los órganos de gobierno de la Universidad, que tienen que cambiar a su vez sus estructuras internas y apoyarse más que nunca en el consenso y en las capacidades y especificidades de sus miembros.

En definitiva, la Universidad tiene que mejorar la gestión de sus recursos y buscar nuevas fuentes de financiación para poder cumplir con su objetivo de ofrecer una formación de masas y, a la vez, una formación y una investigación de calidad. La Universidad de hoy debe preparar a sus estudiantes para que se adapten a un mundo laboral que cambia de forma rápida y continua, para que desarrollen sus capacidades de adaptación a nuevas situaciones, en una palabra, debe darles las herramientas adecuadas para seguir aprendiendo y adaptándose al cambio.

## **Desafíos: Cambiar en tiempos de profundos cambios - ¿Hacia una nueva forma de gobierno universitario?**

Para afrontar el desafío que supone cambiar en momentos de profundos cambios en el entorno, las Universidades en la actualidad deben:

- Buscar alternativas y nuevas reglas de gobernanza interna y externa.
- Clarificar objetivos, medir resultados y diversificar fondos.
- Establecer nuevos contratos multilaterales, dentro de la propia Universidad y de la Universidad con el exterior: el Estado, otras Universidades, entidades locales o regionales, agentes sociales, etcétera.

## **Miembros externos: Roles y expectativas. El ejemplo del Consejo Científico**

La política del Consejo Científico es asociar a su estructura miembros externos a la comunidad universitaria que sirvan como interfaz entre la Universidad y la sociedad, que hagan de puertas y ventanas del Consejo hacia el exterior, y que sean capaces de aportar un punto de vista inteligente y bien informado, soportar los trabajos de prospectiva y valoración necesarios, aportar sus conocimientos sobre el entorno global, e identificar campos científicos emergentes y nuevas necesidades y oportunidades.

## **A modo de conclusión**

Tras analizar las últimas tendencias en cuanto a la gobernanza universitaria y estudiar el caso de la Universidad de Toulouse Le Mirail, quedan algunas preguntas por responder: en la interacción entre autonomía y control ¿qué papel desempeñan los miembros externos de los Consejos universitarios (órganos de gobierno)? En el entorno actual ¿es en la actualidad el sistema universitario un “juego” más abierto que antaño? ¿Es más transparente? ¿Necesita mayor control sobre sus responsabilidades y sobre la gestión de los fondos? ¿Debe buscar diversificar sus fuentes de financiación? ¿Quién debe influir sobre el contenido de las titulaciones? ¿Es necesario hacer cambios en la gestión? ¿Cuáles? ¿Es necesario ensanchar o reducir los círculos de toma de decisiones? ¿Es realmente beneficiosa la presencia de representantes externos? En cada caso ¿qué competencias y funciones reales les deben ser dados a

estos representantes del mundo socio-económico dentro de los órganos de Gobierno de las Universidades?

Sea cual sea la respuesta que cada uno dé a estas preguntas, las tendencias actuales están claras: la necesidad de cambio es obvia, ha llegado el fin de la autarquía universitaria. Aunque las fuerzas que presionan este cambio son diversas y provienen de diferentes niveles, las formas hacia las que se debe dirigir ese cambio son claras, marcadas por necesidades igualmente claras: autonomía y diversidad o heterogeneidad, teniendo en cuenta que no todo cambio es positivo. Las Universidades se enfrentan al reto de conducir adecuadamente ese cambio, de firmar un nuevo acuerdo en el que desarrollar su labor docente e investigadora. Las autoridades universitarias deben dirigir el cambio sin olvidar ni sus valores académicos ni sus raíces, deben saber conjugar adaptación y estabilidad.

Al repasar esta presentación, hemos comprobado que es necesario agregar cierta información para actualizarla. Algunas de las preguntas planteadas en este taxto ya han encontrado una solución. La reforma de la Universidad en Francia ha sido adoptada en julio. En ella se da más autonomía a las Universidades y se consolida su capacidad para gestionar sus recursos humanos y financieros. La nueva Ley aprobada trae cambios importantes para las reglas del gobierno universitario: drástica reducción del tamaño de los órganos de Gobierno principales (20 miembros, máximo 30, en vez de los 60 permitidos anteriormente), y cambio de los cocientes de representación de las diversas categorías de miembros en dichos órganos, dando más peso a los representantes externos. Además, la nueva Ley da mayor peso al presidente de la Universidad, que puede ser re-elegido una vez (2 elecciones x 5 años cada mandato = 10 años al frente de la institución), que va a estar apoyado por un grupo pequeño de personas, y al que se permite que emplee a académicos y administrativos.

Dos puntos de la Ley tal y como fueron presentados en un principio no han podido ser adoptados de forma inmediata debido a la fuerte reacción de los representantes de los sindicatos de estudiantes y de profesores: el primero está relacionado con la selección de estudiantes de máster y el segundo se refiere a la subida de las tasas. Con respecto al primer punto, lo cierto es que la selección es ya un hecho, tanto en los máster que tienen un perfil investigador como en los que lo tienen más profesional. Con respecto al segundo punto, la Ley otorga un mayor poder al presidente de la Universidad, que podrá, bajo ciertas circunstancias, decidir caso a caso las tasas a pagar.

En todo caso, seis meses después de la adopción de la Ley absolutamente todas las Universidades francesas tendrán que proceder a la elección de sus nuevos cuerpos de Gobierno y poner en marcha las nuevas reglas. Un punto de la nueva norma está claro: el presidente de la Universidad dispone de un gran poder, mucho mayor que en el pasado. Por otra parte, cada universidad se adaptará a la ley teniendo en cuenta su propia cultura específica y la necesidad de crear un nuevo equilibrio entre los círculos tradicionales de poder, los más fuertes hasta el momento han sido los sindicatos, y los nuevos actores; entre las diversas disciplinas; y entre las distintas fuerzas que actualmente están conformando el marco universitario. Bajo esta perspectiva, la forma en la que los miembros externos de los cuerpos de gobierno sean elegidos, las funciones que se les otorguen, y su participación real en los asuntos que afectan a la institución, ayudarán a crear una nueva cultura universitaria y a consolidar las fuerzas del cambio.

## X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad. Consejos Sociales, Sociedad y Cultura

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

La Universidad, la educación superior en general, debe ayudar a la formación de personas cultas. Estas personas no se forman de repente: necesitan un proceso de maduración a lo largo de su educación. En el paradigma más aceptado, entre las misiones de la educación superior están:

1. Preparar a las personas para el trabajo futuro.
2. Desarrollar los conocimientos y la capacidad de las personas.
3. Impulsar el aprendizaje en la sociedad, que ahora suele adjetivarse como sociedad del aprendizaje.
4. Extender la cultura y los valores sociales.

El aprendizaje, en la persona, no termina con su formación inicial. La verdadera sociedad del aprendizaje debe ayudar a sus ciudadanos a que continúen con ese aprendizaje a lo largo de la vida, en el camino de la formación continua.

Pero, ¿cómo se consigue el último punto señalado de las misiones de la Universidad: extensión de la cultura y de los valores sociales? Estos valores son necesarios para conseguir una sociedad democrática y avanzada. En España, en general en todo el mundo, hay preocupación por el sistema de valores de la sociedad. Se da la circunstancia afortunada, en mi opinión, de que estos valores coinciden con la sustancia de una vida académica ordenada, es decir, que son valores naturales de la Universidad. Entre estos valores podemos destacar:

1. La libertad de pensamiento.
2. La búsqueda de la verdad.
3. La libertad de expresión.
4. La lógica, para extraer conclusiones.
5. La tolerancia en los debates.
6. Compartir los conocimientos que se posean.
7. Establecer compromisos éticos ante los nuevos desarrollos.

La sociedad necesita personas democráticas con estos valores culturales, consecuentes con sus actos. Por ello, es deseable que la extensión cultural que proporciona la Universidad alcance al mayor número posible de ciudadanos, llevando lo más lejos posible la igualdad de oportunidades. Existen, sin embargo, grupos sociales cuyo acceso a la educación superior es reducido. Conviene hacer el esfuerzo adicional necesario para facilitar su acceso y así asegurar verdaderamente el desarrollo de una sociedad democrática y sostenible; esto es: que dure en el futuro.

La extensión cultural de la educación superior debe incluir trabajo en humanidades y en investigación, para agrandar la comprensión de las instituciones sociales fundamentales. Se debe buscar la reflexión sobre la Historia y sobre las bases de la Religión y de las Leyes, por ejemplo. Además al hombre culto debe importarle lo altruista, no sólo lo comercial. La democracia exige esta formación y, por eso, la democracia y la cultura siempre van juntas.

Es de primera importancia tener en cuenta la consideración de la demanda de educación superior que hace la sociedad. Los empresarios, parte de esa sociedad, suelen ver a sus empleados como un valor añadido para su empresa: probablemente el activo más importante. Las personas con educación superior y con mayor cultura suelen tener mejor índice de empleo y también su retribución es mayor que la de las personas que, en iguales condiciones de partida, no recibieron una educación superior. Esta situación continuará previsiblemente en el futuro.

Pues bien, al reflexionar sobre la empleabilidad y la demanda de educación superior desde la sociedad, se debe esperar que el aprendizaje incluya, además de los valores sociales comentados, unas capacidades apreciadas en el trabajo posterior, pues el primer punto de los objetivos universitarios es preparar a los individuos para el trabajo futuro, para el que es fundamental, además del aprendizaje generalista y del específico, el ser capaz de comunicar, trabajar en equipo y usar idiomas con facilidad.

También hay que recordar que la Universidad debe abrir un camino natural, para responder a la curiosidad innata del hombre a través de la capacitación para investigar, necesaria en una sociedad competitiva. Gracias a la investigación se mejora la educación superior, a través de sus alumnos y profesores. Además es una excelente oportunidad, para colaborar con entidades externas a la propia Universidad.

Creo que un Consejo Social puede ayudar eficazmente a la Universidad, dada su capacidad de hacer participar a la sociedad en las preocupaciones y acciones de ésta ante los retos citados, sobre todo en el análisis de la demanda social.

Expuesta la formación necesaria para la preparación de una persona culta, el recurso fundamental que tienen las Universidades para su buen hacer es el saber, los conocimientos. Ese recurso fundamental debe ser gestionado como cualquier recurso necesario en cualquier empresa o industria. La Universidad debe hacer lo mismo que el resto de las instituciones, gestionar con eficacia sus recursos. Además, en un modelo educativo donde se incluya todo lo que se ha comentado a lo largo de esta charla, es necesario que haya un procedimiento para que eso se cumpla. Hace falta una gerencia, una dirección. El "gerente del saber" es el que tiene que conocer qué debe saberse, dónde está ese saber y quién debe de saberlo y enseñarlo.

La importancia de tener una estrategia en la gestión de los saberes y, en definitiva, un plan de educación completo, es grande. Es más, la existencia de estrategias de esta clase es lo que determina que en una Universidad haya calidad. Estas estrategias son auténticos síntomas de la calidad de una entidad y, como la propia calidad, serán decisivas en la competencia de unas Universidades con otras.

Además, existen saberes, los más importantes, que no están explícitos en los libros o apuntes, sino que están en las cabezas de los profesores. Se trata de los conocimientos implícitos, que también deben gestionarse, ya que quizá, son la parte más importante del recurso "saber" de la Universidad. Existen métodos conocidos para gestionar estos conocimientos implícitos: fomentar la creación de los llamados "grupos de pares", *peer groups*, con profesores que se centren, por ejemplo, en métodos y pedagogía del aprendizaje.

Las nuevas tecnologías de información y de comunicación facilitan métodos de aprendizaje virtuales; permiten superar los límites impuestos por el tiempo y el espacio: estudiar fuera de un sitio concreto y fuera de un momento concreto propios de una lección magistral. Creo que esos métodos son prioritariamente interesantes para los alumnos presenciales, no sólo para los que vayan a estudiar a distancia. La utilización de documentación, de bibliotecas virtuales, de enseñanzas específicas para alumnos específicos que puedan necesitar complementos, la lección libre sobre habilidades, sobre complementos humanísticos, etcétera, los hacen especialmente efectivos para una formación completa e integral del alumno en su parte cultural.

En resumen, podemos decir que la Universidad tiene una responsabilidad con la sociedad, y la sociedad con la Universidad, responsabilidad que debe procurar antes que, y por encima de todo desarrollar los conocimientos y capacidades de los individuos, impulsar el aprendizaje en la sociedad a lo largo de la vida, extender la cultura y los valores sociales y preparar para el mercado laboral. Todo ello lo deben hacer las Universidades potenciando los valores éticos naturales que han ordenado la vida académica desde el nacimiento de estas instituciones de enseñanza superior: la libertad de pensamiento y expresión, la búsqueda de la verdad y la lógica, la tolerancia, y el compromiso de compartir conocimientos e involucrarse en el desarrollo de nuevos saberes.



## XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADÁ

La Universidad de Alberta, fundada en 1908, es una Universidad pública de investigación con más de 35.000 alumnos, 200 pre-gradados y 170 post-gradados, repartidos en 3 campus. Como los actuales Estados democráticos, la Universidad de Alberta se organiza en tres ramas o poderes, el legislativo, el ejecutivo y el judicial.

Según la *Ley de Enseñanza Post-Secundaria del Gobierno de Alberta*, la Universidad tiene un sistema legislativo bicameral, formado por el Comité de Gobernadores (BG) y el Consejo General de Facultades (GFC), encargado el primero de las cuestiones más relacionadas con la administración y la gerencia y el segundo de los temas académicos. La gobernanza colegial se estructura en tres bloques: administración, personal y estudiantes.

La rama legislativa define las grandes líneas de la política institucional de la entidad y toma las decisiones que se refieren a su: misión, mandato y plan académico. Está formada, como dijimos, por el Comité de Gobernadores y el Consejo General de Facultades. En este último están representados los Consejos de Facultades, formados, a su vez, por representantes de los Consejos de Departamento. GB y GFC son los órganos de máximo nivel dentro del gobierno institucional.

El Comité de Gobernadores tiene 21 miembros: el director, el rector, y el presidente; nueve representantes de los intereses generales; y otros nueve candidatos escogidos en representación de:

- El Senado: 1,
- La Asociación de Personal Académico: 1,
- La Asociación de Personal No Académico: 1,
- El GFC: 1, y
- Los estudiantes: 5 (2 los ex-alumnos y 3 los alumnos):
  - a) ex-alumnos: 2,
  - b) el presidente de la Unión de Estudiantes: 1,
  - c) el presidente de la Asociación de Estudiantes Graduados: 1 y,
  - d) estudiantes de grado: 1.

De acuerdo con el mandato que tiene concedido, entre las funciones del BG está la de hacer la planificación a largo plazo de la institución, aprobar su presupuesto y su política financiera, fijar las tasas de matrícula, firmar los acuerdos colectivos, y todo lo referente a los edificios y propiedades de la Universidad.

El Consejo General de Facultades está formado por 154 miembros. El GFC está encargado de los asuntos académicos y de estudiantes, incluyendo los relacionados con la política académica y los programas, los curriculares, el calendario, la concesión de ayudas y los recursos sobre becas de grado.

El GFC tiene dos tipos de miembros, los estatutarios (81) y los designados (73). Los 81 miembros estatutarios son los que determina la *Ley de Enseñanza Post-Secundaria*: 26 administradores *seniors*, 52 representantes de las Facultades, escogidos por éstas, y 3 representantes de los estudiantes (2 de estudiantes graduados y 1 de estudiantes de grado). Los 73 miembros designados lo son por los miembros estatutarios del propio Consejo. Entre ellos, 52 se escogen entre representantes de los estudiantes (40 por los alumnos de grado y 12 por los graduados) y los 21 restantes entre otros cuerpos pertenecientes al sistema universitario.

El GB y el GFC interactúan a través de los siete miembros que, como media, tienen en común y de la información que se cruza entre ambos a cerca de sus discusiones y acuerdos. Los siete miembros que comparten ambos Comités son los presidentes de la Universidad, la Unión de Estudiantes y la Asociación de Estudiantes Graduados, y los candidatos propuestos por los estudiantes de grado, las Asociaciones de Personal Académico y No Académico, y el Consejo General de Facultades. Con respecto a la información que pasa de un órgano a otro, está estipulado que ciertos temas específicos que son discutidos en el Consejo General de Facultades pasen al Comité de Gobernadores; y que las propuestas del Comité a cerca de la reducción, desaparición o transferencia de programas de estudio se sometan al ministro de Estudios Avanzados para su aprobación.

La rama ejecutiva desarrolla las propuestas hechas por la rama legislativa e implementa sus decisiones. Además, desarrolla procedimientos, regulaciones, guías y algunas políticas específicas, y supervisa todas las operaciones. La organización de esta rama tiene en su cúspide al presidente de la Universidad, del que dependen cinco vicepresidentes: el director y vicepresidente académico (del que dependen los decanos y algunos directores), y los vicepresidentes de relaciones exteriores, investigación, finanzas y administración, e instalaciones y operaciones.

La tercera rama, la judicial, se organiza a su vez en tres apartados: estudiantes, personal académico y personal no académico. En lo que se refiere a los estudiantes, el órgano responsable en última instancia es el GFC, que decide sobre los temas relacionados con su situación académica, la disciplina, la seguridad, la preparación práctica, las prácticas profesionales, etcétera. En lo que respecta al personal académico, el máximo órgano responsable es el Comité de Gobernadores, y su regulación aparece recogida en el artículo 16 del acuerdo firmado por la Asociación de Personal Académico y el Comité. También el personal no académico está bajo el paraguas del BG. Su estatuto aparece recogido en el acuerdo firmado por el Comité y la Asociación de Personal No Académico.

Las fuentes de la autoridad del presidente y el vice-presidente de la Universidad son de cuatro tipos:

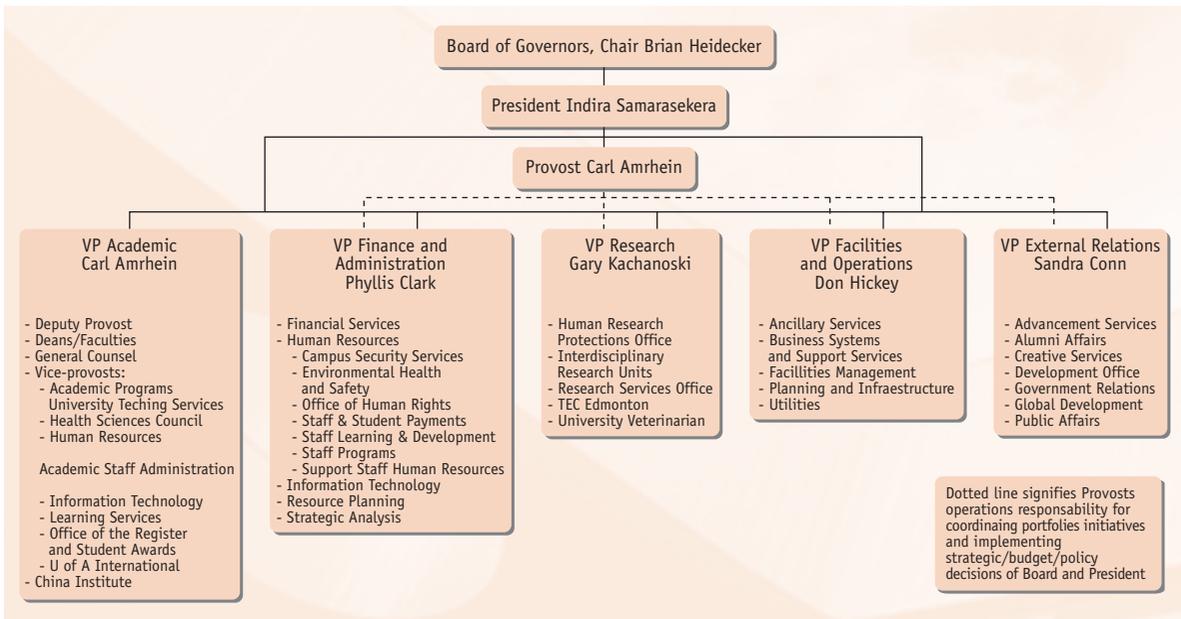
1. La *Ley de Enseñanza Post-Secundaria* (de Alberta). Según esta *Ley* el presidente y los vice-presidentes son nombrados por el Comité de Gobernadores.
2. La lista de tareas aprobada por el Comité de Gobernadores.
3. Los poderes delegados por el Comité de Gobernadores y el Consejo General de Facultades.
4. Su reputación, personalidad y estilo de gerencia.

La *Ley* asigna al presidente las funciones de supervisión general de la Universidad y a los vice-presidentes los poderes y obligaciones que determine el BG a propuesta del presidente. Según las tareas asignadas por el BG, el presidente es el responsable de los funcionarios de la rama ejecutiva, y el director y vicepresidente académico tiene el doble papel de jefe de la oficina de operaciones y responsable de los funcionarios académicos.

La estructura u organigrama de la responsabilidad ejecutiva es:

GRÁFICO 4

Senior Executive Responsibility Structure



Las relaciones entre el Comité de Gobernadores, el presidente y los vice-presidentes se articulan a través del Comité Ejecutivo de Planificación (EPC) y el Comité Ejecutivo del Presidente (PEC). Además, el presidente y los vice-presidentes reportan a una Junta del BG. EL presidente es contratado por el BG, ante el que es responsable. Los vice-presidentes son nombrados también por el BG, por recomendación del presidente. Deben informar al presidente, aunque también tienen que reportar al director. Éste y el presidente colaboran para asegurarse de que las responsabilidades y actuaciones de los vice-presidentes están alineadas y coordinadas.

Las principales funciones del director –que algunas Universidades norteamericanas describen como vice-presidente ejecutivo– son:

1. Asumir responsabilidades significativas de la gestión interna de la institución.
2. Colaborar con el presidente en la definición de la política de la Universidad en lo relativo a temas administrativos y académicos que afectan al conjunto de la institución.
3. Dirigir el equipo de vice-presidentes para asegurar que sus *portafolios* y objetivos están alineados y conducen a alcanzar la visión deseada de la Universidad.

Además:

4. Proporciona liderazgo académico y supervisa la planificación institucional en su conjunto.
5. Actúa como presidente en ausencia de éste.

El presidente, como jefe de la oficina de operaciones, es el responsable de la planificación y administración institucional de los temas relacionados con: los estudiantes y graduados, la gobernanza, los presupuestos y matrículas, los asuntos académicos, las asociaciones constituyentes, el *staff* académico y de soporte, y la formación de *lobbies*.

El vice-presidente académico (y responsable de los funcionarios académicos) es el responsable de diseñar, desarrollar e implementar los programas y servicios académicos y de la selección y supervisión de los decanos de cada Facultad.

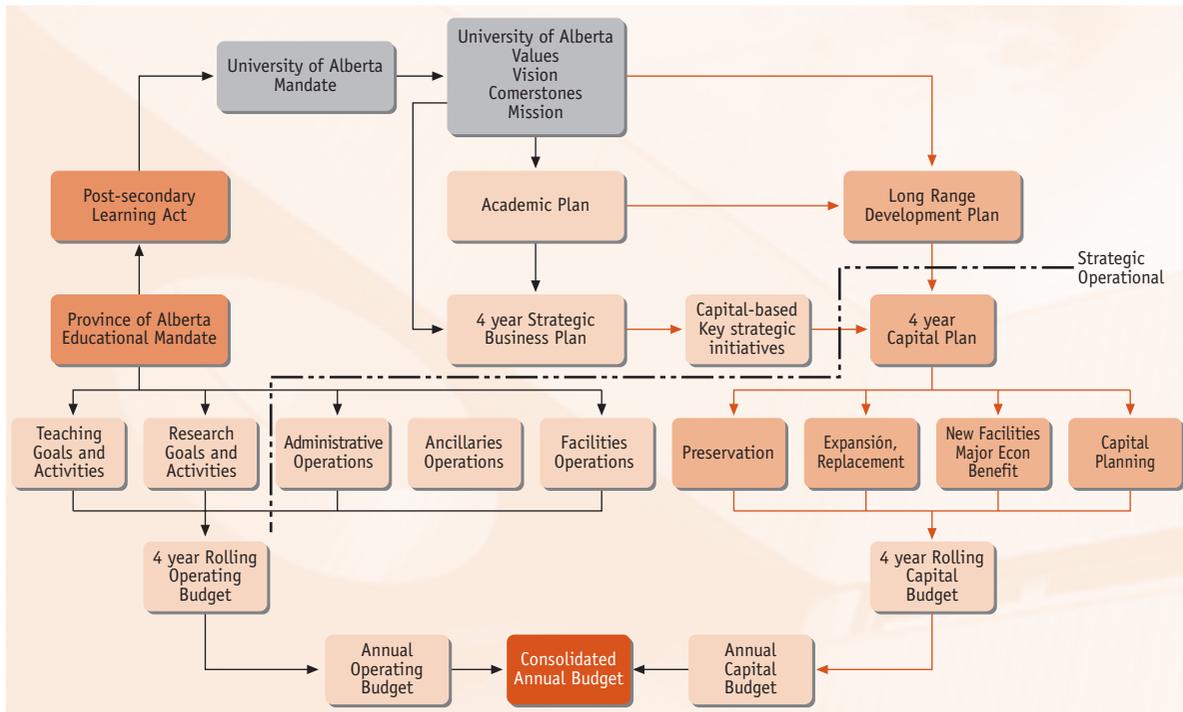
Los decanos son los responsables ejecutivos de sus respectivas Facultades. En cada una de ellas tienen responsabilidades similares a las que tiene el vice-presidente académico para toda la Universidad: diseño, desarrollo e implementación de los programas y servicios académicos, la admisión de alumnos, y la selección y supervisión de los jefes de los departamentos.

El último escalón de responsabilidad ejecutiva es el de los jefes de departamento, que, descendiendo en la escala, tienen las funciones de los anteriores a nivel departamental. Así, diseñan, desarrollan e implementan los programas y servicios académicos de sus respectivos departamentos, y seleccionan al profesorado, cuyas labores de gestión supervisan.

El marco estratégico en el que los órganos de gobierno de la Universidad de Alberta planifican sus actividades básicas es el que muestra el siguiente gráfico.

GRÁFICO 5

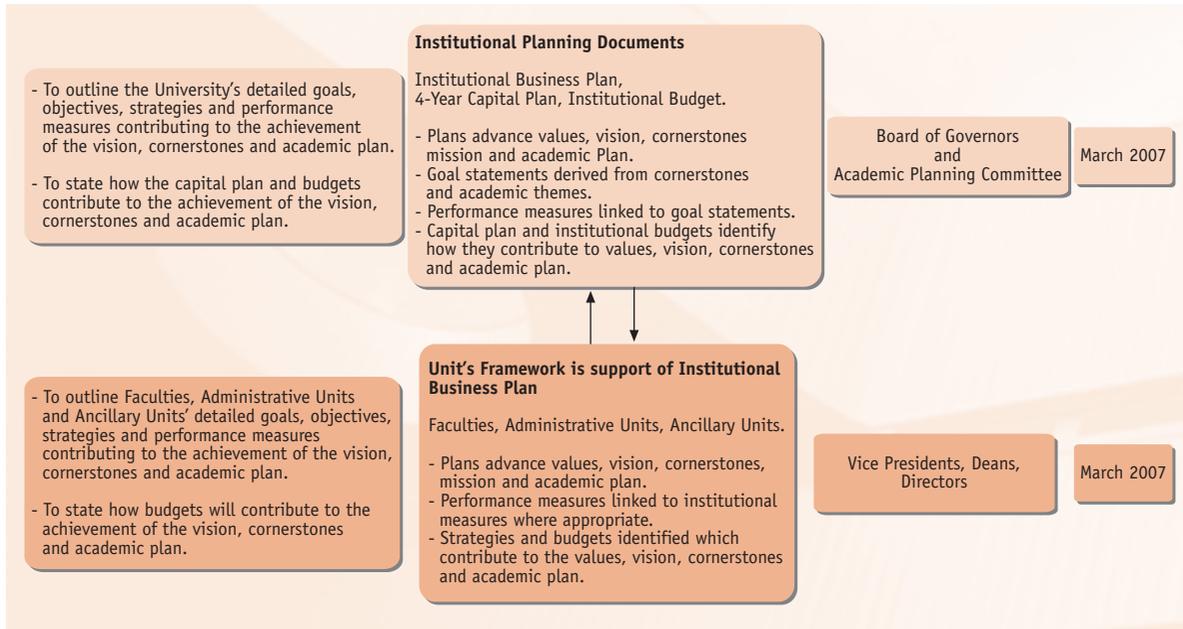
Strategic Context for Primary Planning Activities and Documents



El esquema de contabilización y el proceso seguido por los documentos de planificación en la Universidad de Alberta aparece en el gráfico siguiente.

GRÁFICO 6

**Planning Documents Process and Accountability**



En resumen, la gobernanza de la Universidad de Alberta se organiza en tres ramas: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Cada una de ellas tiene unas funciones diferentes fijadas por la Ley y los estatutos de la Universidad, pero existen mecanismos de contrapeso que dan coherencia al sistema y permiten coordinar las actuaciones de los distintos responsables universitarios.

## XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITAT WIEN. AUSTRIA

### Política europea: Problemas en la creación del área europea de educación superior

En el panorama europeo de educación superior actual existen dos grandes dilemas, uno puramente académico y el otro institucional. El primero se refiere a los programas de licenciatura y se puede resumir en la pregunta de cómo combinar una educación basada en la investigación con el aumento del nivel de empleabilidad de los egresados. El dilema se plantea en los términos de investigación *versus* mercado, entendiendo que ambos no son realidades excluyentes pero sí distintas. El segundo de los dilemas se refiere a la necesidad de encontrar el equilibrio entre cooperación institucional y aislamiento, entre mantener una identidad propia y colaborar con el resto de las instituciones que forman el sistema universitario. En este sentido es necesario definir los marcos legales y los costos asociados a impartir programas de licenciaturas conjuntas teniendo en cuenta su implementación, administración, los incentivos que se deban crear para el personal y para los estudiantes, y un largo etcétera.

Estos problemas no son nuevos, y las soluciones propuestas por algunas Universidades pueden ser de gran ayuda. Así, como respuesta al primer dilema es posible diseñar estructuras curriculares modulares y módulos combinables, y prestar mayor atención a las competencias genéricas, tal y como señala el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Viena. La solución ensayada para enfrentarse al segundo problema –colaboración *versus* aislamiento– por las Universidades de Viena, Zagreb, Bratislava y Budapest ha sido muy concreta: el *Máster Europeo en Ciencias de la Cognición*.

Simbiosis de los dos anteriores, aparece en el horizonte del sistema universitario europeo un tercer dilema, el de satisfacer adecuadamente las necesidades del individuo y la sociedad en lo que respecta a cómo formar investigadores, profesores y administradores adecuados para la cooperación europea. En este sentido es muy importante no olvidarse del desarrollo personal de los miembros del sistema. La solución ensayada en este caso por la Universidad de Viena ha sido la de concentrarse en el desarrollo estratégico del personal implantando el *Plan estratégico de la Universidad de Viena*, fijado en colaboración con los representantes de los trabajadores.



## Gobernanza: características, problemas y soluciones

Planteados los principales dilemas a los que se enfrenta la educación superior en la actualidad, debemos preguntarnos cómo puede el modelo de gobernanza elegido ayudar a resolverlos. Las posibilidades son múltiples, y cada institución debe escoger las que mejor se adecuen a su historia, características y potencialidades.

El modelo *Universitätsgesetz 2002* ha escogido gobernar con la ayuda de “acuerdos de resultados” (“poder y dinero en cascada”). De acuerdo con este modelo la Universidad ha firmado Acuerdos de resultados con el Ministerio federal y ha promovido la rúbrica de Acuerdos sobre objetivos entre el Rectorado y diversas Unidades Organizacionales de la institución, acuerdos orientados a los *outputs* más que a los *inputs*, convenios determinados y que determinan el presupuesto global.

El segundo pilar de este modelo intenta ayudar a resolver otro problema de la Universidad: su fragmentación interna. Para ello, su plan estratégico (*Entwicklungsplan*) comprende estrategias para todas las Facultades y centros de investigación, y en su plan de inversiones la Universidad queda configurada como una entidad financiera única, y también como única empleadora. Además, los cuerpos de gobierno centrales de la Universidad pueden cambiar la estructura de la organización para aumentar su cohesión interna.

En la actualidad, el triángulo de gobernanza de la Universidad de Viena tiene en sus vértices al *University Council*, el Senado y el Rectorado. Cada uno de ellos es “soberano” en su esfera de poder correspondiente. Así, el *University Council* tiene entre sus funciones la de aprobar los planes estratégico, organizacional, y de inversiones principales; y la de hacer el nombramiento del rector y los vice-rectores. El Senado, por su parte, está a cargo de los temas académicos tales como los *curricula*, las propuestas de empleo para profesores numerarios, las habilitaciones, etcétera. El Rectorado es el cuerpo ejecutivo de la Universidad, el que propone el plan estratégico y el plan organizacional; el que representa a la Universidad como empleadora y ante terceros; y el que decide en última instancia sobre temas presupuestarios.

Los tres vértices del triángulo de gobernanza de la Universidad de Viena son elegidos y nombrados siguiendo el principio de “doble legitimación”: escogidos por uno de los órganos de gobierno son nombrados finalmente por otro de estos órganos. Siguiendo este principio, el Rector es nombrado por el *University Council* entre una lista de tres nombres escogidos entre y por los miembros del Senado. Por su parte, en un escalón inferior, los Directores (Decanos) de las unidades organizacionales (Facultades) son nombrados por el rectorado de entre los tres nombres de una lista, escogidos entre y por los profesores numerarios de cada unidad. De esta forma, se intenta que todos los nombramientos cuenten con el beneplácito del mayor número posible de miembros de los tres órganos de gobernanza central.

En definitiva, podemos decir que ante los tres dilemas que se le presentan en la actualidad al sistema de enseñanza superior en la mayoría de los países europeos –investigación *versus* mercado, colaboración *versus* aislamiento, y formación de profesores, investigadores y administradores preparados para cooperar en el plano europeo–, las Universidades pueden optar por diversos modelos de gobernanza que les ayudarán, en mayor o menor medida, a enfrentarse a dichos dilemas y alcanzar el éxito.

## XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SUECIA

Este trabajo fue presentado por primera vez en el seminario organizado por IMHE OCDE sobre los Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior, que tuvo lugar en París los días 24 y 25 de agosto de 2006, y que el autor nos ha enviado para distribuir en esta reunión de la IAUGB de Granada.

### 1. Introducción

Es un gran placer tener la oportunidad de comenzar un debate que es de gran importancia para todos nosotros, que estamos comprometidos con “la gobernanza de la Universidad”. Estoy seguro de que puedo hablar en nombre de todos al agradecer a la OCDE IMHE y en particular a su director, el doctor Ischinger, al jefe de la división IMHE, Sr. Yelland, y a la Sra. Jacqueline Smith, esta iniciativa de reunirnos para compartir experiencias, reflexionar y establecer relaciones.

Soy el presidente del Consejo de la Universidad Lund, la Universidad más grande de Suecia. También estoy comprometido con Consejos de algunos institutos y centros de investigación en Gothenburg y Copenhague. La mayor parte de mi experiencia en gobernanza viene de la Administración Pública y la empresa, y es una experiencia que tiene mucha influencia en mis ideas sobre el papel de los Consejos de Gobierno en las Universidades.

### 2. El Triángulo de las Bermudas

Mi papel hoy consiste en ayudar a que nos concentremos en algunos de los problemas centrales de la gobernabilidad de las Universidades, especialmente en el papel y las responsabilidades de sus Consejos de Gobierno. La tarea entraña una gran dificultad.

Cuando comencé a buscar documentación sobre gobernabilidad de las Universidades realicé una búsqueda en Internet. Allí, utilizando Google encontré no menos de 353.000 documentos sobre el tema, lo que demuestra que existe un gran interés sobre esta materia. Leí algunos de ellos, pero no todos, con lo cual pueden ustedes decir que pasé por alto los documentos más importantes. Por eso completé la búsqueda con otras fuentes. Cuando pedí a mis amigos de la OCDE que me proporcionaran artículos y otra información interesante sobre el tema, amablemente me enviaron una serie de documentos

muy informativos, incluida una presentación del rector (*vice-chancellor*) de la Universidad Roskilde de Dinamarca, Henrik Toft Jensen, que pensé que era muy provocadora. Éste hacía algunos comentarios sobre el nuevo sistema danés de Consejos de Gobierno con representantes externos y alertó a su audiencia de que la relación entre los tres puntos de gobernanza, Administración, Consejo y rector, podría describirse como un “Triangulo de las Bermudas” [Seminario IMHE/OECD *Governing Universities in the Knowledge Society*, Valencia, 27-28 de abril de 2006]. Su argumento es que “nadie sabe de dónde parte la iniciativa” y que “nadie sabe dónde y cómo todo desaparece”. ¿Tiene razón en su afirmación? ¿Es ésta una descripción justa de la relación entre las tres esquinas de la gobernanza de la Universidad? ¿Es ésta la dirección en la que nos movemos en la actualidad?

Tomemos el “Triangulo de las Bermudas” del rector Henrik Toft Jensen como descripción del peor de los casos y veamos cómo podemos hacer navegar a nuestras Universidades para salir de estas peligrosas aguas.

### 3. ¿Por qué es la gobernabilidad de las Universidades un tema de tanta importancia?

Podría empezar este punto preguntando ¿cómo es que un debate sobre gobernabilidad de la Universidad es tan importante que hace que viajemos hasta París para encontrarnos con colegas y compartir experiencias?

Uno de los argumentos que ayudan a responder a esta pregunta es que nuestras economías están en transición y que el conocimiento cobrará un cada mayor protagonismo en su comportamiento, conocimiento en cuya generación y transmisión tiene mucho que decir la Universidad. La OCDE nos ha dado algunos buenos argumentos a este respecto al explicar que el dinero invertido en obtener cualificación universitaria da unos dividendos superiores, frecuentemente significativamente mayores, a las tasas de interés real. Aquellos países que dan a los individuos un año más de educación mejoran su productividad y en poco tiempo elevan su output económico en un 3-6 por ciento [Schleicher, Andreas (2006)].

Estoy de acuerdo en que éstos son buenos argumentos para apoyar la idea de la importancia creciente de invertir en investigación y en educación superior. Además, también nos sirven para comprender el porqué tiene que ser prioritaria la buena gobernanza en las Universidades, dados los enormes recursos que ya se están invirtiendo en educación e investigación. Sin embargo, creo que deberíamos desarrollar y fortalecer más estos argumentos haciendo uso para ello de la teoría del crecimiento económico moderno. Permítanme que les de un ejemplo que puede explicar el razonamiento que hay tras las cifras de la OCDE de retorno de la inversión en educación superior.

Hace años, cuando yo era estudiante en la Universidad, aprendíamos que la tierra, el trabajo y el capital eran los principales determinantes del crecimiento económico. El conocimiento y la tecnología se veían como factores externos, que más o menos venían dados. Sin embargo, durante los últimos 10-15 años ha habido un replanteamiento de estas teorías tradicionales sobre el crecimiento, replanteamiento que se basa en el supuesto de que el conocimiento y la tecnología son los elementos centrales del análisis económico. A la luz de estas nuevas teorías hemos aprendido a entender la diferencia entre tierra, trabajo y capital, por un lado, y conocimiento por el otro. Mientras la tierra, el trabajo y la capital son bienes rivales, que pueden ser usados por sólo una persona/empresa a la vez, el conocimiento es un “bien no rival”, un recurso que puede ser usado simultáneamente por muchísima gente. Piensen, por ejemplo, en conclusiones de investigaciones básicas, Internet o patentes, y verán sus diferencias con respecto a unas tierras, un préstamo bancario o un día laborable pagado. El conocimien-

to no es una cantidad fija, que tiene que ser dividida en rebanadas como un pastel de manzana. El conocimiento puede ser usado por muchos sin limitar su valor para otros. Como consecuencia de este nuevo enfoque del crecimiento, la perspectiva económica tradicional de la disminución en el retorno de la inversión es sustituida por una nueva según la cual vivimos en la edad del beneficio creciente [Romer, Paul (1990); Warsh, David (2006); y "The Growth of Growth Theories", *The Economist*, 18 de mayo, 2006].

Éstas son grandes ideas muy relevantes para nosotros como miembros de Consejos de Gobierno de instituciones de investigación y educación. Las Universidades están en el centro de la producción y dissemination del conocimiento, son el eje sobre el que pivota la transferencia del conocimiento en innovación, y, por tanto, podrían beneficiarse enormemente de la generalización de la teoría del crecimiento moderna y su defensa de la inversión en investigación y desarrollo. Esta defensa es, creo, un elemento fundamental de la gobernanza. Por eso es tan importante que el Consejo esté constituido por miembros externos al mundo académico, miembros que pueden abogar, y lo hacen, por las Universidades ante distintos ámbitos en la sociedad, y no menos, ante aquellos que proporcionan financiación, tanto Gobiernos como donantes privados.

#### 4. ¿Qué queremos decir cuando hablamos de gobernanza?

Permítanme comenzar este punto aportando una definición de gobernanza. Después de mirar varios documentos seleccioné dos de las definiciones en ellos encontradas, la primera de un documento publicado en Australia y la segunda de otro editado en el Reino Unido. En *Cuestiones sobre la Forma de Gobierno de la Universidad Australiana* encontré el siguiente texto: "El término "gobernanza corporativa" ampliamente definido comprende la gran cantidad de medios a través de los cuales las organizaciones son capaces de funcionar y ser controladas. Esto incluye, potencialmente, cuestiones sobre valores, cultura, dirección y administración, así como sobre el marco de las operaciones, por ejemplo, la legislación, que es impuesto desde el exterior" [Coaldrake, Peter, *et al.* (2003)].

La definición incluida en un trabajo recientemente publicado por *Oxford White Paper* sobre gobernabilidad de las Universidades es muy breve. Según este texto, el término gobernanza se refiere a procesos de toma de decisiones dentro de una institución [Oxford University (2006)].

Estas dos definiciones ofrecen un marco adecuado y a la vez lo suficientemente amplio como para centrar nuestra discusión.

#### 5. ¿Qué es lo que se discute realmente en el debate sobre la gobernanza de la Universidad?

Como dije al principio, no es tarea fácil ayudar a identificar las cuestiones principales en un debate sobre la gobernanza de la Universidad y sus Consejos de Gobierno. Nuestros sistemas universitarios se diferencian mucho en estructura, financiación y gobernanza. Además, cada Estado está en una etapa diferente de su proceso de reforma.

En Estados Unidos casi la mitad de las 3.500 Universidades existentes son públicas, la otra mitad son instituciones privadas sin fines de lucro y, aproximadamente, sólo 300 son organizaciones empresariales privadas. La Comisión Federal para el Futuro de la Enseñanza Superior ha publicado recientemente un informe preliminar sobre el sistema universitario norteamericano, informe que es la revisión más inte-

resante de la enseñanza superior en los Estados Unidos de los últimos años, y que ha conseguido un buen equilibrio entre la seguridad en sí mismos y la autocrítica. Uno de los mensajes principales de este documento es que los Estados Unidos “todavía tenemos más de lo que quizás nos correspondería de las mejores Universidades del mundo. Sin embargo, la mayor parte del resto de los países ha seguido nuestro ejemplo y ahora están educando a más de sus ciudadanos y a niveles más avanzados que nosotros. Y lo que es peor, nos están sobrepasando en un momento en el que la educación es más importante que nunca para nuestra prosperidad colectiva”. En sus Conclusiones, la Comisión Federal ofrece algunas recomendaciones sobre política de educación superior, recomendaciones que se traducen en conminar a las Universidades a ser “más transparentes, más rápidas en sus respuestas a los cambios y cada vez más productivas, a fin de enfrentarse a las fuerzas poderosas del cambio” [El texto completo del informe puede consultarse en: <http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>].

En USA, según la Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) “la relación actual entre la educación superior pública y el Gobierno de los Estados no se había dado nunca anteriormente. El esquema general es hoy el de un soporte reducido por parte de los Estados, acompañado de un rápido aumento en las cuotas de inscripción y de una tendencia a disminuir la regulación estatal” [AGB (2004)].

En el Reino Unido la situación es muy diferente: hay 111 Universidades, de las cuales sólo una es privada (la Universidad de Buckingham). Todas las Universidades del Reino Unido, como las australianas, son instituciones legalmente independientes y autónomas, con poderes propios para adjudicar grados.

En Europa, la Comisión de la UE ha hecho notar en una Comunicación reciente que hay cerca de 4.000 instituciones para la investigación y la enseñanza superior repartidas por toda Europa, en la mayor parte de las cuales sería necesario llevar a cabo reformas. “Los Estados miembros valoran mucho sus Universidades y muchos de ellos han intentado “preservarlas”, controlándolas, micro-gestionándolas y, finalmente, imponiendo un grado no deseable de uniformidad” [COM (2006)]. Espero excusen mi eurocentrismo al haber tomado la *Agenda de Modernización para Universidades* de la Comisión de la UE como punto de partida para nuestras deliberaciones.

En lo que se refiere a gobernabilidad, la Comisión hace estas cuatro recomendaciones:

1. Los Estados miembros deben conducir al sector Universidad en su conjunto en sus actividades de educación, investigación e innovación dentro de un marco de reglas generales, objetivos de política, mecanismos de financiación e incentivos que hagan disminuir la sobre-regulación y la micro-gestión.
2. A cambio de ser liberadas de estas sobre-regulación y micro-gestión, las Universidades deberán aceptar ofrecer total transparencia sobre sus resultados a la sociedad. Esto requiere nuevos sistemas de gobernanza interna, basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, las inversiones y los procesos administrativos.
3. También se requiere que las Universidades superen su actual fragmentación en Facultades, departamentos, laboratorios y unidades administrativas y que dirijan sus esfuerzos colectivamente hacia las prioridades institucionales de investigación, docencia y prestación de servicios.
4. Los Estados miembros deberán ayudar a gestar y premiar la capacidad de gestión y liderazgo en la Universidad. Esto podría hacerse estableciendo agencias nacionales dedicadas a la enseñanza de la gestión y el liderazgo en las Universidades, que podrían aprender de las que ya existen.

Ésta es una agenda amplia de reformas para los Gobiernos, los Consejos de las Universidades y los rectores y decanos, en la que es posible llegar a un acuerdo sobre la orientación principal a seguir. Pero dentro de esta agenda amplia se pueden clasificar las tareas pendientes en cuatro áreas de reforma sobre las que se tienen que tomar decisiones importantes, decisiones que constituirán una agenda especifi-

ca dentro de la agenda más amplia. Identificaré algunas de estas decisiones de especial importancia para los cuerpos de gobierno:

- ¿Cuál es el papel del Consejo en un sistema donde el personal académico es responsable de la educación y la investigación para alcanzar la excelencia? ¿Queda algún espacio para un organismo rector con miembros externos?
- ¿Cuál es la misión de un organismo rector, manejar la institución o manejar el cambio?
- ¿Cómo podemos sustituir el exceso de regulación y la micro-gestión actuales por mecanismos internos para la asignación eficaz de recursos?
- ¿Cómo encontramos el equilibrio productivo entre el presidente del Consejo de Administración y el rector?

Comentaré brevemente estas cuatro preguntas y ofreceré algunas ideas de cómo organizar nuestra forma de gobierno para evitar un Triángulo de las Bermudas académico “donde nadie sabe de dónde vienen las iniciativas y nadie sabe dónde han desaparecido”.

## ¿Cuál es el rol del Cuerpo de Gobierno en una Universidad que persigue la excelencia?

Creo que todos estamos de acuerdo en que la Universidad es una organización única, en que no hay ninguna empresa como la empresa de la Universidad. Es única en su mandato, su financiación y su organización. Sin embargo, la tendencia general actual en la gobernanza de la Universidad se mueve en la dirección de imitar ciertos comportamientos empresariales. Por ejemplo, en lo que respecta a los cuerpos de gobierno universitarios, se va en la dirección de crearlos más pequeños que en el pasado, y generalmente, con mayoría de representantes exteriores al mundo universitario, más o menos como ocurre en los cuerpos de gobierno de las empresas o la Administración Pública. Sin embargo, a este respecto, la casuística es muy rica.

Los organismos públicos estadounidenses están gobernados predominantemente, y a veces completamente, por *Boards of Trustees* con miembros externos designados por el gobernador y/o el poder legislativo. En general, la tendencia es aumentar su responsabilidad, aunque con amplias variaciones según los casos. Los Consejos de Gobierno de entidades privadas sin fines de lucro son típicamente grandes, reflejando la importancia de la recaudación de fondos. Por ejemplo, el de la Universidad de Princeton tiene 40 miembros. En el otro extremo está la Universidad de Michigan, una Universidad pública, que tiene sólo ocho miembros en su *Board of Trustees*.

En Australia, durante los últimos 8-10 años, los organismos rectores o Consejos han reducido su tamaño, manteniendo una mayoría de representantes externos. A pesar de la reducción, el promedio sigue siendo relativamente elevado: 21 miembros. La reducción ha sido radical, por ejemplo, en la Universidad de Melbourne, que pasó de 40 a 21 miembros, aumentando a la vez la parte de miembros externos a dos tercios. Sin embargo, el Gobierno Federal no parece estar contento con la situación actual y sigue presionando para avanzar en el proceso de reforma. En un documento sobre política universitaria, el Gobierno declaró que tener “35 miembros en el Consejo o un promedio de 21, no conducen a la toma de decisiones acertadas”.

Los cambios en la forma de gobierno universitario también han alcanzado a las más prestigiosa y tradicionales de las Universidades europeas. Por ejemplo en Oxford, el *Libro Blanco sobre Gobernabilidad*



sugiere que el tamaño y la composición del Consejo debieran ser revisados reduciendo el número de sus miembros de veintitrés a quince e incluyendo en esos quince a siete miembros internos y siete externos. Señala además la conveniencia de que el presidente sea externo. En Cambridge, un informe sobre su forma de gobierno sugiere que el rector sea "el ejecutivo principal de la Universidad, responsable ante el Consejo". De acuerdo con su propuesta, el organismo rector o Consejo, tendría por primera vez miembros externos, de los cuales uno presidiría el Consejo y el otro, el Comité de Auditoría. Según la presentación oficial, se espera de ellos que desempeñen "un papel fundamentalmente en la futura forma de gobierno de la Universidad".

Mi opinión personal es que la mayoría de estos desarrollos beneficiarán a la Universidad en su conjunto. La tarea del cuerpo de gobierno tiene que estar basada en el entendimiento entre todos sus miembros, en el convencimiento de que "no hay abogados de ningún grupo en concreto. Las decisiones se toman considerando el mayor interés para la Universidad en su conjunto" tal y como se establece en el sitio web de la Universidad de British Columbia en Vancouver [University of British Columbia (2006)]. Sin embargo, nosotros, como miembros del cuerpo de gobierno, tenemos que tener cuidado en no ir demasiado lejos en el paralelismo con las empresas, tenemos que identificar el rol único del cuerpo de gobierno de una Universidad.

Permítanme que describa cómo pensaba yo cuando comencé mi mandato como presidente del Consejo de la Universidad de Lund y cómo sigo pensando ahora. Las actividades principales de toda Universidad son la docencia y la investigación. Nuestra expectativa es que los profesores y los investigadores persigan la excelencia. Ellos desarrollan nuevas investigaciones, solicitan financiación y llevan a cabo sus proyectos de investigación, siendo juzgados a nivel profesional por otros científicos mediante procesos de revisión por pares. No se contempla que el Consejo interfiera en estas actividades. A diferencia de un Consejo de empresa o de la Administración Pública, no se espera del Consejo de una Universidad que tome decisiones para dirigir las actividades principales de la entidad. Entonces ¿qué le queda al Consejo por hacer además de escuchar los informes del rector y del secretario sobre los progresos en docencia e investigación? Mi respuesta es que hay un tercer campo de actividad sobre el que el Consejo tiene la máxima responsabilidad y en el que debe actuar y tener su propia estrategia de excelencia: la organización general de la Universidad, la distribución y uso de los recursos financieros y la gestión de la Universidad, es decir la organización y gestión de todos los sistemas y estructuras construidos alrededor de la investigación y la docencia. Éste es el campo en el que los miembros externos, con experiencia en la toma de decisiones y sin intereses específicos internos, más pueden aportar a las Universidades. Es, además, un campo que no está cubierto por el sistema tradicional de revisión por pares y que necesita nuevas herramientas y políticas diferentes. En definitiva, creo que nosotros, como Consejo, debemos perseguir la excelencia en estos sistemas de gestión para que los que demandan nuestros servicios tengan confianza en la excelencia de nuestros investigadores y docentes.

## ¿Cuál es la misión de nuestro cuerpo de gobierno, gestionar la institución o gestionar el cambio?

Antes de responderlas, quisiera explicar lo que quiero decir con estas dos preguntas. En el pasado, en un medio más estable, el modelo de gobierno de las Universidades era de naturaleza colegial y consultativa [OECD (2003)]. En ese contexto, un Consejo de Universidad tenía un papel conservador y estabilizador, servía de barrera al cambio, de garantía para evitar cambios radicales. Por eso, el Consejo en sí tenía una composición determinada que hacía que el proceso de toma de decisiones fuera lento

y complicado. Aunque éste es un modelo ya superado, todavía a muchos docentes les gusta este tipo de gobernanza y se preguntan ¿por qué cambiar esta tradición que ha funcionado con éxito durante tanto tiempo? La respuesta es que ya no existe un medio estable. Hoy las Universidades están rodeadas por el cambio, por la competencia para atraer estudiantes y científicos, por la competencia por la financiación. Hoy, como expresa la OCDE “las expectativas de la educación superior han cambiado hasta hacerse irreconocibles”, [OECD (2003)]. Para tener éxito en este nuevo mundo las Universidades tienen que aprovechar todas sus oportunidades, reajustarse y adaptarse, reformar y desarrollar. Los Consejos tienen que pensar detenidamente la decisión de gestionar la institución de forma tradicional o convertirse en la fuerza impulsora para que la gestión cambie. Al identificar su rol como agente de cambio, el Consejo creará un escenario más apropiado para la aparición de muy distintas iniciativas dentro de la Universidad.

### ¿Cómo podemos crear sistemas para la asignación de recursos y terminar con la micro-gestión externa?

Uno de los cambios a favor del cual todos están de acuerdo es el de que los Gobiernos reduzcan la sobre-regulación y micro-gestión de las Universidades. También sería muy bienvenido el establecimiento de un nuevo marco que clarifique el papel de los cuerpos de gobierno de las Universidades. Utilizando las palabras de la Comunicación sobre Universidades de la UE: “un marco general de reglas, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de docencia, investigación e innovación”.

Sin embargo, debemos admitir que este cambio traiga consigo una compensación. Permítanme describir esta compensación de la forma siguiente. En un sistema tradicional, los Consejos de las Universidades parecen centrar su atención en la pelea por recursos adicionales para docencia e investigación, más que en un mejor uso de los recursos existentes. Esto, en algunos países, ha llevado a establecer procesos complejos de evaluación como base para la asignación de recursos. En otros países ha llevado a crear sistemas por los cuales los científicos tienen que competir por diferentes fondos nacionales pequeños y de corto plazo. En cualquiera de estos dos modelos, los mecanismos de asignación de recursos se establecen desde fuera de las Universidades. Por el contrario, en un nuevo sistema de gestión por objetivos, los Consejos tendrán que concentrar su atención en el mejor uso de los recursos existentes. Esto significa reasignar recursos entre proyectos, llevándolos hacia los más prometedores o los de mayor calidad y relevancia, quizás de una Facultad a otra, no haciendo una selección de proyectos determinados, sino creando mecanismos continuados de evaluación basados en la revisión por pares y la evaluación de la calidad. Ésta es una tarea mucho más difícil y un reto más complicado que la habitual de *demandeur* para obtener más financiación pública. Es quizás la única forma de convencer a los que hacen las políticas públicas para que otorguen más autoridad sobre los recursos a los cuerpos de gobierno. “La concesión de mayor independencia requerirá que los Consejos estén más concienciados de la necesidad de supervisar y asegurar la transparencia institucional” es una cita del informe de la US AGB sobre las nuevas relaciones entre los Estados y las Universidades. La cuestión a debatir es si nuestros cuerpos de gobierno están preparados y equipados para desempeñar ese papel.

## ¿Cómo conseguir el equilibrio productivo entre el Consejo y el rector?

Al leer el aviso de Henrik Toft Jensens previniendo sobre la existencia de un triángulo de las Bermudas académico donde “nadie sabe de quién es la iniciativa” y “nadie sabe cómo desaparece” pensé que era un recordatorio a hacernos como miembros y presidentes de Consejos de Universidad.

Esta discusión sobre el papel de los cuerpos de gobierno se reduce a una pregunta final: ¿cómo conseguimos el equilibrio productivo entre el Consejo (reconociendo su preocupación por la excelencia, preparado para gestionar el cambio, y decidido a montar un sistema para la reasignación dinámica de los recursos) y el rector, tan decidido como el Consejo a conseguir todas esas cosas positivas?

Es obvio el riesgo que existe de que un presidente pro-activo y un Consejo pro-activo puedan limitar las posibilidades de actividad del rector y por tanto debilitarle internamente. Yo tengo el privilegio de tener un rector dinámico y pro-activo y de estar yo también habituado a tomar iniciativas. ¿Cómo podemos formar un buen equipo de dos personas tan ejecutivas?

En primer lugar, creo que es importante recordar el poder limitado que tiene el presidente. Un presidente no puede tomar decisiones sin contar con una propuesta formal del rector e incluso con esa propuesta, el presidente tiene que contar con la aprobación del Consejo, o al menos con la de una mayoría de sus miembros. El único poder formal que puede ejercer un presidente es el de tomar decisiones sobre el contenido y la estructura de la agenda de la siguiente reunión del Consejo, poder interesante, pero sin duda limitado.

En segundo lugar, es necesario reconocer que el rector tiene dos roles, uno como director y el otro como científico. Es miembro del Consejo e impulsor de la toma de decisiones en las áreas en las cuales el Consejo tiene responsabilidad, por ejemplo, los sistemas y estructuras existentes en torno a la investigación y la educación. El rector, al mismo tiempo, es el que toma las decisiones finales en lo que respecta a la investigación y la formación, en áreas en las cuales no se espera interferencia del Consejo. Es el científico supremo, y por ello mantiene el rol tradicional del rector.

En tercer lugar, y este punto es aún más importante que los anteriores, para el Consejo es fundamental tener un rector fuerte, que sienta que puede tomar iniciativas y que tendrá el apoyo del Consejo como gestor del cambio. A este respecto, quisiera citar a Michael Shattock quien opina que “la gestión es importante y representa un potente componente para el éxito de la Universidad” [Shattock, Michael (2007)]. Estoy de acuerdo con ello. A mi modo de ver, el Consejo y su presidente deben apartarse del triángulo de las Bermudas dando apoyo al rector, trabajando con él y por medio de él.

Hasta ahora hemos hablado sobre las relaciones entre el Consejo y el rector. Pero los problemas no acaban aquí. Cabe plantearse también cómo nos enfrentamos con el riesgo expresado por Henrik Toft Jensen de que el Gobierno intente gobernar a espaldas del rector. En este tema tengo poca información sobre las diferentes tradiciones y sistemas de otros países. Tengo que limitarme a mi propia experiencia, como ex-ministro y como actual presidente de una Universidad. En nuestra tradición hay sólo una manera por la cual el Gobierno puede dar una directiva a una agencia pública: una decisión formal, con total transparencia. Si un ministro o cualquier otro funcionario público pone en marcha iniciativas personales (entre bastidores) con el fin de influir en la estrategia o la política de la Universidad, tales iniciativas pueden y deben ser rechazadas. Una iniciativa, venga de quien venga, debe ser preparada debidamente por todos los ministerios relevantes en la materia y debe ser formalmente acordada por los ministros del Gobierno.

En otros países los sistemas son distintos, y los ministros puede que tengan más independencia y más espacio para la sobre-regulación y la micro-gestión. Mi impresión a este respecto es que la situación es bastante diferente a la descrita para Suecia, por ejemplo, en los países del Sur, Centro y Este de Europa.

Permítanme resumir toda mi intervención proponiendo algunas preguntas para su discusión, preguntas, que, espero, sean relevantes para todos nosotros, independientemente del nivel que nuestros países respectivos hayan alcanzado en el proceso de cambio de sus sistemas de gobierno de la Universidad:

1. En el informe de la OCDE *Cambio en los Modelos de Gobernabilidad de la Enseñanza Superior* se incluye como conclusión que tenemos que desarrollar “una fusión de la misión académica y de la capacidad ejecutiva, y no sustituir una por otra”. ¿Cómo definiría el papel de su organismo rector en relación con la ciencia y la educación? Para ser más específico, ¿cuál es su línea de demarcación entre un Consejo de miembros externos y el personal de científicos y profesores?
2. ¿Cuál es el papel del *stakeholder* principal de una Universidad, los estudiantes, en su gobernanza? En el Consejo de mi Universidad están en términos de igualdad con los miembros externos y con los representantes del personal académico, y son compañeros muy activos y competentes. Por tanto, ¿cuál es el mejor equilibrio entre actores diferentes y cuál es su hoja de ruta para la reforma?
3. ¿Cómo reduciría la sobre-regulación y la micro-gestión? ¿Hasta dónde llegaría en la mayor transparencia institucional ante la sociedad y los nuevos sistemas internos de gobernanza? Para ser más específicos, ¿cuál es su agenda de reformas para los próximos años en este aspecto?
4. ¿Está usted de acuerdo en que es del mayor interés para nuestras Universidades que se refuerce el papel del rector? Más concretamente, ¿qué ha hecho usted, o que va a hacer para desarrollar un puesto de director general para el rector de su Universidad, y crear una cultura de gestión de recursos más eficiente?

## Referencias

*The Economist* (2006): “The Growth of Growth Theories”, 18 de mayo de 2006.

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2004): *Are the States and Public Higher Education Striking a New Bargain*.

Coaldrake, Peter; Lawrence Stedman y Peter Little (2003): *Issues in Australian University Governance*.

Comisión de la UE (2006): *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*.

OCDE (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*.

Oxford University (2006): *White Paper on University Governance*.

Romer, Paul (1990): *Endogenous Technological Change*.

Schleicher, Andreas (2006): *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*.

Shattock, Michael (2007): *Managing Successful Universities*.

Toft Jensen, Henrik (2006): *Governing Universities in the Knowledge Society* [Seminario IMHE/OECD, Valencia, 27-28 de abril de 2006].

University of British Columbia (2006): *Role of the Board*, marzo de 2006.

Warsh, David (2006): *Knowledge and the Wealth of Nations*.

<http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>

## XIV. Construcción de una región de conocimiento

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

La zona de influencia de la Universidad de Miño tiene una población de aproximadamente un millón de habitantes, y es una de las regiones europeas con la población más joven.

GRÁFICO 7

### Zona de influencia de la Universidad de Miño



La Universidad de Miño tiene 15.500 estudiantes de grado y post-grado, 920 profesores (750 de ellos doctores), y 600 miembros del personal administrativo y de servicios, repartidos en 11 Facultades que cubren todos los campos del saber, desde Leyes hasta Medicina. En 2006 obtuvieron el título de grado el

12,5% de los estudiantes (el 2% de estos estudiantes eran extranjeros). También en ese año se leyeron 100 tesis doctorales en la Universidad y 300 tesis de máster. Otros datos relevantes de la Universidad de Miño que permiten compararla con la situación en otros países son los que muestra la tabla siguiente.

CUADRO 1

**Población, publicaciones, tesis y patentes**

	POBLACIÓN (MILLONES)	PUBLICACIONES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)	TESIS DOCTORALES (POR 1.000 TRABAJADORES EN ACTIVO)	PATENTES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)
Irlanda	4	580	5,1	70
España	50	579	4,6	21
UE	470	803	5,6	139
Medida nacional (cordis/UE)	10	289	3,3	4
UMinho	0,9	637	4,5	16

Las previsiones para los próximos años son que en 2008 se defiendan 120 tesis de doctorado y 600 de master, y en 2010 240 y 750, respectivamente. En cuanto al número de publicaciones internacionales se espera que en 2008 lleguen a las 600 y dos años más tarde se incrementen en un 33% para alcanzar las 800.

La Universidad de Miño tiene 30 centros de investigación reconocidos por el Ministerio de Investigación. Las calificaciones obtenidas por estos centros en el *International Evaluation Panel* de 2003 fueron: 7 Excelentes, 8 Muy Buenos, 12 Buenos, y 3 Suficientes. El 75% de los investigadores trabaja en centros de investigación Muy Buenos o Excelentes.

Las medidas tomadas para atraer investigadores del extranjero se articulan a través de: el Centro Europeo para la Movilidad de los Investigadores, el Centro de Movilidad Regional Fulbright (que busca facilitar la movilidad con Estados Unidos), y la Oficina de Apoyo a la Investigación. Además, se ha creado un *repositorio* institucional que promueve una política de acceso libre a la investigación científica.

El mismo objetivo de internacionalizar la investigación científica tienen las siguientes iniciativas de colaboración internacional: el Computer Graphics Centre, constituido en 2001 con la participación de Fraunhofer, ZGDV y TUDarmstadt; el Confucius Institute, creado en 2005; el European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine, que funciona desde 2006; y el Iberian Nanotechnology Laboratory (INL), que también fue creado en el año 2006.

Otras estructuras de I+D (en las que están implicadas más de 120 empresas) ya en marcha son el PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering), el CVR (Centre for Waste Valorisation) y el CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements). Para el año 2007 se espera poder firmar otros dos acuerdos, que darán lugar a otros dos centros de investigación: Pilot Facility for Nanomaterials – CEN-TIvc (con CITEVE en Famalicão) e Iberian Institute on Nanotechnology (con España).

En 2007, se van a crear tres nuevos laboratorios de I+D: I3N - Institute of Nanosciences, Nanotechnology and Nanomaterials; el IBB – Institute of Biotechnology and Bioengineering; y el CEBIO - Centre of Excellence for Bioenergy. También se está trabajando en cuatro infraestructuras de investigación nuevas: Infraestructure for Bioanalytical Chemistry (HPLC-MS, NMR, GC-MS); Infraestructure for Functional Microscopy (TEM, SEM, Confocal); Infraestructure for Micro and Nano-Structural Characterisation (TEM, SEM, AFM, DTMA, FTIR); y VisionLAB.

Todas estas estructuras servirán para crear una importante masa crítica investigadora en la región.

GRÁFICO 8

Estructura investigadora de Braga y su zona de influencia:  
De los laboratorios a los centros tecnológicos y los productos

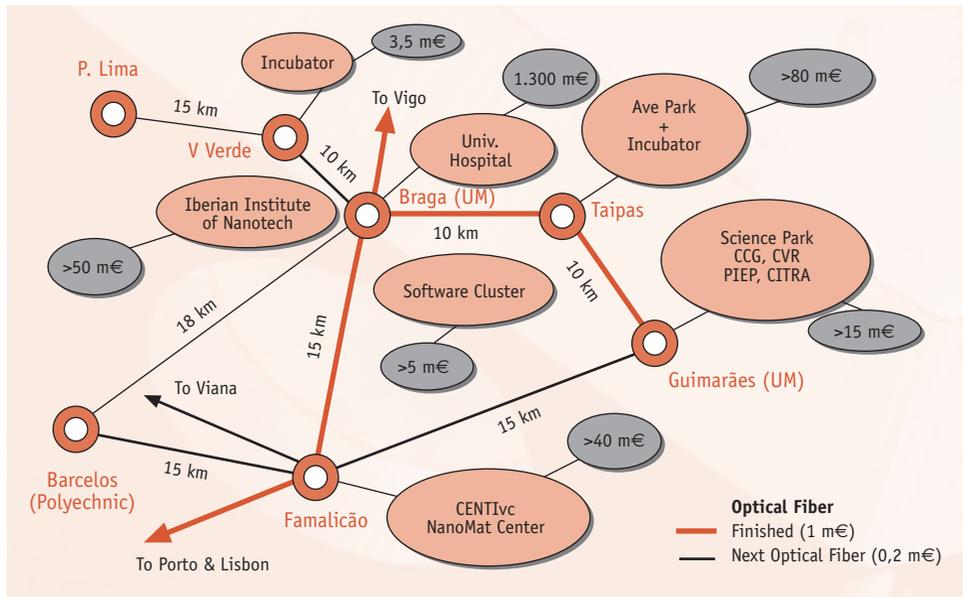
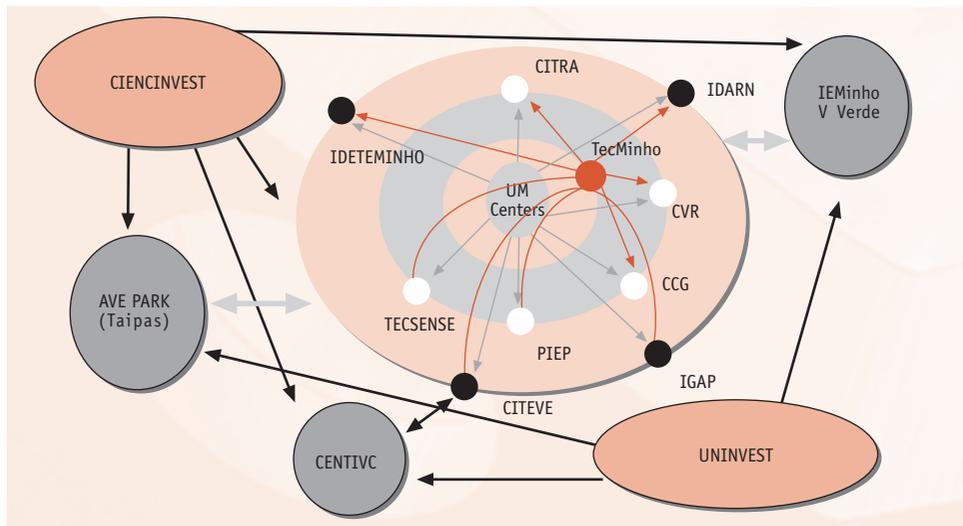


GRÁFICO 9

Valoración de la Cadena-de-Conocimiento

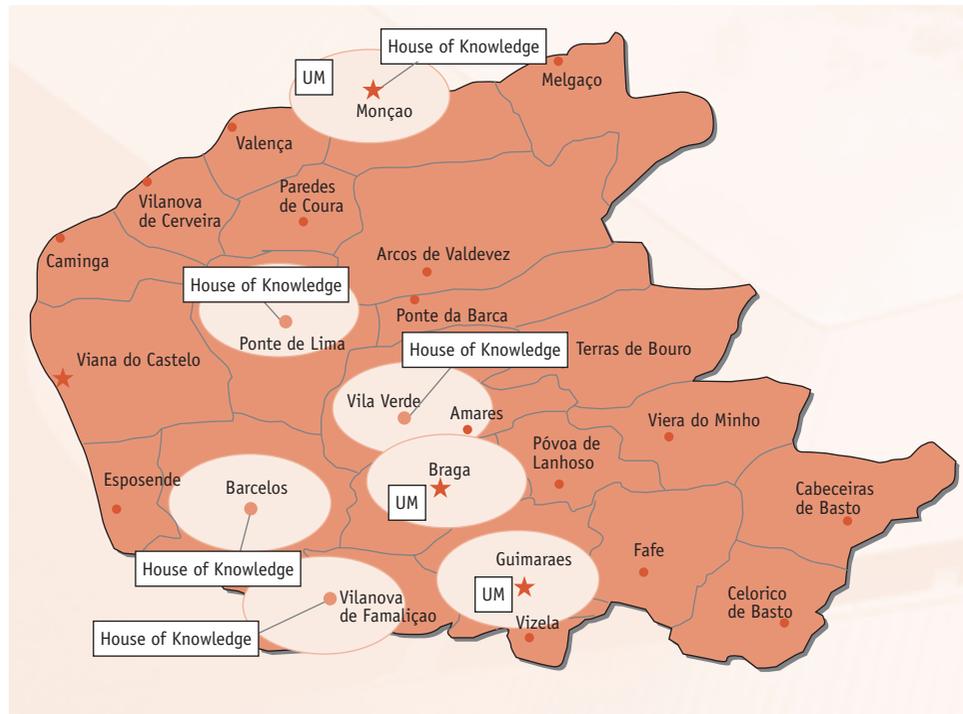


\* Ciencinvest y Uninvest son dos sociedades de capital riesgo: La primera es para los estados iniciales. La segunda para la vida completa de las firmas.

La Universidad de Miño tiene previsto crear en el curso 2007/08 un campus virtual de 400 kilómetros cuadrados, en el que se levantarán cinco “Casas del Conocimiento”. En este nuevo campus el contacto con los estudiantes será permanente, y la matriculación y el pago se podrán hacer *on-line*. En el modelo de enseñanza que se va a desarrollar se utilizará todo el potencial que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ya que se va a establecer un modelo basado en el *E-learning*. Las cinco “Casas del Conocimiento” de este campus estarán en Monção, Ponte de Lima, Vila Verde, Barcelos y Vila Nova de Famalição.

GRÁFICO 10

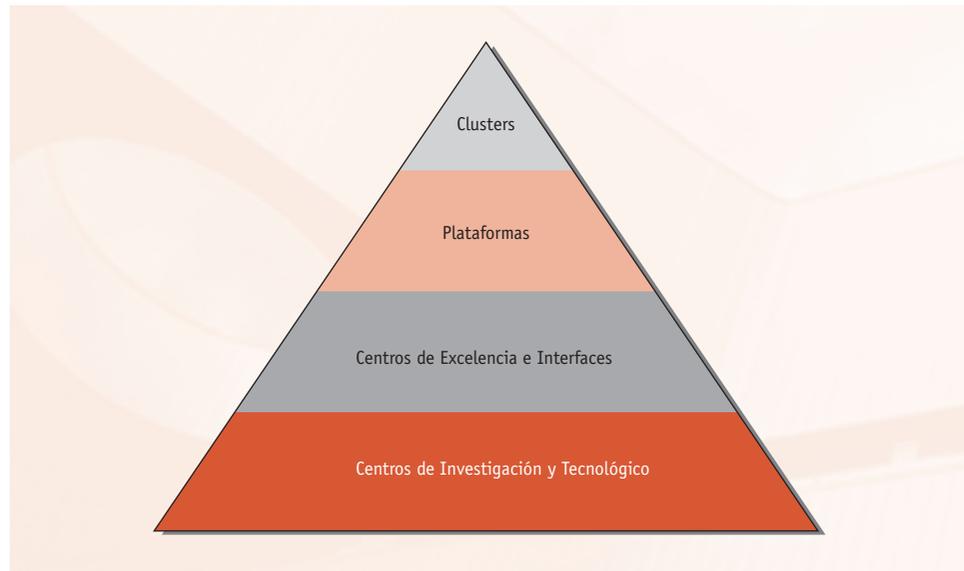
Situación de las Casas del Conocimiento



Las acciones futuras de la Universidad de Miño van a tener como objetivo hacer que su estructura se mueva hacia la construcción de una “pirámide virtuosa”, cimentada en los centros de investigación y tecnológicos.

GRÁFICO 11

### La "Pirámide Virtuosa"



En el tercer escalón de la pirámide, las plataformas son de dos tipos, internas y externas, estas últimas de ámbito europeo. Las internas son cuatro: Nanotechnologies Platform, Biotechnologies Platform, Renewable Energies Platform y Multimedia Platform. Las europeas son siete: European Construction Technology Platform, European Textile Technology Platform, ARTEMIS (Information Society), ERA-Net Industrial Biotechnology Platform, Manufature, ETP Platform on Nanomedicine y EUKN – European Urban Knowledge Network.

Continuando con las acciones previstas para el curso 2007/08, en los próximos 3 años se espera que la inversión total alcance los 1.500 millones de euros. Además, se pretende potenciar la actividad de los *clusters* industriales, el cuarto escalón de la Pirámide, apoyando las actividades de los ya existentes: componentes de automóvil, *software*, y técnica médica; y creando dos nuevos: textil y diseño y moda.

Todas estas iniciativas de Casas del Conocimiento, Pirámides Virtuosas, plataformas y *clusters*, etcétera, pretenden hacer del área de influencia de la Universidad de Miño, una Región del Conocimiento. En esta Región del Conocimiento la investigación pasa de los laboratorios a los centros tecnológicos y de ambos a los productos para satisfacer las necesidades de la sociedad, con todos los medios que la ciencia pone a nuestro alcance.

## XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Introducción

Bolonia, París y Oxford son Universidades que se fundaron hace aproximadamente 600 años y están todavía hoy entre las mejores del mundo. ¿Tienen algo que decir sobre la gobernanza en las instituciones de educación superior actuales? La respuesta a esta pregunta es relevante, pues debemos tener en cuenta que las organizaciones necesitan adaptarse continuamente si no quieren sufrir de atrofia.

Así lo advertía recientemente Sheikh Mohammed, el príncipe heredero de Dubai, en la BBC al contar la siguiente historia: cada mañana, en la planicie africana, se despierta una gacela. Ella sabe que debe dejar atrás a la más rápida leona si no quiere morir. Cada mañana, en la planicie africana, se despierta una leona. Ella sabe que si quiere comer ese día debe dejar atrás a la más lenta gacela o se desfondará. La moraleja de este cuento es que, se sea una gacela o una leona, cuando sale el sol, lo mejor es estar corriendo.

### Guía CUC – rol del órgano de gobierno (Governing Body)

- Cada Institución de Educación Superior (IES) estará dirigida por un órgano de gobierno efectivo, clara y colectivamente responsable de la supervisión de la institución, que determine su dirección futura y que fomente un entorno que permita alcanzar la misión institucional y maximizar el potencial de aprendizaje<sup>8</sup>.
- El órgano de gobierno de cada institución asegurará el cumplimiento de sus estatutos, reglamentaciones y provisiones reguladoras y su marco de gobernanza, y, sujeto a todo ello, tomará las decisiones definitivas en temas fundamentales de la institución.

### Modelo de gobernanza inglés

**Datos fundamentales del sistema de enseñanza superior inglés:** existen 131 instituciones de enseñanza superior de las cuales 77 son Universidades, 14 son Escuelas Universitarias de Educación Supe-

---

<sup>8</sup> Committee of University Chairmen Governance Code of Practice, November 2004.

rior General y 40 son Escuelas Universitarias Especializadas. Entre ellas existe una gran diversidad en lo que a historia, tamaño, misión y objetivos se refiere. Sólo las Universidades pueden conceder grados de investigación. Todas tienen, sin embargo, algo en común: cierto grado de independencia y autogobierno. Además, tienen su propio patrimonio, firman contratos, pueden endeudarse (sus préstamos no forman parte de la deuda pública), y pueden fijar las condiciones de trabajo de sus empleados.

El Gobierno, a través del Higher Education Funding Council (HEFCE) ejerce una considerable influencia sobre el entorno, comportamiento y expectativas del sistema de educación superior en su conjunto.

Desde 2006, las Universidades pueden cobrar a sus estudiantes una matrícula anual de 3.000 libras.

**Características principales:** existen tres modelos diferentes con una característica común: tienen un único órgano de gobierno.

- Antiguos: Oxford y Cambridge, fundados hace más de 500 años. El rector (*vice-chancellor*) es el director del órgano de gobierno. El poder lo tienen los *colleges* (Escuelas). Están intentando re-estructurar el sistema.
- Pre 1992: Instituciones fundadas en el siglo XIX, en general, incorporadas al sistema de enseñanza superior por Real Decreto (algunas por ley parlamentaria) que les confiere poderes para otorgar títulos.
- Post 1992: Centros creados por ley parlamentaria, que otorgó el poder al Consejo Privado para actuar en nombre del monarca concediendo el título de Universidad a Escuelas Politécnicas y a algunas otras que cumplían los requisitos necesarios. La ley especifica cómo debe ser la estructura de gobernanza de la institución.

## Modelo de gobernanza Post 1992

### Responsabilidades formales de los órganos de gobierno fijados por la *Ley de Reforma de la Educación 1988*

El articulado de la citada *Ley* obliga a que las Universidades tengan un Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) y un Senado, cada uno de ellos con unas funciones y responsabilidades claramente definidas, para supervisar y gestionar sus actividades.

### Responsabilidades del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*)

- Determinar el carácter educacional y la misión de la Universidad y la supervisión de sus actividades.
- Asegurar el uso efectivo y eficaz de sus recursos, la solvencia de la Universidad y de la Corporación y la salvaguarda de sus activos.
- La aprobación de las cuentas anuales.
- El nombramiento, asignación, evaluación, suspensión, despido, salario y demás condiciones de contratación del director, el secretario y otros cargos directivos que el Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) determine.
- Diseño del marco de salarios y del resto de condiciones de trabajo del resto del personal.

## Responsabilidades del Senado

Sujeto a la responsabilidad final del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*), el Senado supervisa los temas académicos. Sus miembros provienen en su totalidad del personal y de los estudiantes de la Universidad. Le corresponden, de forma muy especial, los temas generales relativos a la docencia y a las tareas de investigación de la Universidad.

## Antecedentes de UCE (University of Central England)

### Historia

La UCE fue establecida en marzo de 1992, tras un proceso de casi 150 años en el que se fueron uniendo distintos centros de enseñanza superior más pequeños, para crear la institución de enseñanza superior más grande de Birmingham.

- Orígenes: 1843: Instituto Politécnico y Escuela de Diseño de Birmingham Government.
- 1971 Politécnica de Birmingham.
- UCE Birmingham 1992.

### Misión

Proporcionar enseñanza y aprendizaje de gran calidad a una amplia diversidad de estudiantes:

- Apoyando y premiando la excelencia en docencia.
- Invirtiendo en nuevas tecnologías que ayuden al aprendizaje.
- Ofreciendo programas flexibles que maximicen la progresión y retención de los estudiantes.
- Apoyando al alumno de acuerdo con sus valores, experiencias, expectativas y necesidades específicas de aprendizaje.
- Integrando las necesidades de los empleadores en los programas y asegurando la calidad continuada de éstos.
- Ofreciendo oportunidades de aprendizaje diversas en las distintas etapas de la vida de los estudiantes.

La misión última de la UCE es comprometerse y trabajar activamente con su comunidad local para mejorar el bienestar social, cultural y económico:

- Apoyando la participación en la Institución educativa del grupo social más amplio posible.
- Trabajando con organizaciones sociales para mejorar los servicios, no sólo educativos.
- Implementando iniciativas especiales para ayudar a las personas con dificultades especiales.
- Ayudando al desarrollo económico de la región al proporcionar una fuerza de trabajo cualificada.
- Emprendiendo iniciativas de desarrollo económico concretas, por ejemplo, la creación de dos *clusters* empresariales para la Advantage West Midlands (AWM), la agencia regional de desarrollo, la primera para productos de alto valor añadido y la segunda para empresas de nuevos medios de comunicación.

- Promoviendo la extensión del alcance cultural de las actividades de la UCE, organizando más de 300 conciertos anuales en el Conservatorio de la UCE Birmingham y el Festival de Arte, Moda y Joyería New Generations.

Además, la UCE debe comprometerse activamente en temas de consultoría e investigación para beneficiar a grupos específicos:

- Nuestros estudiantes, manteniéndoles informados de los últimos desarrollos en su disciplina.
- Empresas locales y nacionales y sus consumidores, cuyos productos y vida cotidiana se ven determinadas por la transferencia de tecnología y conocimiento.
- Profesionales y clientes de algunas profesiones clave, cuyas prácticas y procedimientos se ven mejorados gracias a la formación crítica y la reflexión.
- Docentes, estudiantes y profesionales de todo el mundo que pueden acceder a las publicaciones del personal de la UCE.

## Estructura y organización

Siete Facultades y un centro de investigación, ubicados en ocho campus.

- UCE Instituto Birmingham de Arte y Diseño.
- UCE Conservatorio de Birmingham.
- Escuela de Interpretación de Birmingham.
- UCE Escuela de Negocios.
- Facultad de Educación.
- Facultad de Salud.
- Facultad de Leyes, Humanidades, Desarrollo y Sociedad.
- Centro de Innovación Tecnológica.

## Número de estudiantes

Han ido creciendo desde 1992 hasta alcanzar los 23.756 del curso 2004/5. El 53% son estudiantes a tiempo completo; el 60% mujeres; el 63% personas de raza blanca; el 12% estudiantes de post-grado; el 65% recibe algún tipo de ayuda estatal al estudio; y el 64% de los estudiantes a tiempo completo provienen de West Midlands.

## Finanzas

**Ingresos:** han experimentado un crecimiento del 158% desde 1992, siendo la previsión para el curso actual de £144m. Entre las partidas más importantes destacan:

- Los ingresos corrientes provenientes del Higher Education Funding Council for England (HEFCE): 53 millones de libras, el 36% de los ingresos totales. Desde el curso 1994-95 han crecido en valores absolutos y disminuido en términos relativos, ya que entonces fueron 33 millones de libras, el 53% de los totales.

- Ingresos corrientes por investigación: 3 millones de libras (el 2% del total). Desde el curso 1994-95, que fueron 0,4 millones de libras, se han multiplicado por 7,5.
- Ingresos corrientes por Transferencia de Conocimiento: 14 millones de libras, el 10% de los ingresos totales. Esta partida ha crecido desde 1994-95 tanto en términos absolutos como relativos, pues en dicho curso fueron 4 millones de libras, el 7% del total, los ingresos de la UCE en este concepto.

**Superávit:** desde 1992, la UCE ha cerrado todos sus ejercicios con superávit. Para el curso 2005-06 el previsto es de 4,9 millones de libras, el 3,5% de los ingresos, superando en 5 décimas la recomendación del HEFCE del 3%.

**Operaciones Corrientes:** desde 1992 han generado 101 millones de libras.

**Capital invertido:** 174 millones de libras en activos fijos, con un incremento previsto en el curso 2005-06 de 36 millones de libras.

## La "liga" de las entidades de educación superior del Reino Unido: 130 centros

Las Universidades que como la UCE se han especializado en ampliar la entrada de estudiantes en sus aulas y no son intensivas en investigación penalizan en todas las tablas que intentan clasificar a las Universidades. Sin embargo, la UCE ha conseguido mejorar su posición en alguna de ellas en los últimos 4 años. Así, en la *Times Good University Guide* la UCE ocupaba en 2002 el puesto número 87 y en 2006 el 63; y en la *Guardian University League Table* el 109 en 2002 y el 46 en 2006.

## Auditoría externa

La UCE ha implementado todas las recomendaciones de la Quality Assurance Agency (QAA). Además, ha obtenido un resultado excelente en la auditoría institucional realizada por la QAA en 2006, cuyo informe se puede consultar en la siguiente dirección: [www.qaa.ac.uk/reviews/reports/innstReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/innstReports.asp?instID=H-0052).

La UCE también ha asumido el programa de salud del HEFCE: *Assessment of Institutional Risk 2006*, que se puede consultar en [www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk).

## Composición del Consejo (Board): 16 miembros:

- 11 independientes, incluidos el presidente y el vice-presidente.
- 1 rector (*vice-chancellor*).
- 1 miembro del Senado.
- 1 miembro académico electo.
- 1 miembro no-académico electo.
- 1 presidente de los estudiantes.

## Retos en la gobernanza de las instituciones de enseñanza superior: el enfoque de la UCE

### Tensiones para mantener la calidad frente al incremento del número de estudiantes

En los últimos 14 años se ha realizado una Encuesta Anual a los estudiantes en la que éstos evalúan distintos aspectos de la institución. Sus resultados y las acciones que el Senado considera oportuno emprender a la vista de éstos, le son comunicados al Consejo.

Los estudiantes reciben ayuda adicional cuando lo requieren, por ejemplo, cursos especiales de matemáticas para los de nuevo ingreso que lo necesiten, etcétera.

El Committee for Academic Regulations and Policy (CARP) y el Collaborative Partnerships Committee (CPC) están encargados de revisar los *Academic Quality Standards* e informar de sus resultados al Senado. Además, cada Facultad tiene que remitir al CARP y al Senado un informe anual sobre sus resultados académicos.

La auditoría académica regular que se realiza sobre cada Facultad por parte del *staff* académico de otras Facultades se centra en asegurar la calidad y mejorar ésta y las experiencias de los estudiantes. El Consejo recibe estos informes, en los que se incluye la Facultad responsable de la auditoría realizada.

Al Consejo se le entregan las Actas de todas las reuniones del Senado. Además, al presidente del Consejo se le facilitan copias de todos los documentos generados por el Senado. El Consejo recibe todos los informes sobre la UCE realizados por instituciones externas a la propia Universidad.

Todos los cursos son revisados por el Senado al menos cada cinco años, quien evalúa sus resultados en cuanto a número de estudiantes, examinadores externos,... cuando es necesario. Todos los grados concedidos tienen evaluadores externos. Además, todos los profesores tienen que pasar por evaluaciones.

Todos los cursos que se imparten bajo la marca de la UCE y los cursos que se dan en el extranjero son controlados por la UCE e inspeccionados por los inspectores de la QAA.

En las ayudas o becas a la investigación se incentiva la búsqueda de fondos internos y externos.

La UCE acoge el Center for Teaching Excellence fundado por el HEFCE.

Las cátedras les son dadas a los académicos que puedan demostrar su excelencia en una o más de las siguientes áreas: investigación, saber o consultoría; liderazgo académico; gran relevancia profesional; o reputación y contribución como profesor.

### Libertad académica frente corporativismo

Es deber del Consejo mantener la libertad académica: los profesores deben tener “libertad para cuestionar y analizar la sabiduría recibida, y para avanzar hacia nuevas ideas y opiniones controvertidas o impopulares, sin ponerse en peligro a sí mismos o perder sus trabajos y los privilegios que tienen en la Universidad”.

El Senado es soberano en cuestiones académicas. Supervisar las funciones y actuaciones del Consejo es uno de sus cometidos.

Los ejecutivos que asisten y participan en las reuniones del Consejo como miembros sin derecho a voto son: los vice-rectores Académico, de Asuntos Exteriores y de Estudiantes, el secretario general, el director financiero, y el director de recursos humanos.

El presidente y el vice-presidente se reúnen al menos una vez al año con los *staff* de las diversas Facultades y sus departamentos de apoyo, para informarse de cuáles son las orientaciones fundamentales particulares de cada una de ellas.

## Mayor competencia por los estudiantes

El puesto de vice-rector de Alumnos fue creado hace tres años.

La encuesta anual que se realiza desde hace 14 años entre los estudiantes llega hasta el Consejo y marca las acciones que éste propone para el futuro.

A los alumnos de primer año se les garantiza un alojamiento para estudiantes durante ese curso. También se invierten fondos considerables en proporcionar libre acceso a internet para los estudiantes en sus alojamientos, apoyar el uso de las nuevas tecnologías de la información en general, la enseñanza virtual (VLE) y el *Open Source Moodle Software* y en proporcionarles facilidades para practicar deporte.

Los estudiantes están representados en el Senado y en los Consejos de sus respectivas Facultades. Además, todas las decisiones del Consejo son juzgadas a la luz de criterios cuyo objetivo último es enriquecer las experiencias de los estudiantes.

## Internacionalización de la enseñanza superior

Todos los alumnos extranjeros tienen garantizado un alojamiento para estudiantes. La Oficina Internacional se ocupa de satisfacer las necesidades específicas que puedan tener los estudiantes extranjeros, por ejemplo, la de recibir lecciones de inglés.

En el caso de los estudiantes chinos, sus posibilidades son mayores, ya que se ha establecido un sistema por el que pueden cursar los dos primeros años en China, en inglés, y los dos siguientes en los campus de la UCE, y así terminar sus estudios en Inglaterra.

Como ya dijimos al referirnos al reto de aunar las necesidades de ampliar la base social de la Universidad y las de ofrecer una formación de calidad, todos los cursos que se imparten bajo la marca de la UCE y los que se imparten en el extranjero son controlados por la UCE e inspeccionados por los inspectores de la QAA.

Todos los estudiantes del Reino Unido realizan un viaje de estudios al extranjero. En el caso concreto de los estudiantes de Derecho, pueden realizar prácticas no remuneradas en firmas de leyes norteamericanas, en casos relacionados con derechos de sucesión.



## Regulación externa

El Comité de Auditoría recibe la copia de todos los informes, recomendaciones y acciones hechas por los auditores internos y externos. Los externos presentan cada ejercicio al Consejo el informe de Auditoría de las cuentas cerradas en el anterior.

La Quality Assurance Agency (QAA) realiza las inspecciones pertinentes en nombre del HEFCE, y la Office of Standard in Education (OFSTED) hace lo mismo en nombre de la Teacher Training Agency (TTA).

La UCE ha implementado el CUC Code Requirements, de ahí la evaluación positiva que recibe de la HEFCE.

## Especialización en la investigación

La UCE no es una Universidad intensiva o especializada en investigación. Los contratos y becas de investigación de este curso suponen, aproximadamente, 2,9 millones de libras en ingresos para ella. Sin embargo, la investigación se considera fundamental como parte de la enseñanza.

Se espera que en los próximos 4 años se obtengan fondos externos para investigación, 1 millón de libras por año, con los que poder conseguir la calificación de tres estrellas para algunas áreas en el *Research Assessment Exercise* de 2008. El Comité de Supervisión estará compuesto por miembros independientes.

La UCE ha puesto especial hincapié en las actividades de transferencia del conocimiento, que cuentan en el presente curso con un presupuesto de ingresos de 14 millones de libras. La Universidad ha propuesto modificar los indicadores utilizados actualmente para cuantificar estas actividades.

## Necesidad de contar con consejeros comprometidos, independientes y cualificados que apoyen y cuestionen a la dirección de la Institución de Enseñanza Superior

A este respecto es importante tener en cuenta que a la Universidad no le cuesta conseguir que profesionales retirados quieran formar parte de su Consejo, pero que sí le cuesta conseguirlo de los profesionales en activo, siempre faltos de tiempo.

En cualquier caso, para promover la diversidad y la continuidad de dicho Consejo, se ha propuesto incrementar hasta 18 el número de sus miembros, dando entrada a otros dos que tengan el carácter de miembros independientes. Todos los miembros del Consejo reciben, como información adicional, el suplemento sobre educación superior del *Times*.

Los miembros independientes del Consejo son también miembros de los siguientes Comités: Finanzas, Auditoría, Recursos Humanos, Obra Social, Remuneraciones y Nombramientos y de los Consejos de compañías subsidiarias. Dichos miembros independientes son un aporte fundamental para la Universidad a la hora de fijar sus estrategias y para defender sus programas.

El Consejo y su Comité de Finanzas realizan regularmente un control de riesgos. Además, cada tres años el Consejo realiza un informe sobre su propia efectividad, que completa sus informes anuales.

## Demandas sociales que compiten por... y penuria de recursos

El presupuesto público debe ayudar a satisfacer múltiples necesidades sociales, que compiten entre ellas. Con respecto a los fondos que en el Reino Unido se dedican a la educación superior una sola cifra proporciona mucha información: el gasto en educación superior como porcentaje del PIB es del 1,1%, menos de la mitad del dedicado en Estados Unidos, que es del 2,7%.

En el contexto actual, las Universidades que quieran alcanzar el éxito deben diversificar el origen de sus ingresos y reducir su dependencia con respecto a los fondos procedentes del HEFCE. En este sentido, desde 2006 la matrícula anual de los estudiantes ha subido y puede llegar hasta las 3.000 libras. La fortaleza financiera de la institución dependerá, en parte, de la de sus líderes y gestores.

También en este sentido es importante seleccionar a los estudiantes e intentar asegurar que completen sus estudios. La UCE mejora los indicadores nacionales en este aspecto, pues sólo un 16% de sus estudiantes no finalizan sus estudios ni trasladan sus matrículas a otro centro.

Una de cada dos Universidades del Reino Unido no toma parte en la negociación colectiva nacional de los salarios. A las que permanecen al margen, esto les permite flexibilizar mucho sus plantillas y quedarse fuera de las actuales disputas salariales frecuentes en otros sectores.

La UCE en la actualidad ha potenciado su carácter empresarial y emprendedor. Establecido el Centro de Innovación Tecnológica sobre la base de la anterior Facultad de Ingeniería, el proyecto Millennium Point ha proporcionado 114 millones de libras para ayudar a hacer de Birmingham un centro tecnológico y de transferencia de tecnología hacia la empresa, grande o pequeña.

## Conclusiones

A pesar de las diferencias existentes en lo que se refiere a las estructuras de gobernanza, todas las instituciones de enseñanza superior se enfrentan en la actualidad a retos similares. En cada una de ellas las discrepancias se producen en torno a la misión y los valores de la institución; su historia, cultura y tradición; la política gubernamental; y las necesidades detectadas en cada entorno.

**Una buena gobernanza no garantiza el éxito:** “El reto real para los directores no es cumplir con las regulaciones, es obtener superior rendimiento. Para conseguirlo necesitan, de forma sistemática, examinar sus fines, tareas, capacidades, información y agenda.” [Nadler, David A. (2004)].

## Referencias

Nadler, David A. (2004): “Buiding better Boards”, *Harvard Business Review*, Mayo 2004.

[www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052)

[www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)





# iaugb

1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

COORDINATORS

**Francisca García-Sicilia**  
**Begoña Moreno Castaño**



La Suma de Todos

 **Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

*Sistema*  
**madri+**

**EDITION**

Comunidad de Madrid  
Consejería de Educación  
Dirección General de Universidades e Investigación

**GRAPHIC DESIGN**

base12 diseño y comunicación, s.l.

**PRINTING**

Elecé Industria Gráfica, s.l.

**LEGAL DEPOSIT N°**

M-50333-2007

# iaugb

1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

"SOCIETY MEETS UNIVERSITY"  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

# SUMMARY

FOREWORD.....	6
Chapter I	
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES.....	8
Chapter II	
FIRST MEETING OF INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES.....	10
Chapter III	
ATTENDEES .....	12
Chapter IV	
PROGRAM.....	14
Chapter V	
SUMMARY WORK SESSIONS.....	16
Work session 1: Trends in higher education policy (17)	
Work session 2: Capturing non-governmental funding (17)	
Work session 3: Governance (18)	
Work session 4: Knowledge transfer (19)	
Chapter VI	
CONCLUSIONS .....	20
Chapter VII	
EXCERPTS.....	22
I. Introduction (24)	
II. Reasons for present global reaffirmation of University Governing Bodies (25)	
III. Governance of and in Universities – Some Issues and Reflections (27)	

IV. Trends in Higher Education Policy	(31)
V. Capturing Non-governmental Funding	(34)
VI. How Universities are being Governed?	(35)
VII. Knowledge Transfer. Issues and Opportunities	(38)
VIII. Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector	(40)
IX. Governance in the University Toulouse Le Mirail	(43)
X. Responsibilities of Universities <i>versus</i> Society	(46)
XI. Collegial Governance at the University of Alberta	(48)
XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion	(51)
XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions - Roles and Responsibilities	(53)
XIV. Governance. Short notes for discussion	(58)
XV. Construction of a Region of Knowledge	(62)
XVI. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems	(64)
XVII. Notes for the Work Session	(68)

Chapter VIII

PAPERS	70
I. Introduction	(72)
II. The Worldwide Renaissance of Citizen Boards and Councils in University Governance	(73)
III. Governance of and in Universities. Some Issues and Reflections	(80)
IV. Trends in Higher Education Policy. Some Evidences from the OECD	(88)
V. Capturing Non-governmental funding	(97)
VI. How Universities are Being Governed	(99)
VII. Recents Developments in Governance in the UK Higher Education Sector	(103)
VIII. Knowledge Transfer. Problems and Opportunities	(106)
IX. Governance in the University of Toulouse Le Mirail Legal framework - Organisation and practice. Issues and challenges. What's on the way?	(109)
X. Responsibilities of Universities <i>versus</i> Society	(115)
XI. Collegial Governance at the University of Alberta, Edmonton	(117)
XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion	(122)
XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Roles and Responsibilities. (OECD Seminar)	(124)
XIV. Construction of a Region of Knowledge	(132)
XV. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems. UCE Birmingham Experience	(137)

Foreword

FRANCISCA GARCÍA-SICILIA  
GENERAL SECRETARY IAUGB

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

The IAUGB (International Association of University Governing Bodies) is an

international forum of Chairmen of University Governing Bodies from different countries in which the majority of members are external to the university (in Spain *Consejos Sociales*), to discuss issues common to all of them, to share best practices and benchmarks, exchange experiences and establish a collaboration network.

The first meeting of the IAUGB was held in Granada in October 2006 and

participants had an active debate on four subjects proposed by the Steering Committee:

- Policies in Higher Education.
- Financing.
- Governance.
- Knowledge transfer.

In the weeks previous to the meeting, participants sent a number of documents

to be circulated within the group. These papers are also included in the present document.

The conclusions drafted by the participants on the four subjects for debate are also included.

After the Granada meeting, an important number of Governing Bodies from

universities from different parts of the world have joined the association or have expressed their interest in joining.

The IAUGB will be holding their next plenary meeting in London in March 2008.

Chapter I

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF  
UNIVERSITY GOVERNING BODIES

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

The International Association of University Governing Bodies (IAUGB) has been created in the month of October, in Granada. The creation of its Technical Secretariat has been commissioned to Spain. Some of the most successful universities are part of the IAUGB. The aim of the IAUGB is to provide a space for University Board of Trustees representatives to share experiences, discuss best practices in university government and establish benchmarks, creating a network of international collaboration, and thus contribute to create models of governance that help universities to successfully fulfil their mission of creating knowledge and transferring it to society.

Chapter II

FIRST MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY  
GOVERNING BODIES

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

"SOCIETY MEETS UNIVERSITY"  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

This first meeting of the IAUGB (International Association of University Governing Bodies) organized by the *Conferencia de Presidentes de Consejos Sociales* of Spanish public universities and the UK CUC (Committee of University Chairmen) has been held in Granada on the 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup> October 2006.

## Chapter III

### ATTENDEES

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

The meeting was attended by the Secretary of the United Kingdom Committee of University Chairmen, Chairs of the Board of Trustees of the Universities of Canberra (Australia), Vienna (Austria), Alberta (Canada) Newcastle (UK), University of Central England, (UK), by members of the Boards of University of Toulouse (France), University of Minho (Portugal) as well as by the Head of the OECD Education Management and Infrastructure Division. Because of different last minute circumstances some participants were unable to attend: President emeritus of AGB (the USA Association of Governing Bodies of Universities and Colleges), Chairs of Universities: Copenhagen (Denmark), Helsinki (Finland) and Lund (Sweden), however their papers (R. T. Ingram from AGB and Allan Larsson Lund University) and ideas, sent in preparation for the meetings, were also discussed in Granada. Spanish participation in the meeting was also very active with the attendance of Presidents of Spanish *Consejos Sociales* from Universities: Almería, Autónoma de Madrid, Cádiz, Cartagena, Complutense, Elche, Granada, Huelva, Navarra, Oviedo, Las Palmas, La Rioja, Salamanca, Valladolid, Vigo and Zaragoza.

In Granada the key-note speeches were delivered by Ingrid Moses (Australia) on “Governance of and in universities – some issues and reflections” and by David Fletcher (UK) on “Recent Developments on Governance”.

The working sessions, with ample participation were chaired by:

- **Session 1**, Richard Yelland (Head of Education, Management & Infrastructure Division OCDE).
- **Session 2**: Julio Revilla (*Presidente Consejo Social* Universidad de Huelva).
- **Session 3**: José Luis López de Silanes (*Presidente Consejo Social* Universidad de La Rioja).
- **Session 4**: Rafael Spottorno (*Vice-Presidente Consejo Social* Universidad Autónoma de Madrid).

## Chapter IV

### PROGRAM

LOCATION:

UNIVERSIDAD DE GRANADA. RECTORADO. HOSPITAL REAL

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

## Monday, October 23rd

9:00-9:30 am **Welcome address:** David Aguilar (*Rector* University of Granada, Spain), José María Fluxá (*President Consejo Social* University Autónoma Madrid, Spain), David Fletcher (*Secretary of Committee of University Chairmen (CUC)*, UK) and Jerónimo Páez (*President Consejo Social* University of Granada, Spain).

9:30-10:00 am **Key-note address:** Ingrid Moses (*Chancellor* University of Canberra, Australia).

*Title:* Governance of and in universities – Some issues and reflections.

10:00-11:30 am **Work session 1:**

*Coordinator:* Richard Yelland (*Head of Education Division OCDE*).

*Title:* Trends in higher education policy.

12:00-1:30 pm **Work session 2:**

*Coordinator:* Julio Revilla (*President Consejo Social* University of Huelva).

*Title:* Capturing non-governmental funding.

15:30-17:00 pm **Work session 3:**

*Coordinator:* José Luis López de Silanes (*President Consejo Social* University of La Rioja).

*Title:* Governance.

## Tuesday, October 24th:

9:15-9:45 am **Key-note address:** David Fletcher (*Secretary Committee of University Chairmen (CUC)*, UK; and *Registrar* University of Sheffield).

*Title:* Recent developments in governance.

9:45-11:15 am **Work session 4:**

*Coordinator:* Rafael Spottorno (*President Consejo Social* University Autónoma Madrid).

*Title:* Knowledge transfer.

11:15 am **Address from steering Committee Future**

12:00 pm **Public session: Conclusions**

# Chapter V

## SUMMARY WORK SESSIONS

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

Attendees participated very actively in the working sessions. The final conclusions agreed by attendees and drafted after debate are as follows:

## Work session 1: Trends in higher education policy

Higher education has an essential role to play in promoting economic growth and social cohesion. In the knowledge society universities have to be able to fulfil their missions of teaching, research and engagement with society.

The world is changing. Global competition is becoming more fierce, and European populations are aging. The Lisbon strategy and the Bologna process recognise the challenges this poses, and underline the need for adequate funding, good governance and better quality assurance. Innovation systems need to be reinforced, participation in higher education needs to be widened, and its relevance needs to be enhanced.

This means, concretely, that we should not pretend that all universities are the same, or that they are all equal. Each has to choose its own mission, based on its understanding of its regional, national and international context. Institutional diversity is a strength. Competition for excellence in research, in developing a skilled workforce, in contributing to regional development, is a key driver.

Universities need to have the freedom of manoeuvre to act, and the leadership and management capacity to determine, implement and evaluate their strategies. In many European countries this is not the case, and the inability to respond to the demands of society is a grave weakness.

The legislative and social context varies, and must be taken into account, but the need for reform cannot be ignored. Society will benefit if institutions in many European countries, including Spain, had greater influence on the employment conditions of faculty and staff, on the way they raise and use resources. And they should be accountable for this, through effective governance and management.

## Work session 2: Capturing non-governmental funding

### Research Grants & Contracts. Cost vs. Price

1. Persuade academic staff to understand cost and have realistic pricing for research and teaching activities i.e. enforce a discipline of real costs, not just in the research area. The lack of this discipline may result in teaching subsidizing research.
2. Academics need support for project negotiations. Board needs to make sure the right structure of support is in place.
3. Property rights. Flexibility is needed; a common practice being that when a corporation finances a complete project they keep the intellectual property rights; however percentage of payment of royalties to the university to be discussed.
4. Efforts should be made to have government (EU included) recognize that they do not allow universities to charge the right amount for the research projects they fund.

## Spain specific conclusions:

1. Creation of the *Mecenas* figure:
  - a) Regulated.
  - b) Donations, families, lecturers.
  - c) Big corporations.
2. Loans: the UK has a government agency that gives loans to students, and recovers loan (no interest) through progressive taxes on their salaries when the student is working. In Spain there is no tradition of student loans although some support in this area has started recently.
3. Spanish public university is non-profit, its aim is to create knowledge, however fees diminish as well as public funding. Some ideas are:
  - a) Fees: increase fees over CPI during 10 years and penalize fees of students who have to repeat a year.
  - b) Control closely university foundations and grant concession.
  - c) Promote corporation funding and technological/scientific parks.
  - d) Legislation on fiscal benefits to funding from alumni and donations.

## Work session 3: Governance

### 1. Governance Codes and Implementation

Experience in the UK is: a code was drafted and each university decides variations, and explains them, In Australia, there is a minimum requirement framework and universities need to comply.

Codes are important: amongst other reasons because:

- a) They enable the Board to do self-evaluation + Chairmen of the Board evaluation.
  - b) Government feels more confident on the self-regulation abilities of the university.
2. Relationship of Governance to Executive Management
    - a) The Board needs to decide jointly with the Vice-Chancellor on the strategic plan.
    - b) The Board needs to be involved in the early stages of the strategic plan.
    - c) The Board needs to develop a relationship with the Vice-Chancellor so as to be co-owner of the strategic plan.
    - d) Performance to plan can be followed through the regular reports to management produced by the different departments. It is of course necessary that these reports are sent to the Board regularly.
  3. Relationship to academic governing structures

It is important that the Board has a good oversight of the university. To facilitate this, linking is suggested:

- a) With the Vice-Chancellor.
- b) Review reports should come to the Board (external reviews on the progress of departments, in Spain such as those produced by ANECA).
- c) Bring in linking to professional associations (Bologna Quality Assurance).

- d) National students surveys on satisfaction ratings. The surveys vary from country to country: in the UK last year students are surveyed, in other places the student is surveyed once he/she has graduated. The analysis of the results over the years can offer a good overview, and can help to make decisions.

### 3. Appointment of Vice-Chancellors

Appointment *versus* Election is compared. Appointment of the Rector by the Board instead of election by the university employees seems more efficient because:

- a) There is a stronger field of candidates (more to choose from).
- b) Therefore more possibilities of finding leadership skills, very much needed as the V-C job will be to get academics on the strategic plan.
- c) No owing of favours.
- d) More possibilities of good agreement of the Vice-Chancellor with the Board.

## Work session 4: Knowledge transfer

1. Importance of the regional/local approach when referring to knowledge-transfer. Regional level is more frequent.
2. Rewards and incentives should be institutional, not individually oriented.
3. Structures for knowledge transfer and technology transfer are very important and decisively instrumental in promoting both.
4. Professionalization of those offices is essential for enabling successful industry-academic events, marketing plans, capital risk attraction. To that end public funding should be channelled to universities.
5. Promote a knowledge transfer mentality approach in academics is important: knowledge transfer should be considered both a source of economic revenue for universities and also expression of their commitment with the welfare of society.
6. University should make efforts to transfer to students the social values of the proper academic environment (search of truth, tolerance in debate...).
7. Public funding should be connected to specific results of each university in knowledge transfer activities. Rewards should be linked to those units that best results obtain in knowledge transfer.
8. Monitoring of spin-offs viability in medium and long term is required, to balance support to patenting and to spinning-off by universities.
9. Importance of the role played by scientific and technological parks in the transfer of knowledge.

*To enable a better comprehension of the discussion, please find below excerpts from the papers presented at the Granada Meeting. Please let us know if you require the full text of any of them.*

*Please send an e-mail to [consejo.social.cee@uam.es](mailto:consejo.social.cee@uam.es).*

## Chapter VI

## CONCLUSIONS

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

"SOCIETY MEETS UNIVERSITY"  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

Attendees have found useful the meeting *Society Meets University*, it has allowed them to debate common issues having in mind the need to improve the quality of higher education in the increasing international competition, and to propose and prepare other subjects for future debate. In Granada two keynote addresses were delivered by Ingrid Moses on “Governance of and in universities – some issues and reflections” and by David Fletcher on “Recent developments on Governance”.

The next plenary session will be held in London and the following one in Vienna.

## Chapter VII

### EXCERPTS

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

## Summary

- I. Introduction (24)  
José María Fluxá Ceva, *President Consejo Social Universidad Autónoma de Madrid, Spain*
- II. Reasons for present global reaffirmation of University Governing Bodies (25)  
Richard T. Ingram, *President Emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges, USA*
- III. Governance of and in Universities – Some Issues and Reflections (27)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- IV. Trends in Higher Education Policy (31)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Capturing Non-governmental Funding (34)  
Julio Revilla, *President Consejo Social Universidad de Huelva, Spain*
- VI. How Universities are being Governed? (35)  
José Luis López de Silanes, *President Consejo Social Universidad de La Rioja, Spain*
- VII. Knowledge Transfer. Issues and Opportunities (38)  
Rafael Spottorno, *President Fundación Caja Madrid, Vice-President Consejo Social Universidad Autónoma de Madrid, Spain*
- VIII. Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector (40)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC), UK*
- IX. Governance in the University Toulouse Le Mirail (43)  
Perla Cohen, *University of Toulouse Le Mirail, France*
- X. Responsibilities of Universities versus Society (46)  
José María Fluxá, *President Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas, Spain*
- XI. Collegial Governance at the University of Alberta (48)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta, Canada*
- XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion (51)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien, Austria*
- XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions - Roles and Responsibilities (53)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University, Sweden*
- XIV. Governance. Short notes for discussion (58)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- XV. Construction of a Region of Knowledge (62)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga, Portugal*
- XVI. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems (64)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*
- XVII. Notes for the Work Session (68)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*

## I. Introduction

JOSÉ MARÍA FLUXÁ CEVA

PRESIDENTE CONSEJO SOCIAL UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. SPAIN

Governing Boards enable a greater and better participation of the society in the government of the universities. In the Governing Boards of the most successful universities in the world there is a majority of board members external to the university.

Though these Boards have different names according to the country: *Consejos Sociales* in Spain, Board of Governors in the United Kingdom, Board of Trustees in USA, etc., they have very similar missions and responsibilities.

In countries where this model of University Boards is established –incidentally the leading universities in world rankings come from these countries– there is no doubt in recognizing the task these Boards perform representing society in university, and in helping develop appropriate learning, research and dissemination of culture.

U. S. Boards of Trustees, already created an Association of Governing Bodies as far back as the 1920s. The AGB has studied carefully University Board competences, ethics, and the leadership desirable requirements for Board members. In their analysis there are a number of competences of Governing Boards common to most countries, some of them being: approval of annual university budget, mission description and strategic direction, bridging gaps between society and university. There are, however, some competences that are not shared by all University Boards, an important example being the appointment of the chief executive officer (President, Rector, Vice-Chancellor...) and other executive positions. The Boards in the United States, United Kingdom, Holland, Canada and Australia, among many others, do have this competence. In Spain the *Consejos Sociales* lack this faculty. However, the number of Boards with this responsibility is growing. Some of the reasons for this trend being: the independence of the C. E. O. from staff and faculty which enables less endogamic practices, as well as a better possibility of agreement between President and Governing Board.

An historical note: recently, the President Emeritus of the USA Association of Governing Bodies (AGB) highlighted the fact that the first *Consejos Sociales* were created in Spain over eighty centuries ago and that later, its example was followed by the Universities of Bologna, Paris and Geneva.

In October 2006 in Granada, Chairmen of these Boards, as well as representatives of Board Conferences have created the IAUGB (International Association of University Governing Bodies). The Associations Secretariat has been commissioned to Spain. Leading universities in the world have joined the Association.

## II. Reasons for Present Global Reaffirmation of University Governing Bodies

RICHARD T. INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

This paper's thesis is that the citizen University Governing Board, consisting predominantly of accomplished non-educator individuals (lay members), is currently being "rediscovered" and reenergized. It is enjoying a renaissance of reaffirmation in country after country, by government after government, even by reluctant university faculties and other academic leaders on nearly every continent.

What supports the proposition in this paper that more governing authority and responsibility are being vested in predominately lay Boards across the globe? What economic, political, and social conditions are contributing to the rebirth of such Boards as important social institutions? Why should we be optimistic about the consequences of this rebirth for the academic enterprises in our respective countries? What might be done to help this trend gain even more momentum in more nations?

### Contributing Global Trends and Circumstances

At least five global trends provide momentum for this renaissance. In relative order of their importance they are the following:

1. The inability of State governments to provide sustained levels of financial support. This is a global trend for many reasons, including growing social needs in other sectors of nearly every society. This has led inevitably for universities to become much more entrepreneurial, linked to a far greater extent to other societal institutions including business and industry, and much more dependent on the generosity of private citizens and nongovernmental organizations.
2. The growing awareness that neither government (through Education Ministries) nor university faculties have consistently good records of performance in choosing how to reallocate limited resources. The inevitable consequence is that efforts to make short-term, ceremonial vice-chancellorships and presidencies more consequential with more authority, these leadership positions are being transformed into more managerial leadership positions based on the for-profit corporate model.

3. The growing competitiveness of academic institutions within and among nations for resources, students, top faculty researchers and teachers, academic leaders, and sophisticated executives who can cope with big budgets, sophisticated investment strategy, and complex human resource policies. This trend is exacerbated by the growth of new “private” universities and especially “for profit” academic institutions in many countries. These commercial enterprises now enjoy great popularity among political leaders and citizens who understandably but unfortunately seem to be placing greater emphasis on securing jobs than on traditional academic education.
4. The reality that many universities have become the primary economic engines in their communities and regions. Many institutions are the major employers, providers of contracts for goods and services, and more as they have grown in size. In addition, declines in the manufacturing sector and upheavals in the economies of many local and regional communities have heightened the importance of universities to the economic and social well-being of many communities.
5. The renewed pressures on universities to be more service-oriented, socially responsive, and connected to the needs of their communities. Expectations also are increasing for universities to be much more open to all economic and social classes of society whose members have been largely excluded from admission to universities in the past.

It is arguable that each of the foregoing five points makes a strong case for delegating authority to Governing Bodies whose members can provide the kind of policy leadership, in partnership with an effective chief executive who understands and respects academic culture and who can lead faculty to even higher levels of performance. Governing authorities need to be close to where “the action” is, have the ability to advocate for the university but also to hold it accountable, have the trust and confidence of the tax-paying public (and the government), be able to network on the university’s behalf to secure gifts and grants, and otherwise understand and deal with large budgets and complex personnel policies and practices, hopefully as independent of government bureaucracy as possible.

**TABLE 1**

**Governing Board’s responsibilities (The USA experience)**

1. Set the university’s mission and purposes.
2. Appoint the university’s chief executive (President, Vice-Chancellor, Rector).
3. Support the chief executive.
4. Monitor and assess the chief executive’s performance.
5. Assess the Board’s performance (self-regulation).
6. Insist on (and participate in) effective university strategic planning.
7. Review major academic program periodically including institutional performance.
8. Ensure adequate resources.
9. Ensure effective university management (through the chief executive).
10. Preserve university independence.
11. Relate campus to the community and the community to the campus.
12. Serve as a “court of appeal” when necessary (very sparingly and selectively).

### III. Governance of and in Universities – Some issues and reflections

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

The public universities (in Australia), and all but two are public, are established by an *Act of Parliament*, that is of a State Parliament. Each university act will specify that there will be a Governing Board, called Council or Senate in Australia, and will specify the size and categories of membership. Most State governments still have the prerogative of appointing the lay or external members of Council, representatives of the wider community, the professions and business. Usually these appointments are made on the recommendation of the university, or at least in consultation with the university, and due regard is given to skills and gender. The Council or Senate is accountable to government and each university must submit an annual report to its State Parliament.

This series of reviews and reports culminated in new legislation, passed in December 2003 and subsequently amended. The *National Governance Protocols for Higher Education Providers* were part of this legislation. They consist of eleven protocols which specify role, composition, and specific responsibilities of Governing Bodies of universities and colleges.

The University of Canberra defined the responsibilities of Council in accordance with and extending the *National Governance Protocols* as:

TABLE 2

#### Responsibilities of the Council (University of Canberra)

- Developing and approving the mission and strategic directions of the university.
- Appointing and supporting the Vice-Chancellor as the Chief Executive Officer of the university, and monitoring his/her performance.
- Ensuring that policies and procedures are established to ensure the probity and integrity of university decision making.
- Ensuring compliance with relevant legislation.
- Delegating management functions as appropriate.
- Reviewing the management of the institutions and the university's performance against strategic and business goals.
- Approving the annual budget and business plan.
- Approving significant commercial activities.

TABLE 2

### Responsibilities of the Council (University of Canberra) *(continuación)*

- Approving and monitoring systems of control and accountability, including general overview of the university's controlled entities.
- Overseeing and monitoring the assessment and management of risk across the university, including commercial undertakings.
- Overseeing and monitoring the academic activities of the university.
- Representing and advocating the campus to the community.
- Interpreting the needs of society and the professions to the campus.

Chait *et al.* in their recent book *Governance as Leadership* distill from the literature these five functions of Boards which virtually mirror those of university Councils:

TABLE 3

### Functions of Boards (Chait et al.: Governance as Leadership)

- Set the organization's mission and overall strategy, and modify both as needed.
- Monitor organizational performance and hold management accountable.
- Select, evaluate, support, and –if necessary– replace the Executive Director or CEO.
- Develop and conserve the organization's resources, both funds and facilities.
- Serve as a bridge and buffer between the organization and its environment; advocate for the organization and build support within the wider community.

The question is how these functions might best be exercised in a university. **The traditional model**, and a collegial model is: Council as forum where representatives of stakeholder groups debate and deliberate: e.g. elected academic and general staff, elected undergraduate and postgraduate students, elected convocation/alumni representatives, appointed community representatives, including from the Indigenous community. **Versus:** Council as a Board of Directors with executive powers or at least a primacy in higher level decision making and ultimate responsibility, a model proposed by inquiries, and most recently by the review of the governance structure of the University of Canberra Council.

## Composition of the Board

Composition of the Board, similarly, has been commented on in all reviews. From a private sector perspective elected members from within the organization are unacceptable and not at all usual (the exception being some companies in Germany). But in the traditional model of university governance, the internal members outnumbered the external members.

Over the past decade or so there has been an increased focus on the necessity to have a majority of external/independent/lay members of Council, and indeed, the *National Protocols* stipulate this. This is in the belief that internal members of the university, e.g. staff and students find it difficult to speak/vote in the interests of the university as a whole rather than their constituencies. On the other hand there have been voices saying that independent Directors with no connection to the

industry, in this case the university system, will be dependent on the Vice-Chancellor and will not be able to ask the right question.

## Relationship with the Vice-Chancellor – governance versus management

The relationship between the Chancellor and Vice-Chancellor is a crucial one and must be based on mutual trust. In Australia, we have had a number of quite public fallings out and also examples of productive partnerships. The role of the Chancellor is little defined, though increasingly universities are including role descriptions in guidelines, statements or by-laws. In practice the position is becoming more like the Chair of a corporate Board.

In the USA the Association of Governing Boards of Universities and Colleges 2002 sponsored: *The Glimon Declaration II: The Governance of Universities and Colleges*, a document developed mainly for research universities and mainly in Europe and the USA, and with their famous advice to Board members: “Noses in, fingers out”.

Nevertheless, seeing that Council sets the strategic directions, but senior management in effect develops the Strategic Plan, we have a challenge: how can Council members be meaningfully involved?

The University of Canberra also specifies the role of the Chancellor. The Chancellor is appointed by the Council as the senior office holder of the University (Table 4).

We see that the Chancellor shares the responsibilities of Council but has additional ones.

Recently I was asked to be on panel at the National Governance Conference and to address the issue of how Chancellors/Councils might/can/should/should not engage in “lobbying” over national (and State) policies on behalf of their universities.

We all expect the Vice-Chancellors as the academic and administrative leaders, the CEOs, to lobby over national and State policies on behalf of their universities.

We all know that the Governing Bodies are meant to govern, not to manage, though the *University of Canberra Act* says, for example, that “the whole of management” is part of Council’s function. But the whole of management has been delegated to the Vice-Chancellor and the Vice-Chancellor is therefore accountable to the Governing Board, in our case the University Council, for efficient and effective management.

TABLE 4

#### Role of the Chancellor, University of Canberra (Australia)

---

1. Chairing Council meetings and overseeing the development of agendas.
  2. Ensuring that Council members understand their responsibilities and the role and functions of Council.
  3. Providing leadership which enables the Council to function as an inquiring and informed body.
  4. Taking the lead on Council's behalf in appointing, mentoring, advising and supporting the Vice-Chancellor.
  5. Evaluating the Vice-Chancellor's performance annually against the university's strategic objectives and reporting to Council on the outcomes.
  6. Conferring the academic awards of the university.
  7. Representing the university at meetings, functions and ceremonies nationally and internationally.
  8. Representing the university's interests in the political, cultural and business life of the wider community.
- 

### Where does lobbying fit in?

I was interested to read the latest report of the US Association of Governing Boards on the State of the Presidency in American Higher Education, *The Leadership Imperative*.

Among its recommendations to Governing Boards is one, "Support the president as an advocate for all of higher education and not just her or her own institution". Contrary to what many Presidents believe, the report notes, "The public is more likely to continue to support higher education if boards encourage chief executives to reinforce the public's awareness of the opportunities Colleges and Universities create for individuals and the contribution these institutions make to the achievement of public purposes". Through words and actions, the President must advocate this point of view. The effectiveness of presidential leadership increases to the degree Board members support and are advocates for this message.

## IV. Trends in Higher Education Policy

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

Around the world higher education is under pressure to change. It is growing fast and its contribution to economic success is seen as vital. Universities and other institutions are expected to create knowledge; to improve equity; and to respond to student needs, and to do so more efficiently. They are increasingly competing for students, research funds and academic staff, both with the private sector and internationally. In this more complex environment direct management by governments is no longer appropriate.

New approaches to governance in OECD countries combine the authority of the State and the power of markets in new ways. Institutions are gaining greater freedom to run their own affairs. Public funds are allocated in "lump-sum" form, and funding from students and business is increasingly encouraged. In exchange for autonomy, governments seek to hold institutions to account, linking funding to performance and publicly assessing quality.

Higher education institutions for their part have to work hard to meet funding and regulatory criteria and at the same time to strengthen their market position. There is an emphasis on institutional strategy, and a shift in power away from individual departments. External members sit on Governing Bodies formerly dominated by academic interests. Senior managers are selected for their leadership skills as well as for their academic prowess. And while all this is happening the internationalization of higher education is accelerating.

Such changes create tensions. Higher education institutions need to develop a creative balance between academic mission and executive capacity; and between financial viability and traditional values. Governments have to balance the encouragement of excellence with the promotion of equity.

### The policy context

The average cost of providing higher education is approximately 1% of GDP in OECD countries.

In most countries government funds are the main source of institutional income, and even where they are providing less than half the total they are still the biggest single source.

We live in a time when populations are aging, especially in the OECD countries, and the costs of health care and pensions in particular are rising very fast, squeezing the resources available for

education. Governments are under pressure to reduce the tax burden and other concerns also compete for funding.

The growing importance of higher education has focused attention on its efficiency and its quality: there is a suspicion that academics do not focus adequately on national or global priorities, and are not sufficiently rigorous in evaluating teaching. Calls for public accountability for the use of funds are therefore growing.

Not only is competition for funding stronger, but there are more controls on how the money is spent. Almost without exception, increased autonomy over a wide range of institutional operations has been accompanied by the introduction of a more sophisticated quality assurance system based on the establishment of a national quality agency for higher education. This has shifted responsibility for higher education quality from a mainly internal judgement by institutions themselves to an external process of peer review and judgement by others such as quality assessment agencies, and funding bodies.

The challenges higher education institutions faces can be summarised in many ways, and I call my way the five “Ms”.

1. **Mission:** institutions have multiple missions; undergraduate teaching, postgraduate teaching, research, lifelong learning, “service”; they can teach across a wide or a narrow range of disciplines. But few can be strong in all areas and they have to make choices.
2. **Markets:** providers of any service must understand their markets –higher education institutions have local, regional, national, and international markets to consider– and they must focus on what their customers want. For many older universities the national market is the most familiar and comfortable. For many of the large number of newer (post-1950) institutions there is a specifically regional identity and mission. And for all internationalization is creating a growing global market. This is inflammatory talk for many in the “ivory tower” of academe, but knowing these markets is increasingly important for survival.
3. **Money:** few would object to having this one on the list. As we have seen a diminishing government share of funding implies diversification; block grants imply more sophisticated financial management; and, in a technologically sophisticated and fast-moving world, capital investment –including information systems– is high-risk.
4. **Mergers:** universities have always collaborated, but we are now seeing evidence of strategic alliances of institutions, as well as those imposed by governments. Has a process of rationalization begun, which will lead to a far smaller number of much bigger institutions? If it has, is it something we should worry about?
5. **Management (not managerialism):** this is a major weakness of many of our institutions. They need people who know their markets, have strategic vision, understand costs and cross-subsidisation, can set priorities; and stick with them, and can lead their staff. Strategic management does not mean keeping everyone happy, and not all managers will be equally successful, but that does not mean they should not be helped to do their job.

My remarks have had a global, or at least OECD-wide, perspective but I want to close by looking at the European context.



Despite tradition and history there is a loss of confidence in Europe and this is evident in discussion of the progress towards the Lisbon targets and in other ways. Within the European Union there are 25 different systems. The political structures are weak, certainly as regards education. The quality and financial strength of European higher education is seen as weak by comparison with the United States. There is a challenge from China and India on the horizon.

On the other hand, there are optimistic signs. The Bologna process is a bold attempt to harmonise, improve and make more user-friendly European higher education. There is broad agreement on some key principles of quality and institutional autonomy. Genuine reform is taking place in some countries, not least here in Spain.

Here are a few tips for institutions that want to succeed.

TABLE 5

### Tips for success

---

1. **Business strategy** – don't be frightened to have one, but make sure it is owned and accepted by everyone. Developing a strategic plan which then gathers dust in the planning department's office is a waste of time and money.
  2. **Focus** – unless you are exceptional you will have difficulty being good at everything. Develop a good reputation in a few areas and there will be spill-over benefits for other programmes.
  3. **Niche marketing** – don't chase the same business as everyone else. Study the market.
  4. **Image** – pay careful attention to your image, especially abroad. How others see you is more important for your success than how you see yourselves.
  5. **Quality control** – if all goes well you will be known by the quality and reputation of what you produce.
  6. **Be demand oriented rather** than supply oriented.
-

## V. Capturing Non-governmental Funding

JULIO REVILLA

PRESIDENT CONSEJO SOCIAL UNIVERSITY OF HUELVA. SPAIN

University is financed through government as well as private funds. In Spain, and in Europe in general, there is no tradition of using private funding. However in the Bologna declaration on higher education institutions one of the goals suggested is their financial autonomy.

1. **Fees.** In general, Governing Bodies will support increases in fees to match market prices, and there are a number of ideas to reach this end, for example the increase of fees for failed students in second or third same course registrations; an increase in the offer with special courses and training at market prices; training non-conventional students (professionals, second degrees) and other measures such as directing public financing to families so that students can make a better choice, or agreeing with government a diversity of ways for fees increases.
2. **Provision of Services to Society.** Another possibility of private financing is collaboration of the university with companies. The Governing Bodies can and must help in these activities, encouraging the enterprising spirit of the university and rewarding faculty developing this activity.
3. **Donation and Sponsorship.** Donations and sponsorship should be promoted in those occasions when personal or legal organizations are prepared to finance university needs. Susceptible to collaborate with this type of financing are institutions such as banks, savings banks' social department and undoubtedly companies, amongst which corporative social responsibility is promoted more and more frequently.
4. **University Foundations**
5. **Merchandising**
6. **Public-Private Companies (Vigo+Barcelona)**
7. **Alumni associations**

In Spain, in some debates with Governing Bodies, companies have expressed clearly the need of transparency and accountability so that donors have confidence on why aid is requested and how funds are used.

## VI. How Universities are being governed?

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENT CONSEJO SOCIAL UNIVERSITY OF LA RIOJA. SPAIN

It is not a coincidence that the presence of the best researchers, professors and students are at the best universities. It is the product of an appropriate legal framework and a continued effort to attract them and retain them, and this responds to a clearly defined strategic plan that is continued over time in order to achieve it.

One of the reasons for the absence of Spanish universities, and those in other European Union countries, from the ranking of the best universities in the world is probably the result of the tendency to uniformity and the excessive regulation that have traditionally governed European university systems.

Despite the fact that these systems guarantee a good average quality, this tendency to uniformity is not compatible with the rapid transformation that the university panorama is undergoing and which requires a greater capacity for differentiation in order to meet new demands, globalization challenges, competition and the demand for excellence.

In this regard, the report entitled *Mobilizing the intellectual capital of Europe*, which was drawn up by the European Commission in April 2005, proposed increasing the degree of diversity of the system and to concentrate financing in networks and centres that possess a suitable level of excellence.

This demand to reach a level of excellence is even greater in the case of Spain, taking into consideration the rapid transformation that the university environment has experienced over recent years in relation to the availability of university places. An illustration of this is that in 1986 there were 34 universities, 30 of which were public and 4 private, while today there are now 73, 50 of which are public and 23 private.

We all know that this increase in the number of universities has not gone hand in hand with a parallel growth in the number of students; in fact the opposite is true. For demographic evolution reasons, the pace of growth in the number of students started to drop in the mid-90's, but it began declining in absolute numbers from the year 2000, and so right now, the number of university places available is almost 20% higher than the number of students that are enrolled. On the other hand the knowledge society in which we live clearly shows the need to reinforce the third mission of the university, which is none other than that of the contribution the university makes to the economic and social development of its sphere of influence. However, the transfer figures of Spanish

universities have come to a standstill and a comparison with Anglo-Saxon universities shows us that there is still a long way to go in the various fields of valued research.

This should, of course, lead to a greater management effort on the part of the Spanish universities, in order to be capable of adapting their offer to this new situation with objectives of excellence in research and teaching, and the commitment of the university to its environment.

It is quite possible –and this has already been proposed by different forums– that one of the crucial transformations that would have to be made in order to achieve these objectives is a change in the model of government and accountability, along the line that has already begun with the creation of the Universities' Social Boards.

One of the criticisms most often aimed at the present model of university government is that it has generated a complex mechanism of representation –professors, students, and administrative and services personnel– and an extremely complex collegiate decision making system, that carries with it decision making through consensus, which restricts its flexibility and capacity for innovation, and where the demands of society have little representation.

Another frequently expressed criticism of this model is that it forces a situation where the Governing Bodies are sometimes made up of people with a low level of leadership training, and that greater specialization and professionalization would logically be needed in their management.

In this respect, and when university autonomy has been achieved, another step forward should be taken so that universities can equip themselves with a more suitable system of government, professional management and mechanisms for accountability that are more in harmony with social demands.

The creation of Social Boards has meant a step forward in this sense. However, the design of the mechanisms that control the way Boards operate is still insufficient in university government, as some of us have been able to verify.

This is why, and in order for the university to become the heritage of society as a whole, social presence must be reinforced and the bodies and functions of government of the university system must be strengthened.

Following along the same lines, in this area, one of the transformations being suggested from different areas, and which I, personally, endorse, is the possibility of separating the responsibilities of governing and academic responsibilities.

This model, which is already in place in the best world re-known universities, would allow the person responsible for academic matters, under the Governing Body of the university, to be able to focus their attention on all the functions that are related to the management of academic matters (often called Academic Senate).

The university would, at the same time, have a Governing Body with a limited number of members with the ability to designate the person who would be responsible for management of the university, in accordance with the guidelines laid down by that Governing Body.

In order to do this, the current legislative framework would have to be modified so that each university could, in agreement with the corresponding autonomous community, establish the



characteristics of its Governing Bodies, without the need to submit to general guidelines such as those defined at the present time.

Besides separating academic responsibilities from university management, there would have to be a generalization and consolidation of the carrying out of strategic plans and programme contracts that link university financing with the fulfilment of clear targets that are in harmony with the needs of its environment.

## VII. Knowledge Transfer. Problems and opportunities

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENT FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENT CONSEJO SOCIAL  
UNIVERSITY AUTÓNOMA MADRID. SPAIN

Let me outline some of the main issues which I consider relevant to our topic and to our exchange of views. A catalogue of relevant issues on knowledge transfer should include the following table 6.

TABLE 6

### Relevant issues on Knowledge Transfer

- The nature of, and the obstacles to, a fruitful relationship between universities and business.
- The main forms of collaboration between business and universities.
- The question of funding.
- The key issue of intellectual property and its protection through patents.
- Commercialisation: licensing and spin-offs.
- Business liaison offices and technology transfer offices.

A few comments on the first issue, **the relationship between university and business**. It is certainly a difficult one because they have not developed a cooperation culture, although they have indeed to be seen as potential partners, and because the academic community and the business community are different in aims, management and incentive systems.

This relationship, though, is of strategic importance because, as I have pointed out at the beginning, knowledge is quickly replacing physical resources as the main driver of economic growth, at the same pace as society is becoming increasingly knowledge-based.

There is a broad range of ways to foster a more solid relationship and an easier mutual understanding between the two actors. Among them: internships in companies by students and researchers; forums, conferences and encounters bringing business people and academics together; the presence of academics in company Boards and the possibility of business executives lecturing in universities; or the progressive integration of business challenges in the mentality of universities, which should translate into entrepreneurial, management and innovation skills becoming an integral part of graduate education and research training.

A second question is **the forms that collaboration between business and universities takes**. Different barriers often hinder or complicate the implementation of these forms of collaboration:

time limits set to academics to spend on consultancy; prices universities charge business in their research contracts; or the difficulty to agree terms and conditions of ownership and exploitation of intellectual property in collaborative research agreements.

A third topic is **the question of funding to support knowledge transfer**. Higher education has traditionally been funded for teaching and research. There was not third stream funding for knowledge transfer until recently and it should be welcome and encouraged because practice proves that it has been effective in promoting greater knowledge transfer through its support to a broad range of activities from training of professionals to setting up of business liaison offices and technology transfer offices, creation of spin-offs, licensing, collaboration with small and medium enterprises, etc.

A key issue is the one related to **intellectual property and its protection**. Universities transfer their knowledge to business in the form of intellectual property that they seek to protect through patents to ensure the continuation of their future research, while business claim ownership of intellectual property to protect the investment required to develop the research product into a commercial product. Negotiations over patents and intellectual property ownership are often long, difficult and expensive, ideal circumstances to deter business, especially small and medium enterprises, from entering into research collaboration agreements with universities.

The protection of intellectual property is a key element to determine the quality and quantity of business-university collaboration. Disagreement over its ownership is an important obstacle to knowledge and technology transfer. Contract rules or an appropriate legal framework are indeed very convenient to improve the management of this sensitive issue. In this respect, it is relevant to point out that the criteria set out in the 1980 *Bayh-Dole Act* in the USA enabling research institutions, including universities, to retain title to inventions made under federally-funded research programs, have been significantly instrumental in encouraging universities to participate in technology transfer activities.

**Commercialisation of knowledge** is the process of getting ideas with a commercial application out of the research laboratories and into the marketplace. University spin-offs and licensing compete as vehicles to this purpose. Licensing to industry is probably the quickest and most successful way of transferring intellectual property, which is why it has won until recently most technology transfer, but in the last decades the creation of spin-offs has significantly grown despite the challenge they face in attracting venture capital. Spinning off new companies needs seed financing for early stage investments and licensing to industries is very much dependent on proof of concept funding to clear the uncertainties about the commercial viability of a new invention. In both cases it is difficult to attract private investment and universities cannot generally meet those needs, especially proof of concept funding, with their own resources. Thus, public funding is in this respect particularly valuable for expediting licensing by universities and the creation of viable university spin-offs.

**Business liaison offices and technology transfer offices in universities** offer the necessary structure to manage relations with industry and to deal with commercialisation activities. Their size and nature differ, but they are all the more effective and useful when they are professionally run by specialists able to embrace the wide range of knowledge required by the task these offices are entrusted to perform: industry experience, licence negotiation expertise, entrepreneurial skills, market research, legal knowledge to properly manage intellectual property, etc.

Appropriate training for people involved in the crucial activity of commercialisation is an important component of a solid, sufficiently staffed and professionally qualified university office as a valuable tool to encourage and promote knowledge and technology transfer.

## VIII. Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). UK

TABLE 7

### Fundamental Principles of Governance

---

- Diversity of sector.
  - Fitness for purpose.
  - Responsibilities of the Governing Body.
  - Boundary between governance and executive management.
  - Importance of academic governance and its relationship to the Governing Body.
- 

## Governance Code of Practice

Why is a code needed? What are the benefits?

TABLE 8

### Governance code of practice

---

- Lighter regulatory framework.
  - Voluntary, not prescriptive.
  - Responsible self-regulation.
  - Recognises diversity.
  - Is based on current good practice.
  - Expectation that institutions will comply or explain where their practices vary.
- 

Better Governance = More Trust = Less Regulation

## Follow up in UK

- *CUC Guide* widely distributed.
- Material relating to CHEMS study posted on CUC and Leadership Foundation websites.
- Regional dissemination seminars in 2005 in conjunction with the Leadership Foundation permitted further discussion of the key issues.
- Continuing engagement with governments, Funding Councils, Higher Education Regulation Review Group and others on lighter touch regulation.
- Provision of further guidance notes on a range of topics.
- Follow-up survey on governance.
- Key Performance Indicators project.

## Governance Survey (January 2006)

- Response from 93 HEIs/79% response.
- 67% of HEIs have adopted the *Governance Code of Practice* and a further 17% have done so with amendments.
- 61% have reviewed their legal instruments of governance since October 2003.
- 81% have or would be seeking to make changes.
- All pre-92 HEIs have or will soon have reduced their Governing Body membership.
- Average membership of pre-92 HEIs will be 27.8.
- Lay Governors are getting older, especially in pre-92 sector – 52% (39% in 2003) are over 60 and only 15% are under 50 (21% in 2003).
- 26% of HEIs have a Governing Body which is at least 80% male.
- Ethnic minority lay membership is slowly increasing – 27% of HEIs have at least 10% (21% in 2003).
- 21% of HEIs reported difficulty in recruiting and/or retaining lay members.
- Only 1 HEI remunerates its Chair.
- 91% of Governing Bodies have carried out an effectiveness review since October 2003.
- 73% of HEIs have adopted a *Statement of Primary Responsibilities* and a further 18% have one in preparation.

## Key Performance Indicators Report. Project 2006

The *CUC Report* with presentation date November 2006 introduces a framework for monitoring of institutional performance built around the concept of key performance indicators (KPI). The term KPI is used in the sense of high level or strategic indicator of an aspect of institutional performance which is of importance to Governors.

No part of this monitoring framework is intended to be prescriptive or mandatory for institutions. It does represent an example of good practice.

The design of the guide has been influenced by the following considerations:

- Governors cannot and should not monitor large volumes of operational information. They need a small number of high-level KPIs which are most critical factors for the institution.

- The KPIs which are most important and relevant for Governors will differ between institutions and between types of institutions.
- The guidance is indicative rather than prescriptive, and it is “layered” so that at a high level it provides a set of simple indicators which can be shown on one page, but there is a scope to expand on these (or to drill down) as is most relevant for each institution.

The core question addressed by the guide is “what do governors need to monitor in respect of institutional performance”?

To answer this question, the guide defines KPIs at three levels and provides other material to help institutions to construct and use these KPIs. This creates a monitoring framework, i.e. a flexible structure which combines the high-level presentation of essential performance review information on one page for Governors, with the layered back-up material which underpins this.

At the highest level the guide defines two highly-aggregated performance indicators covering institutional sustainability and academic profile. These could be considered the two most fundamental issues that concern Governors, as any significant weakness or concern in either of these areas could threaten the future of the institution in its current configuration. Between them, these two indicators potentially cover much of the activity of the institution.

These two “super KPIs” are supported by eight other high-level KPIs covering all the strategic aspects of institutional health. These are more focused (i.e. they each cover a narrower area) than the two super KPIs, but they are nevertheless still high-level or aggregated indicators which will each be made up from consideration of a number of factors.

**TABLE 9**

### **The Top-Ten High-Level KPIs**

Top level summary indicators (super KPIs):

1. Institutional sustainability.
2. Academic profile and market position.

Top-level indicators of institutional health

3. The student experience and teaching and learning.
4. Research.
5. Knowledge transfer and relationships.
6. Financial Health.
7. Estates and infrastructure.
8. Staff and human resource development.
9. Governance, leadership and management.
10. Institutional projects.

The top-ten have been chosen because they form a coherent set of KPIs which meet the criteria of being:

- a) Critical to the success of the institution.
- b) Strategic - i.e. high level and of interest to Governors.
- c) Relevant to all types of institution.
- d) Able to cover all the main areas of strategic and risk which Governors need to monitor on a continuing basis.

## IX. Governance in the University of Toulouse Le Mirail

PERLA COHEN

UNIVERSITY OF TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCE

### Governing Board: Administration Council: elected for five years

- Chaired by the President (VP).
- Power of deliberation and decision (budget, strategic lines of the contract...).
- Composition:
  - 26 teachers – researchers of whom:
    - 13 professors and assimilated.
    - 13 other teachers and assimilated.
  - 13 students.
  - 9 administrative members.
  - 12 external members representative of civil society.

### Governing Board - 12 External Members

- 3 representative of local territorial collectivities (Region, Department, City).
  - 6 representative of economic activities.
  - 2 personalities from cultural and scientific associations.
  - 1 designated at a personnel level.
- Proposed by the President and elected by the Administration Council.

### The University in a new environment

Deep changes have occurred: How is the university governance changing to face them? Tools and means for adaptation (Data Bases...).

- More responsibility and professionalism on management: coupling objectives, resources and results.
- A university vision to develop adhesion, a new culture.
- Changing rules for reallocation of resources: priorities consulting and negotiating inside and outside.

- Change the rules of the game? How? Incremental shift?
- Openness: to what extent?

### **Changes: what for? How? With whom?**

- Rules are changing (Law, contract and Statutes).
- University at the centre of knowledge production, knowledge at the centre of economic growth.
- A new role for the university as an important regional economic, social actor and as developer of new wealth.
- Need for accountability, adaptability and employability.
- Need for new funding.
- Adaptation to multi-level relations inside and outside: university/centres, Europe/State and Region...
- Internal actors and pressure groups; external actors (politic, economic, cultural and social actors).

### **Changes: What for? How? Who has the initiative?**

- Changes in the relation government university.
- Changes in the internal forms of government: building up the university (centre/departments).
- Building up consensus.
- Building on staff capabilities.
- Building of university specificity and coherence.
- Environmental fit: facing mass teaching and R Quality.
- Strategic financial funding and new management in times of shortage.
- Building up data bases and tools.

### **Challenges: To Change in a Period of Deep Changes**

- Looking for alternatives and new rules of governance inside and outside.
- Toward “societal demands” and new management for universities? Clear objectives, measurable results, diversified funding...
- Necessity of new multi-level contract:
  - Within the university.
  - University with the outside world:
    - State: strategic and coordination.
    - Region: collectivities and other universities.
    - Society: needs and demands.



## About External Members: Role and Expectations: an Example

Policy of the Scientific Council: associate external members to the life of instances:

- As a positive interface in the Bureau.
- As a door from and a window to the outside:
  - To bring a knowing look.
  - Support a prospective work and valorisation.
  - Bring their knowledge on global environment.
  - Identify emerging fields, needs and new profile.

## Related Issues

- Interaction within autonomy: what role for external members of the Councils?
- A more open game? More transparency?
- A push to more accountability and responsibility?
- An influence on contents and diplomas?
- A diversification of funding?
- A widening of the small turning circles for decision making?

## Conclusive words

- Need for change, end of autarchy: obvious.
- Pressure for change: different sources and levels: ways of change are specific.
- Autonomy/Heterogeneousness.
- *A New Deal* for universities: change is necessary, not every change is positive.
- Not to give up our academic values and roots for stability: manage our changes.

## X. Responsibilities of Universities versus Society

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENT CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES  
ESPAÑOLAS. SPAIN

In the most accepted paradigm of higher education missions, we could highlight:

1. To prepare students for future work.
2. To develop students knowledge and abilities.
3. To strengthen knowledge in society, often nowadays called the knowledge society.
4. To extend culture and social values.

In an individual learning does not end with his/her initial education. The true learning society must help its citizens to continue their learning throughout their lives, on their way to continuing education. But, how does one achieve this goal of extending cultural and social values?

These values are necessary to achieve a democratic and advanced society. In Spain, and in the whole world in general, there is a big concern to decide which are the social values in society. I believe these values to be those that constitute the substance of an ordered academic life, which would mean that these society values are the values natural to university:

1. Freedom of thought.
2. Search of the truth.
3. Freedom of speech.
4. Logic to extract conclusions.
5. Tolerance in discussions.
6. Sharing knowledge.
7. Ethical engagements concerning new developments.

Society is in need of this kind of democratic individuals having these cultural values, aligned with his/her acts. That is the main reason why it is desirable that the cultural extension that higher education provides should reach as many citizens as possible, taking as far as possible the premise of equal opportunities. There are, however, certain social groups whose access to higher education is very limited. It is convenient to make an additional effort in this line, to assure the development of a sustainable, democratic society; and to make it last in the future.

I believe a *Consejo Social* can efficiently help the university, due to its ability to make society participate in the worries and actions of the university in the described challenges, especially in the analysis of social demand.

Once described the necessary training for the preparation of a cultivated individual, the basic resource that universities possess is knowledge. This fundamental resource must be managed as a necessary resource is usually managed in a business or enterprise. The same should happen in universities.

Being knowledge the basic resource that universities possess it must be managed as any necessary resource in a business or enterprise is. Importance must be given to have in place strategies for knowledge management which gives way to an education plan. The existence of these kind of strategies is what decides the quality of a university. And it is quality itself, the decisive value in the competition between universities.

## XI. Collegial Governance at the University of Alberta

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADA

TABLE 10

### The Legislative Branch at the University of Alberta

ORGAN	FUNCTIONS
<i>Board of Governors</i> (21 members)	Senior oversight of a post-secondary institution in accordance with its mandate, including long-range planning, budget and finance, tuition fees, collective agreements, buildings and property.
<i>General Faculties Council</i> (154 members)	Academic and student affairs, including academic policy and programs, curriculum, calendar, student awards and appeals and the granting of degrees.

### General Faculties Council (GFC) and Board of Governors (BG) Interaction

Share 8 members in common:

1. President.
2. Students' Union President.
3. Graduate Students' Association President.
4. Undergraduate Students' Association President.
5. Undergraduate student nominee.
6. Nominee of the Non-Academic Staff Association.
7. Nominee of the Academic Staff Association.
8. Nominee of the General Faculties Council.

Each GFC agenda report from the Board and each Board agenda report from GFC.

### Flow of Business from GFC to BG

A number of GFC business items go on to the Board. Board items concerning proposals to "reduce, delete or transfer a program of study" must be submitted to the Minister of Advanced Education for approval.

TABLE 11

### Board of Governors Composition at University of Alberta (Canada)

---

- Chair (public appointment).
  - 9 public members.
  - Chancellor.
  - President.
  - 2 alumni nominees.
  - 1 Senate nominee.
  - 1 nominee of the Academic Staff Association.
  - 1 nominee of the General Faculties Council.
  - 1 nominee of the Non-Academic Staff Association.
  - 3 students: President of the Students' Union, undergraduate student nominee, and President of the Graduate Students' Association.
- 

## Sources of Authority for President and Vice-Presidents

*Post-Secondary Learning Act* (in Alberta).

- Board of Governors appoints Presidents and Vice-Presidents.
- President has overall supervision of the university.
- Vice-Presidents have powers and duties assigned by the Board of Governors on recommendation of the President.

*Job Descriptions approved by the Board of Governors:*

- President is the Chief Executive Officer.
- Provost and Vice-President (Academic) has a dual role as Chief Operating Officer and Chief Academic Officer.

*Delegations of authority from the Board of Governors and GFC.*

## Relationship among Board of Governors, President and Vice-Presidents

President and Vice-Presidents are interviewed by a representative Committee and:

- President is hired by and accountable to the Board of Governors.
- Vice-Presidents are appointed by the Board of Governors on the recommendation of the President, and they report to the President.
- But Vice-Presidents have “dotted line report” to the Provost.
- President and Provost collaborate to ensure alignment of all Vice-Presidential portfolios.
- Role of Executive Planning Committee (EPC) and President’s Executive Committee (PEC).

## Role of the Provost

- Some American universities describe this position as “Executive Vice-President”.
- Assumes significant responsibility for the internal management of the institution.
- Collaborates with the President in making policy regarding administrative and academic matters that affect the university as a whole.
- Leads the team of Vice-Presidents to ensure that portfolios and goals are aligned toward achievement of the university’s vision.
- Provides academic leadership and oversees overall institutional planning.
- Acting President in the absence of the President.



## XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITÄT WIEN. AUSTRIA

### European Policy

Issues in the creation of the European Higher Education Area:

- Bachelor programs in a dilemma: how to combine research-based education with a heightened degree of employability (research driven elements vs. market driven elements).

**Possible Case:** modular curriculum structures, combinability of modules, and the increased focus on generic competencies as outlined in the *University of Vienna Strategic Development Plan*.

- Institutional cooperation: legal frameworks and cost of joint degree programs (implementation, additional administrative cost, incentives for staff and students).

**Possible Case:** the development of the *European Master in Cognitive Science* by the University of Vienna – Zagreb – Bratislava – Budapest.

- Personnel development: how to make researchers, teachers, and administrators fit for European cooperation.

**Possible Case:** the focus on strategic personnel development in the *University of Vienna Strategic Development Plan* (in collaboration with the employees' representatives).

### Governance

1. Governing through “performance agreements”: the Universitätsgesetz 2002 model (“cascading power and money”): performance agreements (Federal Ministry ó University) è Target agreements (Rectorate ó Organisational Units); output, not input oriented (global budget).
2. Overcoming internal fragmentation: Strategic Plan (Entwicklungsplan) of the university (comprising strategies for all faculties and research centres), investment plan, university as one financial entity, university as the sole employer Central Governing Bodies of the university may change the organisational structure.

3. Governance triangle:

- a) University Council: approval of strategic plan, organisational plan, key investment plan, appointment of Rector and Vice-Rectors.
- b) Senate: in charge of academic affairs (curricula, shortlist for the hiring of full professors, habilitation,...).
- c) Rectorate: executive body proposing the strategic plan, organisational plan, representing the university as employer, deciding on budgetary issues, representing the university to third parties.

4. Idea of "double" legitimation:

- a) Rector appointed by the University Council out of a shortlist (3 names) of the Senate.
- b) Heads (Deans) of organisational units (faculties) appointed by the Rectorate out of a shortlist (3 names) of the full professors of a unit.



### XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions - Roles and Responsibilities

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SWEDEN

In Europe, the EU Commission, has noted in a recent Communication that there are 4,000 institutions for research and higher education in Europe, most of them in need of reform. "Member States value their universities highly and many have tried to "preserve" them, controlling them, micromanaging them and, in the end, imposing an undesirable degree of uniformity on them" [COM (2006): *Delivering on the modernisation agenda for universities: Education, Research and Innovation*, 208 final].

I hope you will excuse me for being Eurocentric, when I take the EU Commission *Modernisation Agenda for Universities* as a starting point for our deliberations. As regards governance the Commission gives the following four recommendations:

1. Member States should guide the university sector as a whole through a framework of general rules, policy objectives, funding mechanisms and incentives for education, research and innovation activities.
2. In return for being freed from overregulation and micro-management, universities should accept full institutional accountability to society at large for their results. This requires new internal governance systems based on strategic priorities and on professional management of human resources, investment and administrative procedures.
3. It also requires universities to overcome their fragmentation into faculties, departments, laboratories and administrative units and to target their efforts collectively on institutional priorities for research, teaching and services.
4. Member States should build up and reward management and leadership capacity within universities. This could be done by setting up national bodies dedicated to university management and leadership training, which could learn from those already existing.

In all these four areas of reform, there are important choices to be made, choices that will form an agenda inside the broader agenda. Let me identify some of these choices of particular importance for Governing Bodies.

## What is the role of the Governing Body in a University striving for excellence?

I think we all are in agreement that a university is a unique organisation. It is unique in its mandate, its funding and its organisation. There is no business like university business.

However, the overall trend in university governance seems to be a move towards smaller Governing Bodies with, as a rule, a majority of external representatives, more or less the way Governing Bodies are set up in businesses or public administration.

In my view, these developments will benefit the universities. The work of the Governing Body has to be based on the understanding among all members that “there are no advocates for any one group. Decisions are ultimately made in the best overall interest of the University”, as stated in the web site of the University of British Columbia in Vancouver [University of British Columbia (March 2006): *Role of the Board*].

However, we, as members of Governing Bodies, have to be careful in stretching the parallels with business too far. We have to identify the unique role of a University Governing Body.

Let me describe how I thought when I became Chairman of Lund University. The core activities of the university are education and research. We expect teachers and scientists to strive for excellence. They develop new research ideas, they apply for funding and they carry out their research projects and they will be judged on professional ground by other scientists in peer review processes. The Board is not expected to interfere in these activities. Unlike a Board of an enterprise or a Board of a public administration, a University Board is not expected to make decisions to steer core activities.

So, what is left for the Board to do more than to listen to reports from the Vice-Chancellor and the Registrar on progress in education and in research?

My conclusion is that there is a third field of activities, for which the Board is responsible, where it has to act and should have its own strategy for excellence. That field includes the overall organisation of the university, the distribution and use of financial resources and the management of the university, i.e. all the systems and structures surrounding research and teaching. This is a field, where external members, experienced in decision making and without vested internal interests, can bring strength to the management of our universities. This is a field, which is not covered by the traditional system for peer review. It is a field, which requires different tools and policies. My view is that we, as a Board, should strive for excellence in these management systems to build confidence for our demand for excellence of researchers and teachers.

## What is the mission of the Governing Body: managing an institution or managing change?

That leads to my second question: what is the mission of the Governing Body: is it to manage an institution or to manage change? Let me explain what I mean with these two concepts.

In the past, in a more stable environment, the model of governing universities was collegial and consultative in nature [OECD (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*]. A

University Board had a conservative role, serving as a break on change, a stabiliser, a guarantee against radical changes. The Board in itself was composed to make the process of decision making slow and complicated. Still many professors are fond of such governance. Why change this good old tradition, which has worked for such a long time and so successfully?

The answer is that there is no stable environment anymore. Today, universities are surrounded by change, by competition when recruiting students and scientists, by competition on funding. Today, “expectations of higher education have changed beyond recognition”, as the OECD has expressed it [OECD (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher Education*]. To be successful in this new world, universities have to seize opportunities, adjust and adapt, reform and develop. Boards have to make a deliberate choice, whether to manage an institution in the traditional way or to be a driving force for the management of change. By identifying its role as an agent of change the Board will set the scene for initiatives in many different levels inside the university.

## How can we create systems for resource reallocation to get rid of external micromanagement?

One of the changes that we all, I guess, are in favour of, is a reduction of over-regulation and micro-management by governments. We would welcome a more distinct role for the Governing Bodies of the universities, or to use the words in the EU *Communication on Universities* “a framework of general rules, policy objectives, funding mechanisms and incentives for education, research and innovation activities”.

However, we have to admit that there is a trade-off in such a change. Let me try to describe this trade-off in the following way. In a traditional system university Boards seem to focus their attention on a fight for additional resources for education and research, rather than on a better use of existing resources. This has led in some countries to complex national evaluation processes as a basis for resource allocation. In other countries it has led to systems where scientists have to compete for small and short term funding from different national funds. Thus, mechanisms for reallocation of resources have been established outside the universities.

In a new system of management by objectives the Boards will have to focus on a better use of existing resources. That means to reallocate resources from existing projects to new, more promising projects with higher quality and more relevance, from one faculty to another, not by selecting projects, but by creating mechanisms for a continuous internal re-examination and reallocation of resources based on peer review and quality assessment.

This is a much more difficult and challenging role for a Board than the traditional one of *demandeur* for more government funding. It is probably the only way to convince public policy makers to give more authority over resources to the Governing Bodies. “The granting of greater independence will require boards to be more vigilant about monitoring and ensuring institutional accountability”, to quote the US AGB report about new relations between States and universities. The question to be discussed is whether our Governing Bodies are prepared and equipped for such a role.

## How to strike a productive balance between the Board and the Vice Chancellor?

This discussion on the role of Governing Bodies boils down to a final question: how do we strike a productive balance between the Board –recognising its role for excellence, prepared to manage change, willing to run a system for dynamic reallocation of resources– and the Vice-Chancellor, as eager as the Board to achieve all these good things?

When I read Henrik Toft Jensens warning for an academic Bermuda Triangle where “nobody knows where the initiative comes from” and “nobody knows where and how everything disappears” I felt that this is a reminder to us as members and Chairpersons of University Boards. There is an obvious risk that a proactive Chairperson and a proactive Board can limit the scope of activity for a Vice-Chancellor and thereby weakening her or him internally.

I have the privilege of having a dynamic and proactive Vice-Chancellor and I am myself used to take initiatives. How do we build a team of two such executive persons? First, I think that it is important to remember what a limited power a Chair has been given. A Chair cannot make decisions without a formal proposal from the Vice-Chancellor and even with such a proposal the Chair has to get consent from the Board or at least a majority of the Board. The only formal power a Chair can exercise is to make decisions on the content and the structure of the agenda of the next meeting of the Board. A limited power, still an interesting one.

Second, it is necessary to recognize that the Vice-Chancellor has two roles, one as a manager, the other as a scientist. He or she is a member of the Board and a driving force in decision making in the areas where the Board has a responsibility, i.e. the systems and structures that surrounds research and education. The Vice-Chancellor is at the same time the final decision maker on research and education, in areas where the Board is not expected to interfere. He or she is the Supreme Scientist and maintains in this respect the traditional role of a Vice-Chancellor.

Third, and even more fundamental, it is in the best interest of the Board to have a strong Vice-Chancellor, who feels that he or she can take initiative and that he or she has the support of the Board as a manager of change. I would like to quote Michael Shattock who says that “management makes a difference and represents a major component of University success” [Shattock, Michael (2007): *Managing Successful Universities*].

I agree. In my view, a Board and a Chairman of a Board should steer away from the Bermuda triangle by giving support to the Vice-Chancellor, by working with him and through him.

That was about the relations between the Board and the Vice-Chancellor. Now, how do we cope with the risk expressed by Henrik Toft Jensen that the government tries to govern behind the back of the Vice-Chancellor?

Here I have too little insights in the different national traditions and systems to make any general comment. I have to confine myself to my own experience, both as a former Minister and as a present Chairman of a university. In our tradition, there is only one way for a government to give directive to a public agency and that is through a formal decision by the government, in full transparency. If a Minister –or a civil servant– takes personal initiatives, behind the scene, to influence the strategy or the policy of a university, such initiatives can and should be rejected. An initiative, wherever it

comes from, has to be duly prepared by all relevant Ministries and formally agreed by Ministers in the government.

In other countries systems are different; Ministers may have a more independent status, and more room for regulation and micromanagement. My impression is that the situation in this respect is rather different in Southern Europe, Central and Eastern Europe, for instance.

## XIV. Governance. Short Notes for Discussion

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

At the end of 2003 the *Australian Higher Education Act* was amended to include *National Governance Protocols*. Compliance with these and some other legislation relating to Workplace Relations Requirements was a condition for additional funding of universities. The following requirements were to be met with the type of evidence listed as well.

TABLE 12

### National Governance Protocols (Australia)

NGP NO. <sup>1</sup>	ASSESSMENT ITEM	EVIDENCE REQUIRED BY DEST
1	The Provider has specified its objectives and/or functions in the enabling legislation.	A reference or extract from the legislation.
2	The Governing Body has adopted a statement of its primary responsibilities (including the 8 listed responsibilities).	Minutes/resolution (or extract) of Governing Body showing that it has adopted a statement of responsibilities with required items listed. Where the primary responsibilities are listed in the enabling legislation, then a reference to or extract of the relevant sections.
	The higher education provider's Governing Body, while retaining its ultimate governance responsibilities, may have an appropriate system of delegations to ensure the effective discharge of these responsibilities.	A reference to or extract from the relevant legislation, policy or procedure for delegations.
3	The enabling legislation specifies the <u>duties</u> of the members and <u>sanctions</u> for the breach of these duties (5 duties, as listed).	A reference to or extract from the legislation.
	Except for the Chancellor, Vice-Chancellor and Presiding Member of Academic Board(s) the members are appointed/elected <i>ad personam</i> .	A reference to or extract from the enabling legislation and/or a statement specifying the composition of the Governing Body and the mode of election and/or appointment.

<sup>1</sup> Numbers refer to Protocols 1 through 11, not to numbered sections in the Commonwealth Grant Scheme Guidelines.

TABLE 12

## National Governance Protocols (Australia) (continuación)

NGP NO. <sup>1</sup>	ASSESSMENT ITEM	EVIDENCE REQUIRED BY DEST
	Governing body to adopt appropriate conflict of interest procedures similar to those of a public company.	Reference to or extract from the legislation or other appropriate document.
	Protections from liability.	Appropriate extract from or reference to the legislation and/or other relevant documentation.
	Governing body (except where a Provider is covered by <i>Corporations Act</i> ) to have the power (in enabling legislation) to remove, by at least a 2/3 majority, a member who has breached his/her duties.	A reference to or extract from legislation.
	Member to automatically vacate office if he or she becomes disqualified from acting as a Director of a company or managing corporations under Part 2D.6 of the Corporations Act.	A reference to or extract from legislation or other appropriate documentation.
4	<b>All Providers, whether or not assessed as compliant in relation to Protocol 4 in 2004, must provide evidence in 2005.</b>	
	The Governing Body makes available a programme of induction and professional development.	Appropriate documentary evidence such as professional development strategy; induction programme; members' guide etc.
	The professional development programme ensures that all members are aware of the nature of their duties and responsibilities.	Proforma of members' appointment letters and/or other documentary evidence to show that the members have understood and accepted their roles and responsibilities.
	The Governing Body regularly assesses its performance and conformance to the Protocols and identifies needed skills and expertise.	Documentary evidence of requirements (e.g. by-laws, rules, guidelines) for Governing Body to assess its performance, conformance with the Protocols and skill needs; and evidence (e.g. minutes) indicating that this is a regular and not a once-off process.
5	<b>All Providers, whether or not assessed as compliant in relation to Protocol 5 in 2004, must provide updated documentation in 2005.</b>	
	The size of the Governing Body must not exceed 22 members.	A reference to or extract from the relevant legislation.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· At least 2 members have financial expertise (as defined in Protocols). Or if Governing Body has less than 10 members, at least 1 member with financial expertise.</li> <li>· At least 1 member has commercial expertise (as defined in Protocols).</li> <li>· There is a majority of external members (as defined in Protocols).</li> <li>· There are no current members of State or Commonwealth parliament or legislative assembly other than where specifically selected by the Governing Body itself.</li> </ul>	<p>A reference to or extract from relevant legislation and/or other document relating to the constitution of the Governing Body.</p> <p>AND</p> <p>The membership register (as per the proforma table supplied by DEST) to verify compliance.</p>
6	The Provider has adopted systematic nomination procedures for those categories of prospective members that are not elected.	Documentary evidence and/or related web address detailing the nomination and appointment processes.

TABLE 12

## National Governance Protocols (Australia) (continuación)

NGP NO. <sup>1</sup>	ASSESSMENT ITEM	EVIDENCE REQUIRED BY DEST
	Members so appointed are selected on the basis of contributing to the effective working of the Governing Body.	Documentary evidence and/or related web address detailing the nomination and appointment processes.
	Members' terms overlap and Governing Bodies have established the maximum period to be served (not normally more than 12 years).	Section 11 (6). Documentary evidence and/or related web address specifying maximum term for members. State any specific extensions of term granted to individual members beyond the 12 year maximum. Documentary evidence that there is overlap of members' terms. This information can be included in the membership register if the Provider meets the requirements under Protocol 5.
7	The Provider publishes its grievance procedures with information about submitting complaints to the ombudsman or equivalent.	Extracts from publicly available documents (e.g. annual report, student handbook, staff induction material) and, if available, a web address with details on student and staff grievance procedures. Mechanisms for external appeals must be shown. The intention of the Protocol is that information on grievance procedures should be easily accessible to students and staff.
8	The Annual Report reports on high level outcomes.	For the 2005 assessment, a copy of the 2004 Annual Report should be provided. If the publication of the report is delayed beyond the deadline a draft of the appropriate section (s) should be provided as part of the Statement of Compliance with an indication of date of publication.
9	The Annual Report includes a report on risk management within the organisation.	As per the requirements for Protocol 8. For the 2005 assessment, a copy of the 2004 Annual Report should be provided. If the publication of the report is delayed beyond the deadline a draft of the appropriate section(s) should be provided as part of the Statement of Certification with an indication of date of publication.
10	The Governing Body oversees controlled entities by taking reasonable steps to: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ensure that the entity's Board possesses necessary skills etc.</li> <li>· Appoint some Directors to the Board who are not members of the Governing Body or officers or students of the university, where possible.</li> <li>· Ensure that the Board regularly adopts and evaluates a written statement of its own governance principles.</li> <li>· Ensure that the Board documents a corporate and business strategy, including a business plan.</li> <li>· Establish and document clear reporting expectations.</li> </ul>	Documentary evidence of compliance (Council resolutions, policies, extracts of minutes indicating receipt of reports from controlled entities etc). All of the listed requirements must be covered.

TABLE 12

**National Governance Protocols (Australia)** *(continuación)*

NGP NO. <sup>1</sup>	ASSESSMENT ITEM	EVIDENCE REQUIRED BY DEST
11	A higher education provider must assess the risk arising from its part ownership of any entity (including an associated company as defined in the Accounting Standards issued by the Australian Accounting Standards Board), partnership and joint venture. The Governing Body of the provider must, where appropriate in light of the risk assessment, use its best endeavours to obtain an auditor's report (including audit certification and management letter) of the entity by a State, Territory or Commonwealth Auditor-General or by an external auditor.	Documentary evidence of compliance (Council resolutions, policies, risk assessment and management documents etc). <i>(Note: Providers must have carried out, at the very least, broad level risk assessments on all associated entities by the 30 September deadline).</i>

## XV. Construction of a Region of Knowledge

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

The zone of influence of University of Minho encompasses a population of about 1 million inhabitants. This is one of the regions with the youngest population in Europe. Facts and numbers of Minho's University are:

- 11,500 undergraduate and 4,000 post-graduate students.
- 11 Schools covering all fields of knowledge from Law to Medicine.
- 920 teaching staff of which 750 with PhD.
- 600 administrative staff.
- 2 *campi* (Cities of Braga and Guimarães, 20 km. apart).

TABLE 13

### Knowledge Transfer. Compared numbers. (U. Minho)

	POPULATION (MILLIONS)	PUBLICS (PER MILLION OF INHABITANTS AND YEAR)	PHD (PER 1,000 ACTIVE WORKERS)	PATENTS (PER MILLION OF INHABITANTS AND YEAR)
Irlanda	4	580	5.1	70
España	50	579	4.6	21
UE	470	803	5.6	139
National average (cordis/UE)	10	289	3.3	4
UMinho	0.9	637	4.5	16

### Proportion of Graduate Students in UMinho in 2006:

- 25% graduate students.
- 2% foreign graduate students.
- 100 PhD theses/year.
- 400 MSc theses/year.

## Measures to Attract Foreign Researchers

- European Centre for Researchers Mobility.
- Regional Fulbright Centre of Mobility (Facilitates US mobility).
- Office for Research Support.
- Open access policy and *Repositorium*.

## Joint International Initiatives

- Computer Graphics Centre (Fraunhofer / ZGDV / TUDarmstadt partnership) (2001).
- Confucius Institute (2005).
- European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine (2006).
- INL – Iberian Nanotechnology Laboratory (2006).

## Other R & D Structures (Involving the participation of over 120 companies)

- PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering).
- CVR (Centre for Waste Valorisation).
- CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements).

## Territorial Infrastructures

- Incubator at the town of Vila Verde (10 km. north of Braga) (Ready 2008).
- AVEPARK (90 ha. Scienc & Technology Park, Mid-way Braga-Guimarães) (Ready in 2007).
- CENTI, in the City of Famalicao (Nonotechnology Assay Facility for Textile and Shoe Industry) (2008).

## Future Actions 2007/08

- Set up of 5 Houses of Knowledge.
- Internal Platforms:
  - Nanotechnologies Platform.
  - Biotechnologies Platform.
  - Renewable Energies Platform.
  - Multimedia Platform.
- European Platforms:
  - Construction Technology.
  - Textile Technology.
  - ARTEMIS (Information Society).
  - ERA-Net Industrial Biotechnology.
  - Manufacture.
  - ETP Platform on Nanomedicine.
  - EUKN – European Urban Knowledge Network.

## XVI. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems

PAUL SABAPATHY, CBE  
CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. UK

### CUC Code – Role of Governing Body

Every HEI shall be headed by an effective Governing Body, which is unambiguously and collectively responsible for overseeing the institution's activities, determining its future direction and fostering an environment in which the institutional mission is achieved and the potential of all learners is maximised.

The Governing Body shall ensure compliance with the statutes, ordinances and provisions regulating the institution and its framework of governance and subject to these shall take all final decisions on matters of fundamental concern to the institution.

### English Governance Model

*Main features:* Three main models of governance structure based on one Governing Body:

- Ancients. Oxford and Cambridge founded over 500 years ago. Vice-Chancellor is head of Governing Body. Power with the colleges. Attempting to restructure.
- Pre 1992: Founded in 19th century, generally incorporated by *Royal Charter* giving degree-awarding powers. Some by *Act of Parliament*.
- Post 1992: Set up by *Act of Parliament* gave power to Privy Council acting on behalf of the monarch to grant title of university to polytechnics and colleges that met the criteria. Act specified governance structure.

### Post 1992 Model of Governance

Formal Responsibilities under *Education Reform Act 1988*. The articles require the university to have a Board of Governors and a Senate, each with clearly defined functions and responsibilities, to oversee and manage its activities.

TABLE 14

### Responsibilities of the Board of Governors

- The determination of the educational character and mission of the university and for oversight of its activities.
- The effective and efficient use of resources, the solvency of the university and the corporation and for safeguarding their assets.
- Approving annual estimates of income and expenditure.
- The appointment, assignment, grading, appraisal, suspension, dismissal and determination of the pay and conditions of service of the Principal, the Clerk and the holders of such other senior posts as the Board of Governors may determine.
- Setting a framework for the pay and conditions of all other staff.

## Responsibilities of Senate

Subject to the overall responsibility of the Board of Governors, the Senate oversees academic affairs and draws its membership entirely from the staff and the students of the university. It is particularly concerned with general issues relating to the teaching and research work of the university.

## Uce background

- History:
  - Origins: 1843 Polytechnic Institute and Birmingham Government School of Design.
  - Birmingham Polytechnic 1971.
  - UCE Birmingham 1992.
- Mission:
  - Providing a high quality Teaching and Learning Experience to our diverse range of students:
    - Encouraging and rewarding excellence in teaching.
    - Investing in new technologies that enhance learning.
    - Running flexible programmes that seek to maximise progression and retention.
    - Developing support for students that matches their values, experiences, expectations and specific learning needs.
    - Embedding employers' needs in our programmes ensuring the continuing quality of our programmes.
    - Offering opportunities for lifelong learning to all our students.
  - Actively engaging and working with our local communities and partners to improve the social, cultural and economic well being:
    - By encouraging participation in HE by the broadest social group.
    - By working with local organisations to improve services.
    - By implementing special initiatives to help the disadvantaged.

- By assisting with economic development of the region by providing a skilled workforce and undertaking economic development initiatives, e.g. running two industry clusters for Advantage West Midlands (AWM), the Regional Development Agency, the first for High Added Value Products and the second for New Media Industries.
- By engaging in cultural outreach which not only includes providing 300 concerts annually at UCE Birmingham Conservatoire, but also mounting the New Generation Arts Festival, Fashion and Jewellery shows.
- Actively engaging in consultancy and research to benefit a number of groups:
  - Our students, kept informed of the latest developments in their subjects.
  - Local and national businesses and their consumers, whose products and daily lives are changed by knowledge and technology exchange.
  - Practitioners and clients in a range of key professions, whose practices and procedures are improved by critical training and reflection.
  - Teachers, students and professionals worldwide who access publications by UCE staff.

## Organisational structure

Seven faculties located on eight sites.

## Student numbers

Numbers gone up since 1992 by 39% to 23,756 in 2004/5.

## Financial position

Income: Gone up by 158% since 1992 to current forecast of £144m.

## Board membership

16 Members, 11 independent including Chairman and Deputy Chairman, Vice-Chancellor, 1 Senate member, 1 elected Academic member, 1 elected Non Academic member, and the President of Students Union.

TABLE 15

### Governance Challenges Facing HEIs: UCE approach

---

1. Tension between increasing student numbers and maintaining quality.
  2. Academic freedom versus corporatism.
  3. Increased competition for students.
  4. Internationalization of Higher Education.
  5. External regulation.
  6. Research specialization.
  7. Need for Committed and skilled independent Governors who can support and challenge HEI management.
  8. Competing demands and paucity of resources.
- 

## Conclusion

Although we have different governance structures all HEI'S face similar challenges. Governance approaches taken will vary according to:

- Institutional mission and values.
- Institutional history and culture.
- Government policy.
- Other stakeholder needs.

Good governance does not guarantee success. "The real challenge for directors isn't regulatory compliance, its high performance. To achieve it, they need to systematically examine their purpose, tasks, talents, information, and agenda". [David A Nadler (2004): "Building Better Boards", *Harvard Business Review* May 2004].

## XVII. Notes for the Work Session

PAUL SABAPATHY, CBE  
CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. UK

### Quality UCE Birmingham: [www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)

Annual student survey for past 14 years by course. Report and actions considered by Senate come to Board. This is conducted by the university department specialising in quality. Centre for Research into Quality [www.uce.ac.uk/crq/](http://www.uce.ac.uk/crq/).

Board get copies of Academic Audit Reports including faculty responses.

Board gets minutes of all Senate meetings. Chairman gets copies of all Senate papers.

External Quality Assurance (QAA - Quality Assurance Agency) / (NHS - National Health Service) / (TTA - Teacher Training Agency) / Professional Bodies e.g. Royal Institute of British Architects,... All Reports presented to the Board.

All degrees awarded have external examiners. All teaching staff have to pass teaching qualifications. All franchised UK and Overseas courses quality controlled by UCE staff and inspected by QAA inspectors.

Internally funded Teaching Fellows encouraged both and externally funded.

UCE hosts a Centre for Teaching Excellence funded by HEFCE (Higher Education Funding Council).

Professorships extended to academics who can demonstrate excellence in one or more areas of research, academic leadership, or high professional standing.

### Capturing non-governmental Funding

Successfully diversifying income streams and reducing dependence on HEFCE funding. Strong financial record through strong leadership and management. Enables the university to invest in diversification. Increased student contribution to costs. English policy of charging up to £3,000 fees from 2006.

Extremely entrepreneurial: TIC (technology innovation centre - previous Faculty of Engineering) ([www.tic.ac.uk/](http://www.tic.ac.uk/)) occupies 40% of the £114 million *Millennium Project* in Birmingham.

One of two universities in the UK, not part of the national wage negotiation. Enables greater staff flexibility to meet outside customer needs. Single status employer. Not affected by recent industrial dispute.

Tic's Microsoft Academy providing advanced courses.

Tic's Cisco Networking Academics programme provides online tuition for academic training all around Europe, the Middle East and Africa.

Recently a significant collaboration agreement has been signed by tic and China's Chongqing University (CQU) in areas such as noise and vibration and engine emission technologies, in which tic and CQU have particular knowledge and skills.

Tic runs a 2+2 programme with Nanjing University of Science and Technology. Students spend 2 years in China taught in English and 2 years in Birmingham.

The UCE Business School ([www.tbs.uce.ac.uk/](http://www.tbs.uce.ac.uk/)) has partnerships in Shanghai, Macau and Hong Kong that enable Chinese students to study at UCE Birmingham.

Sixty students graduated last year from BIAD's (Birmingham Institute of Art and Design) joint courses with Lasalle College of the Arts in Singapore.

Home Inspectors Courses developed for the selling and buying of homes ([www.lhds.uce.ac.uk/pages/home\\_inspectors](http://www.lhds.uce.ac.uk/pages/home_inspectors)).

Working in partnership with tic the ABDN (Accelerate Business Development Network) is a network of manufacturing businesses that deliver total innovative purchasing and engineering solutions at prices and quality levels demanded by the current global marketplace.

The Enterprise Fellowship Scheme supports entrepreneurship and intellectual property development to enhance UCE Birmingham's research, teaching and learning. Fellows develop their business start-up or product development ideas with the help of the Scheme, and other business incubation support mechanisms that UCE Birmingham can provide.

The Medici Programme, a partnership of 15 Midlands universities, is part of UCE Birmingham's strategic drive to support technology transfer.

## Chapter VIII

### PAPERS

iaugb



1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

**Summary of the Papers Presented at the 1st. Meeting of the Iaugb  
(International Association of University Governing Bodies):  
“Society Meets University” (Granada, 23-24 October 2006)**

- I. Introduction (72)  
José María Fluxá Ceva, *President Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. Spain*
- II. The Worldwide Renaissance of Citizen Boards and Councils in University Governance (73)  
Richard T. Ingram, *President Emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges. USA*
- III. Governance of and in Universities. Some Issues and Reflections (80)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra. Australia*
- IV. Trends in Higher Education Policy. Some Evidences from the OECD (88)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Capturing Non-governmental funding (97)  
Julio Revilla, *President Consejo Social University of Huelva. Spain*
- VI. How Universities are Being Governed (99)  
José Luis López de Silanes, *President Consejo Social University of La Rioja. Spain*
- VII. Recents Developments in Governance in the UK Higher Education Sector (103)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC). United Kingdom*
- VIII. Knowledge Transfer. Problems and Opportunities (106)  
Rafael Spottorno, *President Fundación Caja Madrid, Vice-President Consejo Social Universidad Autónoma de Madrid. Spain*
- IX. Governance in the University of Toulouse Le Mirail Legal framework - Organisation and practice. Issues and challenges. What's on the way? (109)  
Perla Cohen, *University of Toulouse Le Mirail. France*
- X. Responsibilities of Universities versus Society (115)  
José María Fluxá, *President Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. Spain*
- XI. Collegial Governance at the University of Alberta, Edmonton (117)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta. Canadá*
- XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion (122)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien. Austria*
- XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Roles and Responsibilities. (OECD Seminar) (124)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University. Suecia*
- XIV. Construction of a Region of Knowledge (132)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga. Portugal*
- XV. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems. UCE Birmingham Experience (137)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chaiman of UCE Birmingham. United Kingdom*

## I. Introduction

JOSÉ MARÍA FLUXÁ CEVA

PRESIDENT CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES  
ESPAÑOLAS. SPAIN

Governing Boards enable a greater and better participation of the society in the government of the universities. In the Governing Boards of the most successful universities in the world there is a majority of board members external to the university.

Though these Boards have different names according to the country: *Consejos Sociales* in Spain, Board of Governors in the United Kingdom, Board of Trustees in USA, etc., they have very similar missions and responsibilities.

In countries where this model of University Boards is established –incidentally the leading universities in world rankings come from these countries– there is no doubt in recognizing the task these Boards perform representing society in university, and in helping develop appropriate learning, research and dissemination of culture.

U. S. Boards of Trustees, already created an Association of Governing Bodies as far back as the 1920s. The AGB has studied carefully University Board competences, ethics, and the leadership desirable requirements for Board members. In their analysis there are a number of competences of Governing Boards common to most countries, some of them being: approval of annual university budget, mission description and strategic direction, bridging gaps between society and university. There are, however, some competences that are not shared by all University Boards, an important example being the appointment of the chief executive officer (President, Rector, Vice-Chancellor...) and other executive positions. The Boards in the United States, United Kingdom, Holland, Canada and Australia, among many others, do have this competence. In Spain the *Consejos Sociales* lack this faculty. However, the number of Boards with this responsibility is growing. Some of the reasons for this trend being: the independence of the CEO (President, Rector, Vice-Chancellor, etc.) from staff and faculty which helps decrease endogamic practices, as well as enables a better possibility of agreement between President and Governing Board.

An historical note: recently, the President Emeritus of the USA Association of Governing Bodies (AGB) highlighted the fact that the first *Consejos Sociales* were created in Spain over eighty centuries ago and that later, its example was followed by the Universities of Bologna, Paris and Geneva.



## II. The Worldwide Renaissance of Citizen Boards and Councils in University Governance

RICHARD T. (TOM) INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

It is appropriate that Spain is hosting a conference for the leaders of Governing Bodies to discuss how citizen volunteers in various countries participate in the governance of their universities. It was the *Consejos Sociales*, the University Councils of 12th Century Spain, that were the precursors to the engagement of prominent citizens in the governance of the University of Bologna, Geneva University, and the University of Paris –the major universities– that subsequently advanced the idea of citizen engagement with the missions and purposes of universities.

The *Consejos Sociales* preceded even the concept of the “autonomous corporation” given to the world as a gift by Roman Law, and later nourished and refined by English Law that survives in various forms in most of the industrialized nations and democracies of the world today. These citizen Social Councils were first attached to all Spanish universities some 800 years ago as part of a system of checks and balances to help ensure that the student guilds and the professoriate acted responsibly, that the public purse was used appropriately, and that the universities served social needs and were accountable to the public that supported them financially.

Although our colleagues in Spain are the best to judge, of course, it is likely that the *Consejos Sociales* have experienced many of the same tensions within the universities and with their State governments that have marked the evolution of Citizen Boards elsewhere in the world, including certainly the United States and the United Kingdom. They probably have waxed and waned in their functions, authority, effectiveness, and in how they have been perceived by the professoriate, politicians, Ministries of Education, business leaders, and the general citizenry over the centuries and certainly in recent years.

But the fact that they still exist and persistently reassess their responsibilities and effectiveness signal the importance of both their invention as preferable even if imperfect alternatives to direct governmental control, and the appropriateness of the Granada conference for Board Chair leaders. This is a great time to reflect on how the “external” University Board is evolving in various countries and to compare and contrast their responsibilities and relationships with their many “constituencies”, including with their Vice-Chancellors, Rectors, and Presidents.

This paper’s thesis is that the Citizen University Governing Board, consisting predominantly of accomplished non-educator individuals (lay members), is currently being “rediscovered” and reenergized. It is enjoying a renaissance of reaffirmation in country after country, by government after government, even by reluctant university faculties and other academic leaders on nearly every continent.

Although this trend continues to be uneven and far from universal, I believe this trend is encouraging for the long-term development of universities, for more diverse sources of financial support beyond governmental subsidy, and for greater protection from inappropriate government intrusion and the vicissitudes of popular fads and political ideology from the political extremes both to the “right” and the “left”.

What supports the proposition in this paper that more governing authority and responsibility are being vested in predominately lay Boards across the globe? What economic, political, and social conditions are contributing to the rebirth of such Boards as important social institutions? Why should we be optimistic about the consequences of this rebirth for the academic enterprises in our respective countries? What might be done to help this trend gain even more momentum in more nations?

## Contributing Global Trends and Circumstances

At least five global trends provide momentum for this renaissance. In relative order of their importance they are the following:

- *The inability of State governments to provide sustained levels of financial support.* This is a global trend for many reasons, including growing social needs in other sectors of nearly every society. This has led inevitably for universities to become much more entrepreneurial, linked to a far greater extent to other societal institutions including business and industry, and much more dependent on the generosity of private citizens and nongovernmental organizations.
- *The growing awareness that neither government (through Education Ministries) nor university faculties have consistently good records of performance in choosing how to reallocate limited resources.* The inevitable consequence is that efforts to make short-term, ceremonial vice-chancellorships and presidencies more consequential with more authority, these leadership positions are being transformed into more managerial leadership positions based on the for-profit corporate model.
- *The growing competitiveness of academic institutions within and among nations for resources, students, top faculty researchers and teachers, academic leaders, and sophisticated executives who can cope with big budgets, sophisticated investment strategy, and complex human resource policies.* This trend is exacerbated by the growth of new “private” universities and especially “for profit” academic institutions in many countries. These commercial enterprises now enjoy great popularity among political leaders and citizens who understandably but unfortunately seem to be placing greater emphasis on securing jobs than on traditional academic education.
- *The reality that many universities have become the primary economic engines in their communities and regions.* Many institutions are the major employers, providers of contracts for goods and services, and more as they have grown in size. In addition, declines in the manufacturing sector and upheavals in the economies of many local and regional communities have heightened the importance of universities to the economic and social well-being of many communities.
- *The renewed pressures on universities to be more service-oriented, socially responsive, and connected to the needs of their communities.* Expectations also are increasing for universities to be much more open to all economic and social classes of society whose members have been largely excluded from admission to universities in the past.

These and other changing circumstances and conditions have highlighted the virtues of entrusting top-level institutional decision making to lay Governing Bodies empowered to set, in consultation with others certainly, the university’s strategic direction and priorities, annual and multiyear budgets, and allocation of limited resources. Most important, such Governing Bodies increasingly are

being given the ultimate voice in selecting the chief executive and setting his or her terms of employment. (Appendix A provides a list of traditional Governing Board responsibilities found in the United States and other countries as a reference for comparison with the reader's experience and traditions in his or her country).

It is arguable that each of the foregoing five points makes a strong case for delegating authority to Governing Bodies whose members can provide the kind of policy leadership, in partnership with an effective chief executive who understands and respects academic culture and who can lead faculty to even higher levels of performance. Governing authorities need to be close to where "the action" is, have the ability to advocate for the university but also to hold it accountable, have the trust and confidence of the tax-paying public (and the government), be able to network on the university's behalf to secure gifts and grants, and otherwise understand and deal with large budgets and complex personnel policies and practices, hopefully as independent of government bureaucracy as possible.

Experience has shown that university governance from top to bottom, no matter what its structure and culture, invariably is an untidy process. Members of Governing Bodies need to have a high tolerance for ambiguity –and a good sense of humor–. The gap between the theory of how Boards should work as policymaking bodies and the practice of their doing so can be wide. But that is a topic for another paper.

We are now witnessing in many countries a significant devolution of authority from State government to Citizen Governing Boards, from university faculty and executive leaders to predominantly lay Governing Boards, and from funding Councils to Governing Bodies, hopefully with a commensurate "lighter touch" of government regulation in return for evidence of responsible stewardship. We are witnessing the conversion of ceremonial advisory Boards and Councils of lay citizens to true Governing Boards and Councils. (Note: A true Governing Board as distinct from an advisory or ceremonial Board minimally has ultimate legal authority to (1) hire and fire, publicly support, and assess the performance the chief executive, and (2) set the university's annual budget and have significant discretionary authority over it with university management).

## Oxford University as Metaphor?

Arguably one of the world's great bastions of faculty and staff dominance in university governance continues to be the University of Oxford. But even Oxford apparently is undergoing a reassessment of its governing structure (who gets to decide what). It is in the process of embracing the substantial engagement of prominent citizens in helping to set its strategic policies and direction and address its resource needs. There has been much in the news in the summer of 2006 about the provocative ideas of its relatively new Vice-Chancellor, John Hood, including, for example, changes in how students are selected for admission. One recent headline read "Oxford colleges are to lose the right they have enjoyed for 800 years to admit the students they want to teach". Moving to a "more centralized system" at the university apparently is a response in part to government pressure to ensure the admission of more students from State schools and poorer backgrounds.

This great university, like all British universities, is concerned about its long-term financial condition. "The Congregation", Oxford's 3,500 member university "Parliament" of faculty members, researchers, librarians and other staff, rarely convenes. Two other internal bodies provide university wide policymaking the much smaller "Council" and the "Conference of Colleges", which represents

the common interests of the university's 39 colleges and 7 other academic units. But what is fascinating is the proposal in a recent *White Paper on University Governance* that calls for a Governing Council whose members will be reduced from 26 to 15 members, 8 of whom including its Chair shall be from outside the university.

Similarly, there are increasing calls for reform at Cambridge: "The Dons Run Cambridge, But Should They?" asked the headline of one article. A second article: "Professors say their wielding the ultimate authority has made the University great; reformers charge that the system blocks needed changes". Interesting theatre indeed!

## Devolution of Authority and Responsibility in Japanese Universities

On the other side of the globe we witness the government of Japan coping with its own realities about how much money can continue to be appropriated to the national and other universities. One consequence is the realization that diversifying revenue sources, especially in the face of a significant decline in population growth, requires less governmental and more university responsibility for diversifying and controlling revenues, including granting of new freedom to invest available capital in common stocks and other higher risk alternatives to maximize income. The implications for changing governance structures are profound in Japan. It is likely that prominent and successful citizens, including many the corporate and business sector, will be asked to help govern the country's universities in the near future.

## Trustee Education and Development in the UK and Australia

Various studies of university governance in the United Kingdom and Australia in recent years have called attention to the need to strengthen the effectiveness of Citizen Governing Councils. In the UK we are witnessing the regular convening of the Council of University Chairs (the CUC) as a voluntary, NGO dedicated to helping those who serve as volunteers on University Governing Bodies to understand their responsibilities and the functions of their Boards as a much preferred alternative to direct governmental control. Further, government has provided significant start-up funding to a new third-party Leadership Foundation (whose Board of Directors include members of University Governing Councils) dedicated to providing programs and research to strengthen university management and governance. One of its current projects in cooperation with the CUC is to provide guidelines (university specific benchmarks or Key Performance Indicators) to help Governing Councils assess their institutions' performance.

In Australia, the leadership of a former university Vice-Chancellor who is now a university Chancellor has resulted in periodic national programs of Board member education and development, in cooperation with the national organization of Vice-Chancellors. It remains to be seen if this effort will be sustainable –ideally without government financial support– but it is a commendable example for other nations and supports this paper's proposition that greater attention is being focused on why and how Citizen Boards should be advanced as the ultimate governing authority of universities in a form that "fits" their nations' distinctive cultures, traditions, and histories.



## The Rediscovery of Citizen Governing Boards in Eastern and Central Europe

Moscow University has experimented with the engagement of many prominent citizens in its governance for decades, and many other universities in Russia and the former nations of the Soviet Union also are doing so. Advisory Boards and Councils are emerging as academic leaders discover the fact that the participation of prominent and committed highly educated and successful citizens can be enormously helpful with institutional decision making and institutional advancement as well in providing a “buffer” and “bridge” with government and other important sectors of their societies (industry, agriculture, the arts, scientific societies, and the like). Whether they will evolve into Governing Boards on a widespread basis remains to be seen, of course, but there are some promising trends in this direction.

These trends are being supported directly and indirectly by a few American and European-based foundations. Although their motivations vary, the connection between the freedom of universities and the growth of democratic institutions has not gone unnoticed.

## The Miracle of South Africa’s Transformation

The aftermath of apartheid as it has affected university governance is interesting. One of the immediate goals of the Republic of South Africa’s democratic government was to “democratize” the university by ensuring that all university constituencies have seats on the Governing Body. Although it is arguable that composing a Governing Board or Council of individuals who believe they have a duty to “represent” their particular special interest first and foremost may not be a good idea in the longer term, it also is understandable why the government went so far in this direction. The result has been problematic to good governance and management, but the greater good also has been served: the faculty and staff understand that decision making is not their exclusive domain and that Governing Bodies serve as a vital part of a healthy system of checks and balances within the university.

In time, it is likely that the idea of “representation” in forming Board memberships to create, in effect, small “Parliaments” does not necessarily lead to good academic governance and management. Governing Bodies should not be created as political bodies where special interests compete with one another. And yet the principle of nongovernmental decision making within the university is firmly entrenched in South Africa and that bodes well for the continued evolution of Citizen Governing Boards elsewhere in Africa.

## The Growth of Private Universities in Central and South America

Non-government-sponsored and controlled universities have become a global phenomenon, but nations in Central and South America have been especially influenced by the example of the private, non-profit sector of higher education in the United States in this regard. Many countries in the Southern Hemisphere have fostered the creation of such institutions with the advantage of providing alternatives to government-sponsored and supported universities. That is, competition between the

public and private sectors is arguably healthy for both. The governing structures of these private, non-profit universities closely resemble those in the United States and other nations with their dependence on non-educators in their memberships and sense of responsibility in serving the public good (not as agents of government nor in pursuit of private profit). Moreover, two important parallel and interconnected social institutions are potentially embraced and advanced over time in nations that witnessing the growth of privately sponsored universities: citizen volunteerism and private philanthropy.

The “spin off” benefits of these two important features of academic trusteeship to the larger society, volunteerism and philanthropy, benefits that are so obvious to the growth and health of non-governmental agencies in the United States and in other nations, will contribute enormously to the well-being of citizens who are at the margins of success and achievement in their market economies. Further, the apolitical, independent, and non-ideological natures of these Governing Bodies so prominent in Central and South America provide an alternative governance model that even the government-sponsored universities may one day see as being worthy of consideration in their own governing structures.

## The Future of the Citizen Governing Board in the Academy

The fact that the *Consejos Sociales* of Spain’s universities apparently are experiencing a kind of rebirth, a renaissance of their own, is heartening. A full restoration of their functions, coupled with the “lighter touch” of government in university affairs, may be some years away, but for symbolic and other reasons we hope to witness a successful conclusion of current trends in Spain. Meanwhile, the participants of the Grenada conference salute the members of these “Social Counsels” for their continuing efforts to exercise their responsibilities in a way that will strengthen their acceptance with the Spanish public and government.

In the end, how universities are funded will affect the ultimate outcome of this worldwide phenomenon. And with the easy access to information and ideas following the Grenada conference, I’m betting that the citizen Governing Board will prevail.

Let us start by sharing ideas and information. The lay members of Governing Bodies can educate themselves and be helped to do so through organizations such as the Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB), established in 1921 as a non-governmental membership association. AGB has many publications and resources to share. For more information see its Web site, [www.agb.org](http://www.agb.org). Trustee education and Board development programs also are underway in the United Kingdom, Australia, South Africa, and elsewhere.

There is much we can learn from one another to help keep the renaissance alive, but such efforts start and end in our own nation and in our own boardrooms by hard work and conscientious commitment to our responsibilities. In fact, our first duty is to understand what our responsibilities are and what they are not. Those of us who have the special privilege (not the “right”) of serving on a University Governing Body always must remember that our overarching individual and collective responsibility is to advance the particular university entrusted to us for the benefit of current and future generations. It is far better that intelligent and caring citizens do this with academic leaders than for government to do so.

The author's e-mail address is [tomi@agb.org](mailto:tomi@agb.org). He welcomes reader's critiques of this paper's propositions as well as copies of literature on the subject of citizen trustees and University Governing Bodies from other countries. His address is 12017 Gregerscroft Road; Potomac, Maryland 20854; USA.

## References

Clare, John (2006): "Oxford Colleges are to lose the right they have enjoyed for 800 years to admit the students they want to teach", *Telegraph* (U. K.), July 27, 2006.

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (June 16, 2006): "University of Oxford Proposes Governance Changes".

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (February 6, 2004): "The Dons Run Cambridge—But Should They?".

Duryea, Edwin D. (2000): "The Academic Corporation: A History of College and University Governing Boards", (edited by Don Williams). New York: Falmer Press.

Ingram, Richard T. (2004): *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities*. Washington, D.C: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

## Appendix

An illustrative list of Governing Board responsibilities typically accepted as their "job description" in American colleges is attached.

1. Set the university's mission and purposes.
2. Appoint the university's chief executive (President, Vice-Chancellor, Rector).
3. Support the chief executive.
4. Monitor and assess the chief executive's performance.
5. Assess the Board's performance (self-regulation).
6. Insist on (and participate in) effective university strategic planning.
7. Review major academic program periodically including institutional performance.
8. Ensure adequate resources.
9. Ensure effective university management (through the chief executive).
10. Preserve university independence.
11. Relate campus to the community and the community to the campus.
12. Serve as a "court of appeal" when necessary (very sparingly and selectively).

Note: This is an excerpt from Richard T. Ingram's *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities* published by the Association of Governing Boards of Universities and Colleges (Washington, D. C., 2004).

### III. Governance of and in Universities. Some Issues and Reflections

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

It is a great honour to have been asked to step in for Tom Ingram who is not able to be here. He, of course, is President Emeritus of the Association of Governing Boards of Universities and Colleges in the US and has written on governance.

I come from a different perspective, a practitioner's, having been Chancellor of the University of Canberra, i.e. Chair of its Governing Board, only since January and before Vice-Chancellor and President of the University of New England in Armidale, Australia.

And as I am a late fill-in, I will not be addressing the overall topic of this meeting, *Society Meets University* though it is implicit in many of the issues I will be raising.

I will be using the terms Vice-Chancellor and Chancellor throughout. A Vice-Chancellor has a similar role to a university President or Rector; he or she tends to be a senior academic and is appointed by the Council of the university following an open search process through advertisements and/or executive search firms. The term of office is generally five years renewable. Chancellors are the Chairs of the Governing Board and are appointed for a term by the Governing Board.

While I am at present, I think, the only Chancellor in Australia who has been a Deputy Vice-Chancellor (Vice-President) in the same institution and a Vice-Chancellor elsewhere, in Australia we have a long tradition of appointing prominent faculty/former Vice-Chancellors to the Chancellorship.

Not every Chancellor then is a business man or from the judiciary, a former politician, senior bureaucrat or Governor or other high profile person whose connections and expertise are meant to benefit the university, often also materially and/or politically.

Governance has been a hot topic for a decade and more in Australia, the UK, USA and Europe. Having participated in governance from within the university body as an elected member, later ex-officio member of the Academic Board, universities' highest internal academic body, on Council as Vice-Chancellor of the University of New England and now as Chancellor of the University of Canberra, I want to raise some general issues tempered by personal experiences and reflections and I look forward to debate and comments.

We are all familiar with the collapses of big enterprises in the private sector and the role the Boards of Directors did or did not play.

And those of us from Australia, the UK and the USA are all familiar with the reviews of university governance which have taken place over the past two decades, partly prompted by the corporate collapses. I am aware that there has been much debate in European countries, but I have not read any reports.

As I will be talking from an Australian perspective, I need to provide some context. Australia is a federation of States and territories, not dissimilar to Germany or Canada. Education is a State matter, but the Australian government took over funding for higher education in the mid '70s, and therefore was able to set the conditions for funding and agendas for reform. And successive Education Ministers have taken it upon themselves to leave their mark on the higher education sector.

The public universities, and all but two are public, are established by an act of Parliament, that is of a State Parliament. Each university act will specify that there will be a Governing Board, called Council or Senate in Australia, and will specify the size and categories of membership. Most State governments still have the prerogative of appointing the lay or external members of Council, representatives of the wider community, the professions and business. Usually these appointments are made on the recommendation of the university, or at least in consultation with the university, and due regard is given to skills and gender. The Council or Senate is accountable to government and each university must submit an annual report to its State Parliament.

Within an international context, Australian universities have considerable autonomy. They can normally "invest, divest and borrow in respect of property and commercial ventures as their governing bodies see fit". The assets normally belong to them, and they can operate commercial enterprises to support university goals.

Universities have autonomy with regard to staff, students and programs. They employ their own staff and negotiate the conditions of employment within the national industrial framework. They decide on admission criteria for students, although the number of students in particular fields of studies is negotiated with the government for funding purposes. Universities also have autonomy with regard to their academic programs: they are self-accrediting institutions, and the State does not control or examine the curriculum: content, teaching methods or assessment.

Universities themselves, through a system of peer review, monitor quality and standards. There is an *Australian Qualifications Framework* which sets broad guidelines for various awards, and since 2000 universities are audited every five years by the Australian Universities Quality Agency (AUQA). Professional associations, too, regularly review and accredit degree programs mainly leading to professional degrees, e.g. engineering, architecture, medicine, nursing, teaching etc.

Ultimately, it is the Governing Body which is responsible for quality and standards of the courses.

In 2002 the then federal Minister for Education, Science and Training, Dr. Nelson, initiated a series of discussion papers on all aspects of higher education: financing, teaching and learning, research, and governance and management.

There was concern about State regulations which inhibited universities from being more commercial and entrepreneurial; there was concern about the role and functioning of Governing Bodies, about management and industrial issues, in particular lack of flexibility in an environment where unions were strong.

This series of reviews and reports culminated in new legislation, passed in December 2003 and subsequently amended. The *National Governance Protocols for Higher Education Providers* were part of this legislation. They consist of eleven protocols which specify role, composition, and specific responsibilities of Governing Bodies of universities and colleges.

Compliance with the *National Protocols* is one of the preconditions for additional much needed funding to universities. All universities, and that also means all States and Territories of Australia, have complied in having university acts amended and changing their own guidelines for governance.

The *National Protocols* are in no way, I believe, objectionable as they, on the whole, only make more explicit and detailed the role and responsibilities of Council. While they prescribe the maximum size of Council and restrictions on appointments, universities still have the option to have a number of staff and students as well as alumni elected to Council, and Councils can select Council appointments, depending on the changes universities themselves asked their State government to make to their Act.

The University of Canberra defined the responsibilities of Council in accordance with and extending the *National Governance Protocols* as:

Developing and approving the mission and strategic directions of the university.

- Appointing and supporting the Vice-Chancellor as the Chief Executive Officer of the university, and monitoring his/her performance.
- Ensuring that policies and procedures are established to ensure the probity and integrity of university decision making.
- Ensuring compliance with relevant legislation.
- Delegating management functions as appropriate.
- Reviewing the management of the institution and the university's performance against strategic and business goals.
- Approving the annual budget and business plan.
- Approving significant commercial activities.
- Approving and monitoring systems of control and accountability, including general overview of the university's controlled entities.
- Overseeing and monitoring the assessment and management of risk across the university, including commercial undertakings.
- Overseeing and monitoring the academic activities of the university.
- Representing and advocating the campus to the community.
- Interpreting the needs of society and the professions to the campus.

Chait *et al.* in their recent book *Governance as Leadership* distill from the literature these five functions of Boards which virtually mirror those of University Councils [Chait, R.P. *et al.* (2005): 14]:

1. Set the organization's mission and overall strategy, and modify both as needed.
2. Monitor organizational performance and hold management accountable.
3. Select, evaluate, support, and –if necessary– replace the executive Director or CEO.
4. Develop and conserve the organization's resources, both funds and facilities.
5. Serve as a bridge and buffer between the organization and its environment; advocate for the organization and build support within the wider community.

The question is how these functions might best be exercised in a university. The traditional model of university governance, and a collegial model is: Council as forum where representatives of stakeholder groups debate and deliberate –e.g. elected academic and general staff, elected undergraduate and postgraduate students, elected convocation/alumni representatives, appointed community representatives, including from the Indigenous community–. The other model is: Council as a Board of Directors with executive powers or at least a primacy in higher level decision making and ultimate responsibility, a model proposed by inquiries, and most recently by the review of the Governance Structure of the University of Canberra Council. We might rephrase this as Parliament vs Cabinet. If Parliamentarians do not like decisions they go public. Cabinet demands Cabinet solidarity.

Most of the reviews and reports of university governance have focused on role and structures, in a belief that explicit roles and certain structures would increase the performance of the Councils/Senates and enable them to meet the demands of the vastly changed and ever changing higher education environment.

While university governance differs from country to country and indeed within countries, there are some common issues in the UK, New Zealand, the USA and Australia, and our European colleagues watch closely as many of the European countries are establishing Boards. Some practical issues:

## 1. Size of the Board

The size of the Board has been a pre-occupation of most reviews of university governance. There is by no means a consensus. In Australia, Minister Dawkins in his Higher Education: A Policy Statement of 1988 and the *Hoare Review* of 1995 thought 10 to 14/15 members would be okay. The CUC (UK Committee of University Chairmen) allowed more. For company Boards the trend is to Boards of less than 10 people, maximum of 6-8. Yet, as Coaldrake *et al* point out for the US system, “Private not-for-profit governing bodies are typically much larger than public university boards”. [Coaldrake, P. *et al.* (2003)]. There has been very little research done on whether the size of the Board actually determines the quality of decision-making or the Board’s performance.

The recent review of the University of Canberra governance structure recommended a Council of 10, even though the review panel thought 8 would have been better. No evidence could be cited by the *Review Panel* that 10 is a better number than 12 or 14, though the *Panel’s* preference had been, as I said, for even smaller.

Leblanc and Gillies in their recent book *Inside the Boardroom* mention that most of the nearly 200 Directors they interviewed thought that the most effective size for a Board was from ten to fifteen. They quote one of the Directors: “with a smaller group of twelve to thirteen to fourteen the dynamics are easier. You have a real interchange of ideas and it is not a show” [Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): 119]. This is question then of group dynamics which I will address briefly later.

## 2. Composition of the Board

The composition of the Board, or Board membership, similarly, has been commented on in all reviews. From a private sector perspective elected members from within the organization are

unacceptable and not at all usual. But in the traditional model of university governance, the internal members outnumbered the external members.

Over the past decade or so there has been an increased focus on the necessity to have a majority of external/independent/lay members of Council, and indeed, the *National Protocols* stipulate this. This is in the belief that internal members of the university, e.g. staff and students find it difficult to speak/vote in the interests of the university as a whole rather than their constituencies. On the other hand there have been voices saying that independent Directors with no connection to the industry, in this case the university system, will be dependent on the Vice-Chancellor and will not be able to ask the right question.

### 3. Relationship with the Vice-Chancellor. Governance vs management

The relationship between the Chancellor and Vice-Chancellor is a crucial one and must be based on mutual trust. In Australia, we have had a number of quite public fallings out and also examples of productive partnerships. The role of the Chancellor is little defined, though increasingly universities are including role descriptions in guidelines, statements or by-laws. In practice the position is becoming more like the Chair of a corporate Board.

In the USA the Association of Governing Boards of Universities and Colleges 2002 sponsored: *The Glinn Declaration II: The Governance of Universities and Colleges*, a document developed mainly for research universities and mainly in Europe and the USA, and with their famous advice to Board members: "Noses in, fingers out".

### 4. Engagement and involvement of Council members

Even though Boards now do spell out roles and responsibilities, as do all universities, Chait *et al.* contend that there is a more fundamental problem of purpose. And, from own experience, we hear Council members saying, Why am I here? What difference can I make?

Chait *et al.* say, and I can but agree, –if we look at the functions as specified, then much of the work is episodic– how often does a Council select or evaluate a Vice-Chancellor? How often is the university's mission or overall strategy developed or modified?

But Boards/Councils meet regularly. So we get routine reports. Meeting becomes synonymous with governing. Monitoring, of course, is not episodic. It is important but it is not motivating; it is often technical. Chait *et al.* say, "And while people might agree to join in order to affiliate with a mission, they are more apt to participate when they can see the results of their work and the opportunity to have influence" [Chait, R.P. *et al.* (2005):19].

While regular Board meetings might not be stimulating for Board members, they do require management to prepare and provide data and reports for the Board/Council and so serve a very useful monitoring function.



The competencies which Council members have, are usually competencies which could be used inside the institution, not only on Council. But this would be regarded as “micromanagement” or “meddling” and is generally discouraged by the Vice-Chancellor (including myself when I was Vice-Chancellor).

Seeing that appointed Council members are appointed for specific expertise, but cannot be involved in internal University Committees (e.g. marketing), how can they best bring to effect their expertise? Is questioning and reacting to management reports enough? How can the time unpaid Council members spend on Council business be made more meaningful to them? In our attempts to distinguish between governance and management, and by barring Council members from inside the university, are we impoverishing the governance and underutilizing Council members?

In talking to Council members at the University of New England and at the University of Canberra I was struck how many wanted to play a more meaningful part, although those who were corporate Directors elsewhere were more often weary of straying from the governance role.

The UK's Committee of University Chairmen published a *Guide for Members of Higher Education Governing Boards* in the UK in November 2004 and included *Case Studies of Current Governance Practice*, drawn from a report *Good Practice in Six Areas of the Governance of Higher Education Institutions in the UK* and compiled in 2004 by CHEMS. It contains interesting examples of UK universities involving their Council members within the university. I am not aware of such hand-one involvement of Council members in Australia.

Chait *et al.* believe that in order to be “creative, involved in partnership with the organization in defining problems, creating a future and meaning”, trustees need to find shared meaning by shared experience, and this can be developed through “working at the internal boundary” and “working at the external boundary”. Working at the internal boundary would mean talking to staff and students, participating in university events, getting a feel for the university so that one sees it as a specific individual institution not a generic type. Working on the external boundaries might involve talking to other Boards. For roles 4 and 5 as per Chait *et al.* Board/Council members may be involved in community events, in fundraising, in advocacy. All of these are external to the institution.

Recently I was asked to be on panel at the National Governance Conference and to address the issue of how Chancellors/Councils might/can/should/should not engage in “lobbying” over national (and State) policies on behalf of their universities. We all expect the Vice-Chancellors as the academic and administrative leaders, the CEOs, to lobby over national and State policies on behalf of their universities.

I was interested to read the latest report of the US Association of Governing Boards on the State of the Presidency in American Higher Education, *The Leadership Imperative* which in its recommendations to Governing Boards only asks that the Board support the President in his/her public role. And no word about Councils or Chairs of Council [AGB (2006): 32]. The *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies* in the UK by the Committee of University Chairmen, 2004, does not list advocacy or lobbying in its lists of functions or activities, and its “Model Statement of Primary Responsibilities” for Councils is virtually all internally focused [CUC (2004): 117-8].

At the University of Canberra, members of our Governing Board, the Chancellor and the Vice-Chancellor have internal and external roles and responsibilities, as noted before:

- Representing and advocating the campus to the community.
- Interpreting the needs of society and the professions to the campus.

And the Chancellor's role statement adds:

- Representing the university at meetings, functions and ceremonies nationally and internationally.
- Representing the university's interests in the political, cultural and business life of the wider community.

To me this means, that Council and the Chair of Council have an external role and they might/can, indeed should "lobby". The University Councils with their more diverse membership than, for example, the Australian Vice-Chancellors Committee are seen to be more representative of the community, more impartial, more credible than the Vice-Chancellors as a group. At critical times of reforms and changes I would therefore say that Council members and Chancellors must lobby. This is the external side of Council members' engagement, it is engagement with the society on behalf of the university or higher education in general.

## 5. Board effectiveness

Leblanc and Gillies note three determinants for effective Board, i.e. Boards that make decisions which add value to the company/organization, and they claim that structure and form of Boards of Directors do not seem to relate to corporate performance, whereas the way decisions are made, does/may. What really matters for Board effectiveness are, they say: "the competencies and behaviours of the directors sitting at the table, how these collective skills play out in real time, how the strategy of the company is shaped as a result, and how the directors with necessary competencies and behaviours are recruited on and off the board" [Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): 235].

### The competency of Directors

For universities, we can take the competency of Directors for granted, at least of the appointed ones who have been selected for particular expertise and experiences, partly prescribed in the *National Protocols*, partly by universities themselves.

### The behavioural characteristics of Directors

Here we are looking at three dimensions:

1. The degree of a Director's persuasiveness, the most important factor in determining influencing on a decision in the boardroom.
2. The degree to which a Director is known by Co-Directors to dissent or agree about issues.

3. The degree to which a Director appears to act alone, without much discussion with other Board member, in arriving at the position regarding an issue [Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): 163].

The “functional” Director behaviour types are: Conducting Chair, Change Agent, Challenger, Consensus Builder, Counsellor. All functional Directors rank high on the “persuasiveness scale”. Dysfunctional Director behaviour types are: Caretaker-Chair, Controller, Critic, Conformist, Cheerleader. All dysfunctional Directors rank low on the “persuasiveness scale” [Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): 167].

There are dilemmas in universities with their mix of elected and appointed members, and it goes beyond group dynamics. A significant number of Councillors are elected; the appointed ones are appointed by the State government and the opportunity for change only arises every few years.

### The strategy the corporation is following

Leblanc and Gillies note, “Well-governed and well-managed organizations should have directors who are capable of recognizing and helping management to develop strategies for dealing with change” [Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): 224]. And the question arises: How can Board/Council agendas be structured so that such Council members can work with management on developing strategies for change, instead of being presented with one plan? Importantly, they note as “conditions and strategies change, the board members have the obligation of finding and recruiting directors whose competencies and behaviours can assist the board in dealing with new situations”.

Some of the questions echo my own experience. Satisfactory answers to all of them ultimately will determine how well the Governing Board can fulfill its functions. And it fulfilling them well they will ensure that *Society Meets University*.

### References

- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2006): *The Leadership Imperative. The Report of the AGB Task Force on the State of the Presidency in American Higher Education*, AGB.
- Coaldrake, P.; Stedman, L. and Little, P. (2003): “Issues in Australian University Governance”, unpublished Draft AVCC Occasional Paper, August.
- Committee of University Chairmen (CUC) (2004): *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, CUC.
- Chait, R.P.; Ryan, W.P. and Taylor, B.E. (2005): *Governance as Leadership. Reforming the Work of Nonprofit Boards*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Leblanc, R. and Gillies, J. (2005): *Inside the Boardroom*, John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Nelson, B. (2002) *Higher Education at the Crossroads. An overview paper Commonwealth Department of Education, Science & Training*, April, Canberra.

## IV. Trends in Higher Education Policy. Some Evidences from the OECD

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

Trends in higher education are the result of a number of driving forces which interact. There is, on one hand, the demand side, what students, employers, governments, want and expect of the system; and there is the supply side, what the institutions and the people who work in them and lead them want. And both the demand and the supply are themselves influenced by broader trends in society and technology, in which higher education is itself an actor. Higher education both shapes, and is shaped by, the world.

Although all of the trends that I will mention apply to some countries, very few of them can be observed in all. The order in which they are presented is –I hope– a logical one, but it is certainly not in order of importance. The fact is that they are all inter-related. The relative importance of the different factors in different circumstances depends on history, culture and politics.

Thirdly, even this broad panorama is selective, and in making my selection of topics I hope I have chosen those which are most relevant to the situation here in Spain.

The essence of the story is this. Around the world higher education is under pressure to change. It is growing fast and its contribution to economic success is seen as vital. Universities and other institutions are expected to create knowledge; to improve equity; and to respond to student needs, and to do so more efficiently. They are increasingly competing for students, research funds and academic staff, both with the private sector and internationally. In this more complex environment direct management by governments is no longer appropriate.

New approaches to governance in OECD countries combine the authority of the State and the power of markets in new ways. Institutions are gaining greater freedom to run their own affairs. Public funds are allocated in “lump-sum” form, and funding from students and business is increasingly encouraged. In exchange for autonomy, governments seek to hold institutions to account, linking funding to performance and publicly assessing quality.

Higher education institutions for their part have to work hard to meet funding and regulatory criteria and at the same time to strengthen their market position. There is an emphasis on institutional strategy, and a shift in power away from individual departments. External members sit on Governing Bodies formerly dominated by academic interests. Senior managers are selected for their leadership skills as well as for their academic prowess. And while all this is happening the internationalisation of higher education is accelerating.



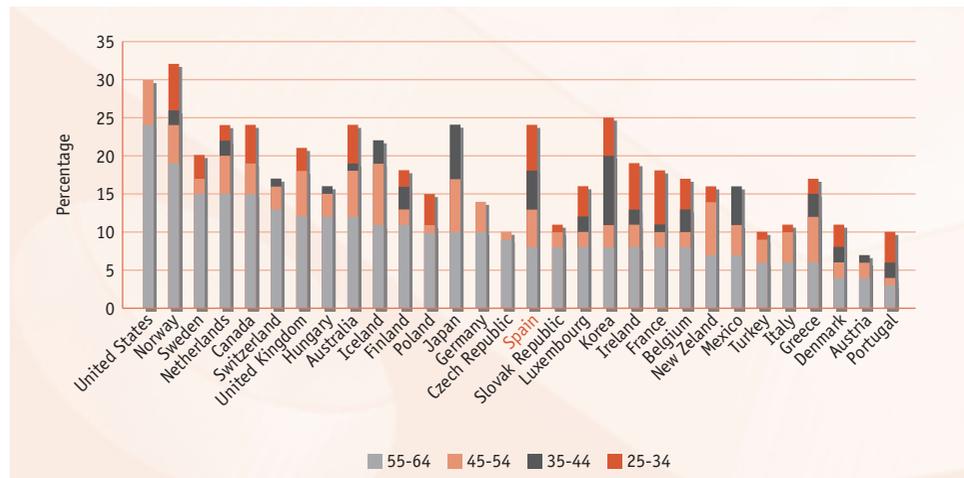
Such changes create tensions. Higher education institutions need to develop a creative balance between academic mission and executive capacity; and between financial viability and traditional values. Governments have to balance the encouragement of excellence with the promotion of equity.

## 1. Trends

### Figures

FIGURE 1

#### Completion of tertiary-type A education in 2002



Source: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table A2.3, p.48

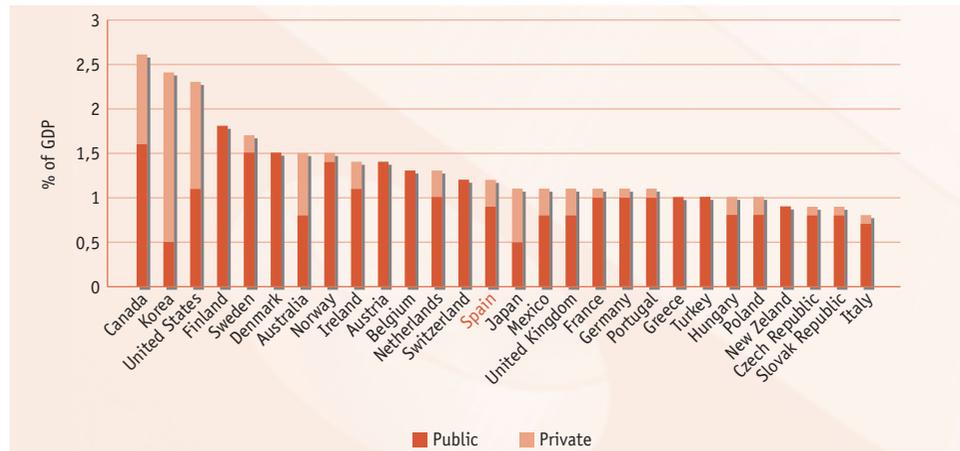
FIGURE 2

#### Growth in the number of higher education institutions in ODCE (1955-2004) (IES)



FIGURE 3

Expenditure on tertiary education institutions in 2002



Source: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table B2.1b, p.171

Let's look first at growth. Higher education was for long the preserve of a select few, people who were studying to take up positions in the Church, or the civil service, or for the sake of scholarship. In many societies it was restricted to men. Things began to change in the nineteenth century, and the period since 1945 has seen a massive and continuing expansion in student numbers.

Globally, it has been estimated that student numbers rose from about 12 million in 1950 to around 150 million now. While the absolute numbers are striking what is more relevant for policy purposes is the change in the proportion of the age-group which achieves a tertiary qualification. Here are some figures which illustrate growth in the OECD countries, in both absolute and relative terms, in the past 40 years.

There are no internationally comparable data on trends in tertiary education but a picture for past decades can be obtained, using as a proxy the percentages of the population in different age brackets who have completed different levels. The figure shows the data for completion rates in what we call tertiary education Type A (level 5A in the International Standard Classification of Education – ISCED) courses which are largely theory-based and are designed to provide sufficient qualifications to enable access to advanced research programmes and professions with high skill requirements. They require a minimum of three years.

The percentage of 55-64 year-olds who have completed this level of education provides an indication of completion rates 37-46 years ago. The picture is only approximate, of course, because some will study as adults, long after having left initial education, and because some of the population will not have survived to this age. Successively younger groups can provide similar pictures of completion rates in more recent decades. They are typically higher. They are shown as the increment that they add to the completion rate for the people 10 years older.

This process was described by Martin Trow, the celebrated commentator on higher education from UCLA, as a transition from elite to mass to effectively universal higher education, where all those who wish to benefit from higher education are able to do so<sup>2</sup>.

However, it is not a uniform picture. Completion rates have changed quite differently across countries. South Korea rose from equal 16th to equal 3rd, the UK declined marginally from equal 7th to equal 9th while Germany declined from 14th to 23rd. Rates in Spain too have risen dramatically.

The number of higher education institutions –universities and others– has also grown. By 1955, there were about 500 universities and 250 other higher education institutions. By 1972 those numbers had grown to 1,000 and 2,800 respectively, giving 3,800 institutions in total. By 2004 the total number of higher education institutions was about 6,800. The increase in the number of institutions is not linear, and it is notable that the growth –particularly since the late '80s – has been in universities, while the number of non-university institutions is dropping<sup>3</sup>.

More students means that new institutions are created, but it also means that existing ones get bigger. To take just one very apposite example, the University of Sheffield in England had around 750 students between 1920 and 1940. Its student population is now about 23,000<sup>4</sup>.

And institutions can merge, either through their own choice, or as a result of pressure from government.

## Diversity

One important point which has to be made at this time is that there is much greater diversity, first, amongst students, of motivation, age, and social background. There is no such thing as a typical student. And there is similarly diversity amongst the institutions –campus-based or distance teaching, large and small, multi-discipline or specialist, public and private– and the programmes they offer. The higher education market has become much more complex, which means that devising and implementing reform is a much more difficult exercise than it used to be. Institutions, students and researchers respond to the different incentives that are offered –either implicitly or explicitly– in different ways.

## Relations between governments, institutions and the market

Another way to put this is to say that higher education policy is about the relations between governments, the academic world and the market. It was Burton Clark, another celebrated scholar of higher education from UCLA, who drew an image of higher education institutions operating in a triangle of these three influences.

---

<sup>2</sup> He was speaking at a conference on “Future structures of post-secondary education” held at the OECD in Paris in 1973.

<sup>3</sup> Chart compiled by Natalia Routkevitch using the International Association of Universities database.

<sup>4</sup> <http://www.shef.ac.uk/about/history.html>.

Personally I find this analysis very helpful, and what the experience of the past twenty-five years has shown is a gradual move towards the market apex of the triangle. Institutions are subject to less direct control, and have greater autonomy in the use of resources; but they get more steering against broad public policy objectives, and this is supported by more accountability and evaluation. This gives rise to the development of a variety of tools and mechanisms to manage the system. It also means that the strategic management and leadership of the institutions becomes more challenging.

## Reforms in how institutions are funded

One way to compare national expenditures on tertiary education is to express expenditure on institutions as a percentage of GDP. This has the advantage of taking national wealth into consideration. Expenditure on tertiary education institutions ranges from 2.6% of GDP in Canada to 0.8% in Italy. In Spain it is above the OECD average if you take private contributions into account.

The mix of public and private contributions to this expenditure also varies markedly across countries. The private share ranges from 1.9% of GDP in Korea, 1.2% in the US and 1.0% in Canada to 0.1% in the Czech Republic, France, Germany, Italy, Norway, Portugal and the Slovak Republic.

## 2. The policy context

The average cost of providing higher education is approximately 1% of GDP in OECD countries. In most countries government funds are the main source of institutional income, and even where they are providing less than half the total they are still the biggest single source.

We live in a time when populations are aging, especially in the OECD countries, and the costs of health care and pensions in particular are rising very fast, squeezing the resources available for education. Governments are under pressure to reduce the tax burden and other concerns also compete for funding.

The growing importance of higher education has focussed attention on its efficiency and its quality: there is a suspicion that academics do not focus adequately on national or global priorities, and are not sufficiently rigorous in evaluating teaching. Calls for public accountability for the use of funds are therefore growing.

The unit cost of higher education in the United Kingdom –that is the cost of educating one student– declined in real terms by more than 40 percent between 1975 and 2000. This was partly due to the economies of scale as the system expanded, but it was also partly due to a deliberate policy to achieve “efficiency gains”.

Some countries have introduced competitive and/or performance-based funding. For example, the Finnish government has a three-year contract with each university that covers objectives, programmes and funding. The contract provides for a government grant in the form of a lump sum to implement the contract, including the goals for masters and doctoral degrees. The budgeting system



has been developed to support management-by-results so that the university's goals and appropriations are inter-linked<sup>5</sup>.

Not only is competition for funding stronger, but there are more controls on how the money is spent. Almost without exception, increased autonomy over a wide range of institutional operations has been accompanied by the introduction of a more sophisticated quality assurance system based on the establishment of a national quality agency for higher education. This has shifted responsibility for higher education quality from a mainly internal judgement by institutions themselves to an external process of peer review and judgement by others such as quality assessment agencies, and funding bodies.

Data about tertiary attainment tell us nothing about the content or the quality of the programmes. In many countries students are more likely now than they once were to give feedback on their courses, and/or on their teachers, but the most striking development in recent years has been the development of assessments of quality made by actors from outside the higher education system, usually the serious media. These are often presented as rankings of the best universities and it is necessary to look closely into their methodologies to see what exactly they are measuring.

National policies are thus being tested in several directions and there is a simultaneous global dimension to consider too. My colleagues who analyse the global market for highly-skilled manpower see a number of developments<sup>6</sup>.

The market for the highly-skilled has transformed from one where demand originated largely from a single source, the US, in the 1990s to one where demand is now more differentiated across countries, including the EU, Japan, Canada, Australia as well as the large countries which supply engineers, researchers and others, especially China and India. This shift is just beginning, and will probably move in fits and starts, but several indicators suggest that it will continue and strengthen, leading to the formation of a truly global market for the highly-skilled<sup>7</sup>.

A key factor in attracting the highly-skilled from abroad is world-class universities. This necessitates a change in attitude for many countries that tend to view their universities as being a purely national resource and not part of an increasingly competitive, international sector<sup>8</sup>.

Some countries have already seized on these opportunities. As the number of first-time foreign students drops in the USA, the United Kingdom and Australia have reported significant rises in international student enrolment in higher education between 2001-02 and 2002-03<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Holtta, S. and Rekila, E. "Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system", paper presented to the 16th OECD/IMHE General Conference, September 2002, Paris.

<sup>6</sup> These paragraphs are drawn from a conference paper by Andrew Wyckoff and Martin Schaaper presented at the National Academy of Science, Washington, D.C. in January 2005.

<sup>7</sup> Harris, Richard G. "Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options", prepared for February 2004 Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, Ottawa.

<sup>8</sup> *Internationalisation and Trade in Higher Education*, OECD, Paris 2004.

<sup>9</sup> OECD *Science, Technology and Industry Outlook*, 2004 and *Overseas Student Statistics*, 2003, available at [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au).

You will have seen that my emphasis has moved from describing trends and policy responses, to outlining the challenges higher education systems face.

### 3. Conclusions

Let me try to sum up what I see as the implications of these changes, in the form of the challenges that remain for governments and for institutions. In an increasingly complex and inter-related policy environment, the challenges for governments are:

1. Ensuring fairness and equity in the system, so that all who can benefit from higher education are able to do so.
2. Managing diversity without reinforcing hierarchy: that is, encouraging different types of institutions to flourish and to do so without creating barriers of superiority of one type over another.
3. Ensuring quality without over-regulation: making sure that public money is effectively used without creating intrusive bureaucracies.
4. Improving the transmission of information between the labour market, individuals and the institutions: if a market is to work well it is important that people in the market-place have good and reliable information.
5. Supporting innovation and research: providing adequate funds to these strategic areas in the face of competition from other sectors.
6. Determining the balance of public and private sector involvement: for some countries this may mean increasing the role of the private sector, for others it will mean increasing the contribution of the public sector.
7. Providing a regulatory and funding environment which encourages institutions to meet policy objectives while leaving them free to determine their own strategies for doing so.

The last point has a question mark after it. I am not convinced that many countries would see supporting higher education as an export industry as a priority, although the number is growing.

All the things that I have described are making life more complicated for higher education institutions. The challenges for them can be summarised in many ways, and I call my way the five “Ms”.

1. **Mission:** institutions have multiple missions; undergraduate teaching, postgraduate teaching, research, lifelong learning, “service”; they can teach across a wide or a narrow range of disciplines. But few can be strong in all areas and they have to make choices.
2. **Markets:** providers of any service must understand their markets –higher education institutions have local, regional, national, and international markets to consider– and they must focus on what their customers want. For many older universities the national market is the most familiar and comfortable. For many of the large number of newer (post-1950) institutions there is a specifically regional identity and mission. And for all internationalisation is creating a growing global market. This is inflammatory talk for many in the “ivory tower” of academe, but knowing these markets is increasingly important for survival.
3. **Money:** few would object to having this one on the list. As we have seen a diminishing government share of funding implies diversification; block grants imply more sophisticated financial management; and, in a technologically sophisticated and fast-moving world, capital investment –including information systems– is high-risk.

4. **Mergers:** universities have always collaborated, but we are now seeing evidence of strategic alliances of institutions, as well as those imposed by governments. Has a process of rationalisation begun, which will lead to a far smaller number of much bigger institutions? If it has, is it something we should worry about?
5. **Management** (not managerialism): this is a major weakness of many of our institutions. They need people who know their markets, have strategic vision, understand costs and cross-subsidisation, can set priorities –and stick with them, and can lead their staff. Strategic management does not mean keeping everyone happy, and not all managers will be equally successful– but that does not mean they should not be helped to do their job.

My remarks have had a global, or at least OECD-wide, perspective but I want to close by looking at the European context. Despite tradition and history there is a loss of confidence in Europe and this is evident in discussion of the progress towards the Lisbon targets and in other ways. Within the European Union there are 25 different systems. The political structures are weak, certainly as regards education. The quality and financial strength of European higher education is seen as weak by comparison with the United States. There is a challenge from China and India on the horizon.

On the other hand, there are optimistic signs. The Bologna process is a bold attempt to harmonise, improve and make more user-friendly European higher education. There is broad agreement on some key principles of quality and institutional autonomy. Genuine reform is taking place in some countries, not least here in Spain.

I would argue that one weakness of the past has been an inability, or an unwillingness, to see things from the students' point of view. I would commend to you a recent report by the Academic Co-operation Association on perceptions of European higher education in third countries. They point out that in the major growth markets knowledge of Europe as a brand is limited, Germany, England and France are well-known; other countries far less so. Information on European higher education is hard to access. The biggest problem for Asian students, who are by far the largest potential group, is that English is not the common language. This is not something that can easily be dealt with of course. But there is clear potential for growth, especially in masters courses. Here are a few tips for institutions that want to succeed.

**Business strategy:** don't be frightened to have one, but make sure it is owned and accepted by everyone. Developing a strategic plan which then gathers dust in the planning department's office is a waste of time and money.

**Focus:** unless you are exceptional you will have difficulty being good at everything. Develop a good reputation in a few areas and there will be spill-over benefits for other programmes.

**Niche marketing:** don't chase the same business as everyone else. Study the market.

**Image:** pay careful attention to your image, especially abroad. How others see you is more important for your success than how you see yourselves.

**Quality control:** if all goes well you will be known by the quality and reputation of what you produce.

Finally, look at what the market wants. It may be uncomfortable to regard students as customers, but it will be essential if you are to succeed in the market. Here are some suggestions for further reading.

## References

- Harris, Richard G. (2004): "Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options", prepared for February 2004 Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, Ottawa.
- Holttta, S. and Rekila, E. (2002): "Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system", paper presented to the 16th OECD/IMHE General Conference, September 2002, Paris.
- OCDE (2003) *Education Policy Analysis 2003*. Chapter 3: "Changing patterns of governance in higher education".
- OCDE (2003): *Overseas Student Statistics, 2003*. (available at [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au)).
- OCDE (2004) *Education at a Glance 2004*.
- OECD (2004): *Science, Technology and Industry Outlook*.
- OCDE *On the edge: securing a sustainable future for higher education*
- OCDE *University research management: meeting the institutional challenge*.
- OCDE *Higher Education Management and Policy*. Volume 16, No. 1.
- Trow, Martin (1973): *Future structures of post-secondary education*, OCDE Conference, Paris 1973.
- Wyckoff, Andrew y Martin Schaaper (2005): Conferencia ante la National Academy of Science, Washington D. C., enero 2005.
- <http://www.shef.ac.uk/about/history.html>

## V. Capturing Non-governmental funding

JULIO REVILLA

PRESIDENT CONSEJO SOCIAL UNIVERSITY OF HUELVA. SPAIN

University is financed through government as well as private funds. In Spain, and in Europe in general, there is no tradition of using private funding. However in the Bologna declaration on higher education institutions one of the goals suggested is their financial autonomy. Private funds are those coming from student fees, collaboration with the business sector, sponsors and donations.

### 1. Fees

In Europe often student fees cover a small part of the cost of higher education. In Spain student fees cover a 16% approximately of the cost. Student fees are usually set by public administration, as it is a public price.

In general, Governing Bodies will support increases in fees to match market prices, and there are a number of ideas to reach this end, for example the increase of fees for failed students in second or third same course registrations; an increase in the offer with special courses and training at market prices; training non-conventional students (professionals, second degrees) and other measures such as directing public financing to families so that students can make a better choice, or agreeing with government a diversity of ways for fees increases: for example increasing financing in an amount similar to the fee increase, so that these amount can be used as scholarships for students, and the privately funded increase can be used to improve the quality of university services : laboratories, libraries, for example.

In other generally Non-European countries, students pay fees more in line with the real cost of higher education. In some countries, soft loans are provided to students for university fees and living costs.

### 2. Provision of Services to Society

Another possibility of private financing is collaboration of the university with the business and services sectors. Governing Bodies can and should help in these activities, encouraging the enterprising spirit of the university and rewarding faculty developing this activity.

Procedures exist, and experiences could be shared to promote collaborations with entities to enable universities to obtain income. As a rule, this form of private financing is linked to knowledge transfer from university to society.

Some of these activities important as a service to society are: consulting activities; training for specific areas in business; equipment leasing (such as the Agencia de Acreditación de I+D+I (AIDIT) at the Universidad Politécnica in Madrid and Cataluña.

A new strategy in this area is the collaboration with scientific and technological parks.

### 3. Donation and Sponsorship

Donations and sponsorship should be promoted in those occasions when personal or legal organizations are prepared to finance university needs. Susceptible to collaborate with this type of financing are institutions such as banks, savings banks' Social Department and undoubtedly companies, amongst which corporate social responsibility is promoted more and more frequently.

International relevant institutions working on attracting funds to their associated universities, such as the Council for Support and Advancement of Education.

### 4. University Foundations

To promote continued training and relations with businesses.

### 5. Merchandising

Licensing university brands and symbols to businesses in sports, decoration and others.

### 6. Public-Private Companies

University and corporations (Vigo+Barcelona).

### 7. Alumni associations

Coordinate with these associations to promote the use of university resources, of staff, researchers, events. It could be useful to study the effect of certain legislations to encourage altruism in potential donors. A very common experience is the need of a specific professional organization in the institution to attract donations.

In Spain, in some debates with Governing Bodies, companies have expressed clearly the need of transparency and accountability so that donors have confidence on why funding is requested and how funds are used.

In the present amendment to the university legislation, the *Consejos Sociales* are asked to produce an annual program of relation activities of the university with society. This program should, among other activities, to look at the way to approach private financing.



## VI. How Universities are Being Governed

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENT CONSEJO SOCIAL UNIVERSITY OF LA RIOJA. SPAIN

Ladies and gentlemen, good morning to you all.

As Chairman of the Social Board of the University of La Rioja, it is a great honour for me to participate in this working group which, as you all know, is here today to analyse the situation regarding the way in which the universities are governed and, I venture to add, to propose some lines along which some improvements might be made.

It is obvious that if, in a meeting such as this one called *Society Meets University*, we propose analysing the situation in which university government finds itself today, it is because the current model is not entirely satisfactory to everyone, or at least it seems to us that it could be improved.

I would just like to mention a few thoughts regarding “Governing the Universities”, by opening a debate that will enable us, among ourselves, to raise some fresh points of view on the subject.

First of all I should like to draw your attention to the fact that among the 20 best universities in the world, there are no Spanish universities or *indeed* any from the rest of the European Union, with the exception of two British universities. Generally speaking, and as we all know, the classifications of the best universities in the world are headed by American and British universities. At the risk of stating the obvious, what characterizes the best universities such as Princeton, Berkeley, Stanford, Harvard, Oxford or Cambridge, to name just a few, is the fact that their research levels are excellent and they are also able to attract the best professors and the best students. It is not a coincidence that the presence of the best researchers, professors and students are at the best universities. It is the product of an appropriate legal framework and a continued effort to attract them and retain them, and this responds to a clearly defined strategic plan that is continued over time in order to achieve it.

One of the reasons for the absence of Spanish universities, and those in other European Union countries, from the ranking of the best universities in the world is probably the result of the tendency to uniformity and the excessive regulation that have traditionally governed European university systems<sup>10</sup>. Despite the fact that these systems guarantee a good average quality, this

---

<sup>10</sup> In April 2005, the European Commission published a communiqué entitled *Mobilizing the intellectual capital of Europe. Creating conditions for universities to be able to*

tendency to uniformity is not compatible with the rapid transformation that the university panorama is undergoing and which requires a greater capacity for differentiation in order to meet new demands, globalization challenges, competition and the demand for excellence.

In this regard, the report entitled *Mobilizing the intellectual capital of Europe*, which was drawn up by the European Commission in April 2005, proposed increasing the degree of diversity in the system and to concentrate financing in networks and centres that possess a suitable level of excellence.

This demand to reach a level of excellence is even greater in the case of Spain, taking into consideration the rapid transformation that the university environment has experienced over recent years in relation to the availability of university places. An illustration of this is that in 1986 there were 34 universities, 30 of which were public and 4 private, while today there are now 73, 50 of which are public and 23 private.

We all know that this increase in the number of universities has not gone hand in hand with a parallel growth in the number of students; in fact the opposite is true. For demographic evolution reasons, the pace of growth in the number of students started to drop in the mid-90's, but it began declining in absolute numbers from the year 2000, and so right now, the number of university places available is almost 20% higher than the number of students that are enrolled. On the other hand the "knowledge society" in which we live clearly shows the need to reinforce the third mission of the university, which is none other than that of the contribution the university makes to the economic

---

*contribute fully to the Lisbon strategy.* In this communiqué, the Commission makes clear the facts that synthesize the dimension of the challenge being faced by academia in Europe and the resulting need for change.

- Only two European universities are among the best 20 in the world.
- National European systems guarantee a comparatively good average quality in their research centres but centres providing excellence are scarce.
- The ratio of researchers for every 1,000 employees in Europe is much lower than in the United States and Japan.
- Both in terms of R+D and in higher education costs in relation to the GDP, the percentages of the EU are clearly below those of the USA, Canada and Japan.
- The percentage of the population that has completed higher education in Europe in comparison with the United States, Canada and Japan is clearly lower despite the effort made by the various European Union countries.
- In Europe, higher education is considered a "public asset", but on the other hand enrolment grows more quickly in Canada and the United States.

The European Commission communiqué concludes that we have to look for the reasons for the weakness of the results of the work done by European universities in the tendency to uniformity that governs national university systems and in the excessive regulation of academic life. **Uniformity and excessive regulation are then, according to the Commission's report, the two barriers that finally prove to be the obstacles in the way of modernizing European universities.**

and social development in its sphere of influence. However, the transfer figures of Spanish universities have come to a standstill, and in comparison to Anglo-Saxon universities, it shows us that there is still a long way to go in the various fields of valued research<sup>11</sup>.

This should, of course, lead to a greater management effort on the part of the Spanish universities, in order to be capable of adapting their offer to this new situation with objectives of excellence in research and teaching, and the commitment of the university to its environment. It is quite possible –and this has already been proposed by different forums– that one of the crucial transformations that would have to be made in order to achieve these objectives is a change in the model of government and accountability, along the lines that has already begun with the creation of the Universities' Social Boards.

One of the criticisms most often aimed at the present model of university government is that it has generated a complex mechanism of representation –professors, students, and administrative and services personnel– and an extremely complex collegiate decision making system, that carries with it decision making through consensus, which restricts its flexibility and capacity for innovation, and where the demands of society have little representation.

Another frequently expressed criticism of this model is that it forces a situation where the Governing Bodies are sometimes made up of people with a low level of leadership training, and that greater specialization and professionalization would logically be needed in their management.

In this respect, and when university autonomy has been achieved, another step forward should be taken so that universities can equip themselves with a more suitable system of government, professional management and mechanisms for accountability that are more in harmony with social demands.

The creation of Social Boards has meant a step forward in this sense. However, the design mechanisms that control the way Boards operate, is still insufficient in university government, as some of us have been able to verify. This is why, and in order for the university to become the heritage of society as a whole, social presence must be reinforced and the bodies and functions of government of the university system must be strengthened.

Following along the same lines, in this area, one of the transformations being suggested from different areas, and which I, personally, endorse, is the possibility of separating the responsibilities of governing the university and academic responsibilities. This model, which is already in place in the best word re-known universities, would allow the person responsible for academic matters, under the Governing Body of the university, to be able to focus their attention on all the functions that are related to the management of academic matters<sup>12</sup>. The university would, at the same time, have a Governing Body with a limited number of members with the ability to designate the person who would be responsible for management of the university, in accordance with the guidelines laid down by that Governing Body.

In order to do this, the current legislative framework would have to be modified so that each university could, in agreement with the corresponding autonomous community, establish the

---

<sup>11</sup> Technological transfers, patents and spin-offs.

<sup>12</sup> This is often called the Academic Senate.

characteristics of its Governing Bodies, without the need to submit to general guidelines such as those defined at the present time.

Besides separating academic responsibilities from university management, there would have to be a generalization and consolidation of the carrying out of strategic plans and programme contracts that link university financing with the fulfilment of clear targets that are in harmony with the needs of its environment.

I hope you find these thoughts useful for opening an enriching debate on this topic of university government which I am sure concerns us all.

Thank you.

## References

European Commission (2005): *Mobilizing the intellectual capital of Europe. Creating conditions for universities to be able to contribute fully to the Lisbon strategy.*



## VII. Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). UNITED KINGDOM

Considering the important diversity existing in Great Britain's higher education there are two documents key to recent developments in governance: the *Lambert Review* and the *Committee of University Chairmen (CUC) Governance Project*.

According to this review, British Universities operate correctly within the present science and technology standards, and are in a good position to capitalize on the two main trends in higher education and research: the globalization of R&D related business and the fact that research should be increasingly more open and cooperative. Besides, there is clear evidence that the quality of British research has improved in the past years and universities have more involvement and activity with their immediate regional communities.

The *Lambert Report* underlines also the importance of reviewing good practices in these institutions. It recommends the creation of Codes of good practices to prevent and solve eventual conflicts of interest. These codes should be revised once every two or three years, and the results of these revisions should be published to provide better accountability to the system. It recommends for the CUC, in consultation with Government and the higher education sector, to draft a concise code of governance, which every university may freely adopt.

The *CUC Governance Project* is a reference document in the UK. It is a compilation of good practices that are already in use in some institutions and that are recommended to be adopted by others. The Code of Governance is voluntary, and Universities choose freely its adoption.

The fundamental principles of governance in which the Code is based are:

1. Recognition and respect to diversity.
2. Search of fitness for proposed objectives.
3. Definition of responsibility of the governing body.
4. Establishment and respect to the boundaries between governance and executive management.
5. Recognition of the importance of academic governance and its relationship to the governing body.

To the questions why is a Governance Code of Practice needed? and what are the benefits of implementing it? The answer is

Better governance= More trust= Less regulation.

Institutions are expected to comply or explain where their practices vary.

The follow-up on the adoption of the Code is done through surveys. The CUC has recently finalized a project on Key Performance Indicators and published other instructive documents related to university governance.

The Code has been broadly published and may be found along with other publications on this subject in the CUC and Leadership Foundations websites. The regional awareness conferences held through 2005 along with the Leadership Foundation enabled open debates of the main issues. Since its publication a compromise exists between Governments, Economic Councils and the Review Group of Higher Education Regulation for a lighter regulating touch in the sector.

The results of the first survey on governance published in January 2006 highlight:

1. 93 Higher Education Institutions responded to the survey, a 79% response.
2. A 67% of the Institutions have adopted the Governance Code of Practice as presented and a further 17% have done so with amendments.
3. A 61% of the Institutions have reviewed their legal instruments of governance since October 2003.
4. 81% of the Institutions have made or would be seeking to make changes.
5. All pre-92 Institutions have or will soon have reduced their governing body membership.
6. Following these reductions the average governing body membership of pre-92 Institutions will be 27.8.
7. Lay governors are getting older, especially in pre-92 sector: a 52% (39% in 2003) are over 60 and only 15% are under 50 (21% in 2003).
8. 26% of Higher Education Institutions have a governing body which is at least 80% male.
9. Ethnic minority lay membership is slowly increasing: 27% of HEIs have at least 10% (21% in 2003).
10. 21% of HEIs reported difficulty in recruiting and/or retaining lay members.
11. Only 1 HEI remunerates its chair.
12. A 91% of Governing Bodies have carried out an effectiveness review since October 2003.
13. A 73% of HEIs have adopted a Statement of Primary Responsibilities and a further 18% have one in preparation.
14. A 56% of Governing Bodies explicitly use Key Performance Indicators (KPIs).

### Key Performance Indicators Report. Project 2006

The *CUC Report* with presentation date November 2006 introduces a framework for monitoring of institutional performance built around the concept of key performance indicators (KPI). The term KPI is used in the sense of high level or strategic indicator of an aspect of institutional performance which is of importance to Governors. No part of this monitoring framework is intended to be prescriptive or mandatory for institutions. It does represent an example of good practice. The design of the *Guide* has been influenced by the following considerations:

- Governors cannot and should not monitor large volumes of operational information. They need a small number of high-level KPIs which are most critical factors for the institution.
- The KPIs which are most important and relevant for Governors will differ between institutions and between types of institutions.

- The guidance is indicative rather than prescriptive, and it is “layered” so that at a high level it provides a set of simple indicators which can be shown on one page, but there is a scope to expand on these (or to drill down) as is most relevant for each institution.

The core question addressed by the *Guide* is “what do governors need to monitor in respect of institutional performance”? To answer this question, the *Guide* defines KPIs at three levels and provides other material to help institutions to construct and use these KPIs. This creates a monitoring framework, i.e. a flexible structure which combines the high-level presentation of essential performance review information on one page for Governors, with the layered back-up material which underpins this.

At the highest level the *Guide* defines two highly-aggregated performance indicators covering institutional sustainability and academic profile. These could be considered the two most fundamental issues that concern Governors, as any significant weakness or concern in either of these areas could threaten the future of the institution in its current configuration. Between them, these two indicators potentially cover much of the activity of the institution. These two “super KPIs” are supported by eight other high-level KPIs covering all the strategic aspects of institutional health. These are more focused (i.e. they each cover a narrower area) than the two super KPIs, but they are nevertheless still high-level or aggregated indicators which will each be made up from consideration of a number of factors.

The Top-Ten High-Level KPIs are: A) Top level summary indicators (super KPIs): 1) Institutional sustainability, and 2) Academic profile and market position; and B) Top-level indicators of institutional health: 1) The student experience and teaching and learning, 2) Research, 3) Knowledge transfer and relationships, 4) Financial Health, 5) Estates and infrastructure, 6) Staff and human resource development, 7) Governance, leadership and management, and 8) Institutional projects.

The top-ten have been chosen because they form a coherent set of KPIs which meet the criteria of being:

- a) Critical to the success of the institution.
- b) Strategic - i.e. high level and of interest to Governors.
- c) Relevant to all types of institution.
- d) Able to cover all the main areas of strategic and risk which Governors need to monitor on a continuing basis.

## VIII. Knowledge Transfer. Problems and Opportunities

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENT FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENT CONSEJO SOCIAL  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. SPAIN

Welcome to this working group on knowledge transfer, probably one of the most representative examples of how university and society should meet for their mutual benefit.

The two traditional main missions of higher education are to teach students and to create new knowledge through research. However, if both learning and knowledge are to be useful, they have to reach the marketplace and to be applied to the areas of life where they can make a difference. That is what knowledge transfer is about, a real third mission of universities in today's globalised world, where advanced, technology-based, high-wage economies have moved away from traditional manufacturing towards innovation-intensive products and high value services. We live in a knowledge economy where research bases, such as universities, and business companies have a decisive role to play, through their interaction and collaboration, to bring in a competitive knowledge society.

Knowledge transfer presupposes, obviously, knowledge production, which is in its turn a product of research. A decisive indicator of the capacity of a country to successfully compete in the global knowledge economy is the intensity of the effort it deploys, both in quality and in quantity, to put research among the top list of its concerns and priorities since innovation, the capacity to produce new knowledge, is a vital asset for economic success, social welfare and cultural vitality.

When we talk of knowledge transfer, we talk about a two-way process, one that involves exchanging ideas, experiences and research results between universities and business, and also government and the public sector, to enable new innovative products, services and processes to be developed for the general benefit of citizens and society at large. It is essentially a dialogue between researchers and research users, certainly of a complex nature, which takes on a number of mechanisms and raises a number of questions and problems.

Let me outline some of the main issues which I consider relevant to our topic and to our exchange of views. A catalogue of relevant issues should include the following:

1. The nature of, and the obstacles to, a fruitful relationship between universities and business.
2. The main forms of collaboration between business and universities.
3. The question of funding.
4. The key issue of intellectual property and its protection through patents.
5. Commercialisation: licensing and spin-offs.
6. Business liaison offices and technology transfer offices.

A few comments on the first issue, the relationship between university and business. It is certainly a difficult one because they have not developed a cooperation culture, although they have indeed to be seen as potential partners, and because the academic community and the business community are different in aims, management and incentive systems. This relationship, though, is of strategic importance because, as I have pointed out at the beginning, knowledge is quickly replacing physical resources as the main driver of economic growth, at the same pace as society is becoming increasingly knowledge-based.

There is a broad range of ways to foster a more solid relationship and an easier mutual understanding between the two actors. Among them: internships in companies by students and researchers; forums, conferences and encounters bringing business people and academics together; the presence of academics in company Boards and the possibility of business executives lecturing in universities; or the progressive integration of business challenges in the mentality of universities, which should translate into entrepreneurial, management and innovation skills becoming an integral part of graduate education and research training.

A second question is the forms that collaboration between business and universities takes. They range from the rather loose relationship set up through consultancy, to the more complex, longer term partnership represented by collaborative research, developed as a strategic option by universities and business, often with financial participation of the public sector, to work together on shared problems. In between, there is the rather flexible and cost-effective mechanism of research contracts that companies negotiate with universities to entrust them to undertake a specific piece of research on their behalf.

Different barriers often hinder or complicate the implementation of these forms of collaboration: time limits set to academics to spend on consultancy; prices universities charge business in their research contracts; or the difficulty to agree terms and conditions of ownership and exploitation of intellectual property in collaborative research agreements.

A third topic is the question of funding to support knowledge transfer. Higher education has traditionally been funded for teaching and research. There was not third stream funding for knowledge transfer until recently and it should be welcome and encouraged because practice proves that it has been effective in promoting greater knowledge transfer through its support to a broad range of activities from training of professionals to setting up of business liaison offices and technology transfer offices, creation of spin-offs, licensing, collaboration with small and medium enterprises, etc.

A key issue is the one related to intellectual property and its protection. Universities transfer their knowledge to business in the form of intellectual property that they seek to protect through patents to ensure the continuation of their future research, while business claim ownership of intellectual property to protect the investment required to develop the research product into a commercial product. Negotiations over patents and intellectual property ownership are often long, difficult and expensive, ideal circumstances to deter business, especially small and medium enterprises, from entering into research collaboration agreements with universities.

The protection of intellectual property is a key element to determine the quality and quantity of business-university collaboration. Disagreement over its ownership is an important obstacle to knowledge and technology transfer. Contract rules or an appropriate legal framework are indeed very convenient to improve the management of this sensitive issue. In this respect, it is relevant to

point out that the criteria set out in the 1980 *Bayh-Dole Act* in the USA enabling research institutions, including universities, to retain title to inventions made under federally-funded research programs, have been significantly instrumental in encouraging universities to participate in technology transfer activities.

Commercialisation of knowledge is the process of getting ideas with a commercial application out of the research laboratories and into the marketplace. University spin-offs and licensing compete as vehicles to this purpose. Licensing to industry is probably the quickest and most successful way of transferring intellectual property, which is why it has won until recently most technology transfer, but in the last decades the creation of spin-offs has significantly grown despite the challenge they face in attracting venture capital. Spinning off new companies needs seed financing for early stage investments and licensing to industries is very much dependent on proof of concept funding to clear the uncertainties about the commercial viability of a new invention. In both cases it is difficult to attract private investment and universities cannot generally meet those needs, especially proof of concept funding, with their own resources. Thus, public funding is in this respect particularly valuable for expediting licensing by universities and the creation of viable university spin-offs.

Business liaison offices and technology transfer offices in universities offer the necessary structure to manage relations with industry and to deal with commercialisation activities. Their size and nature differ, but they are all the more effective and useful when they are professionally run by specialists able to embrace the wide range of knowledge required by the task these offices are entrusted to perform: industry experience, licence negotiation expertise, entrepreneurial skills, market research, legal knowledge to properly manage intellectual property, etc.

Appropriate training for people involved in the crucial activity of commercialisation is an important component of a solid, sufficiently staffed and professionally qualified university office as a valuable tool to encourage and promote knowledge and technology transfer.

After this quick review of some of the most relevant issues involved in knowledge transfer, the floor is open for remarks and discussion.



## IX. Governance in the University of Toulouse Le Mirail Legal framework - Organisation and practice. Issues and challenges. What's on the way?

PERLA COHEN

UNIVERSITY OF TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCE

### Legal framework

Toulouse Le Mirail University's legal governance framework is determined by the *January 26th 1984 Act* and the *July 17th 1984 Decree* that regulates Higher Education in France. According to this law, universities priority mission have three main trends: scientific, cultural and professional. To meet these missions, French Universities have been asked to provide an initial, general, pre-professional and LLL training, both by presence and distance training, as well as research and research training.

Universities in France are autonomous to a certain extent: their functions are defined by law and through contracts, the diplomas are mainly national and their workers mainly permanent civil servants. They are in charge of awarding national diplomas or official degrees and their own degrees.

The figures describing Toulouse Le Mirail University are: 25,230 Graduate Students, 4,773 Masters Degree Students, 934 Doctorate Students; 881 Professors (along with hundreds of occasional collaborations); 565 members of permanent administrative staff (engineers and technical civil servants) and 110 temporary staff; Its total budget is 47 million euros, and its research budget is 5 million euros (1.5 million in contracts).

### Organisation and Levels of Governance

Toulouse Le Mirail University has five training and research units (UFR), with some associated departments and research teams, these structures are similar to those known in Spain as *Facultades*. According to article 32 of the *January 26th, 1984 Act*, each unit has its own governance bodies that have some external members.

The University counts with, besides its other main structures already defined three Institutes –The Technological University Institute, the Multidisciplinary Institute for Latin American Studies, and the Regional Labour Institute– and a School: the School of Audiovisual Studies. Moreover, the University is organized around twelve central services, eight general services and four specific services.

The University has three central Governing Bodies, the Governing Board (CA) is the decision one, the Scientific Board (CS) and the University life and student Board (CEVU) have a consulting status with specific decision powers to the scientific Council. The CA defines its own functions and statutes and has the power of decisions on all matters concerning the University.

## Research

There are presently 37 research teams in Toulouse Le Mirail University. Their across the board mission is determined by the Scientific Board and managed by a Vice-President who is elected every four years. Research main features are:

- They have their own buildings and laboratories, direction and mixed University/CNRS support units (human and financial). The total research budget for each resource unit is consolidated within that specific unit.
- Each team director is responsible for the assigned budget and for their research lines.
- Each of the Three doctoral schools, each one is headed by a director, proposed by the composing laboratories directors and nominated by the President of the University.

## Governing Bodies

### 1. Overlapping circles: the UFR

The UFR have the across the board of is a coordinating structure for the pedagogic and directive policies and of it has the capacity for assuring the multi-disciplinarity aspects in curricula. They UFRU U are managed by a committee, which is elected every four years. Each UFR director is a professor/researcher, he is elected for a five year term, and is assisted by a board composed by the directors of the departments involved. The Managing Committee is composed by the Bureau management members and by the board of the across mission managers. The UFR statutes are validated by the Central Governing Board. The UFR are second in the budget levels.

### 2. Departments

The departments of the University Toulouse Le Mirail are structured according to the main scientific disciplines. They are responsible for: general and professional tuition, for the preparation, endorsement and execution of their assigned budget and for the definition of their staff policy. They are managed by a board elected every four years, a director and a Managing Committee. Their budgets must be submitted to the relevant UFR Board that has to approve its suitability according to the previous Central Governing Board budget decisions.

### 3. Central governance: the Governing Board

According to Article 26 of the *January 26th 1984 Act*, the University is managed by: the President's decisions, the deliberations produced in its Governing Board and the recommendations of its two Advisory Boards: the Scientific Council and the Student and University life. The Governing Board (CA) is the University's decision body, it defines policies, determines strategies and approves the annual budget. The Board is chaired by the President and has a membership of sixty people, each member is elected on trade-unions lists representing the main working professional categories.



The president is supported by a Support Bureau of 14 members, holders of specific positions in the University's organization chart; internal cohesion is very important to this Bureau. Its mission is to compile, initiate, inform and prepare the decisions and their adoption by the Governing Board (CA). In its composition, besides the President, the following members are included: the four Vice-Presidents elected in the University (three that direct the Governing, Scientific and Student Boards and the Vice-President of university properties, by the Presidents of the six existent Commissions (Finance, Tuition, University Life, International Relations, Innovation and Prospective, and 2010 University); by an assigned director of the URF (in rotating terms), and with a advisory status, by the secretary general and the certified public accountant.

The Management Board of the CA is composed by 47 internal elected members: 26 must be teachers or researchers (13 professors or assimilated and 13 other teachers or assimilated), 13 students, 9 administrative staff, and 12 external members representing civil society. The CA is elected every five years.

There are six Commissions within the Governing Board: Budget, Tuition, Student and University Life, International Relations, Innovation and Prospective and University 2010. These Commissions program the plenary sessions by filtering, pre-selecting, discussing and preparing issues to enable decision making. These six Commissions have 12 to 16 members, chosen among those that belong to the three Boards governing the university; in these Commissions there are no external members.

In their composition, an internal maximum consensus is sought for, and as a result a majority of professors are elected with a certain trade union representation balance.

The system for electing external representatives for the Management Board of the University Governing Board is ruled by *Decree 85/28 of January 7th 1985*, amended in August 1988 by *Decree 88/882*. The elections are proposed by the president and confirmed by the CA. There are two external member categories established by the law, A and B, each of them subdivided in 1 and 2, as follows:

- Category A1: members of Boards of associations in the neighbouring communities. In the University of Toulouse Le Mirail there are 3 members in this category.
- Category A2: representatives of business activities (professionals, sectors of social economy, worker or employer trade-unions and other). In the University of Toulouse Le Mirail there are 6 members in this category.

The sum of sub-categories A1 and A2 have to be the 50-80% of external elected members. In their election parity between employers and Trade-Unions representatives must be respected.

- Category B1: representatives of scientific and cultural associations. In Toulouse Le Mirail there are 2 members in this category.
- Category B2: designated persons. In Toulouse Le Mirail there is only one members in this category.

Secondary schools teachers can be admitted in this category, but not university professors.

Article 27 of the *26/1/1984 Act* refers to the President's election and responsibilities. This article determines the President as the maximum representative of the University and is the university's highest executive. He/She is elected from the University Academic Body (Professors), for a five years term, with no immediate re-election option.

## 4. Scientific Board

The Scientific Board of the University of Toulouse Le Mirail, one of their three Governing Bodies, has in fact more than an advisory status. Its responsibilities, determined by Law are: the proposal of the research policies for the institution and the distribution of the research credits obtained. It also advises on the tuition programs and on the research contracts proposed by the campus researchers. The CS has 40 members of whom: 28 representing the different categories of professors and researchers, 4 representing students and 8 are external members (2 designated by associations, 4 from economic sectors and 2 designated for their personal prestige).

## 5. The Students and University Life Board (CEVU)

The CEVU is an advisory Governing Body whose responsibility is to provide information to the CA on how to direct initial and continuous tuition programs, on the qualification requirements, and on the measures to be taken to encourage student labour insertion and to favour their cultural, sport, and social activities. Besides, the CEVU evaluates the university services performance, such as libraries, medical services, documentation centres, etc., and ensures the students freedom in political and trade-union issues.

The CEVU has 40 members: 16 professors and other categories of teachers or researchers, 16 students, 4 administrative staff, and 4 external members (ANPE, INSEE, other universities in Toulouse).

## 6. External participation in the three main Boards

The total numbers of members in the three boards is 140: 60 CA, 40 CS and 40 CEVU. 24 of them are external members (17%) representing civil society from local communities from the trade unions, business, scientific and cultural sectors (12 CA, 8 CS and 4 CEVU). Most of them are elected, and a minority is designated. They have no specific role or tasks defined, except their participation in the President and Vice-Presidents elections. The 12 external members of the CA participate in deliberations and voting of the Board, for example in the budget approval. The other 12 external members of the CS and CEVU boards participate in their Boards advisory activities.

## The University in a new environment

We are in a process of a lot of important changes are happening in the higher education environment: legal, contractual, statutory and other. A strong consciousness of the necessity to adapt to the new world is now general. In this new environment, the questions and debates are around main lines: How university governance must change to meet these new challenges? Which rules of the game are changing? How? To what extent? What are the main proposals and what tools can be put in place to adapt to changes? How to change without opening a huge social opposition?

Proposals come from different sectors, including the representatives of Universities. One of them seems to be common to all. It is related to the question of management which should be more professional approach and need an increased accountability, alignment of goals, more resources and results. The second proposal, in a very different direction, underlines the need of developing a new vision for the



institution, a new culture to promote a closer engagement of Society and University. The third and last proposal refers to the need for new resources to complement the traditional public funding with funding from others sources; this activity requires new negotiations both inside and outside the institution.

## **Changes: what for? How? Who has the initiative?**

The university is at the centre of knowledge production and its diffusion, knowledge is at the heart of economic growth. Society then demands a new role for the university, it must become an important regional economic driver, a social and development driver, creating wealth and development. The system needs to provide students with more adaptability to job availability and creation of new jobs. To meet these new roles in moments of funding restrictions, universities need new resources, modern financial strategies, adequate accounting and control systems and new management and information systems.

The institution is required to adapt to its environment at different levels, as changes affect both internal and external relations: university/other schools; Europe/state/regions, internal actors/external actors (politicians, businessmen...), and others.

Governing Bodies also have to adapt and change their internal structures seeking support by building up on consensus, on staff capabilities and specificities.

In any case, universities need to improve resource management and to find new funding sources, so as to enable them meeting their new mission requirements: offering both mass teaching and quality research and tuition, prepare their students for a fast changing world of work, develop their capacities to adapt to new situations, in a word give them tools to go on learning and changing to adapt.

## **Challenges: to change in a period of deep changes - Toward a new management for universities?**

To change in a time of change the university must:

- Discover new alternatives and new internal and external governance rules.
- Define clear goals, measure results, and diversify funding.
- Establish new multilateral contracts, within and without the university: state (strategic and coordination), region (communities and other higher education institutions), and other social agents.

## **External Members: Roles and Expectations: an Example**

The policy of the Scientific Board has been so far to include in its members external to coming out of the university community so that they may and give them the possibility to act as an interface between the university and society, opening for the Board doors and windows to the outside world, and so that they can contribute with intelligent and well informed input, give support to the necessary prospective and evaluation studies, that they contribute with their global environment knowledge to help identify emergent scientific fields and new needs and opportunities.

## Summing Up

After analyzing recent trends as far as governance university is concerned and studying the case of the University of Toulouse Le Mirail, some questions are still unanswered: in the interaction between autonomy and control what role do external representatives do really play as members of university Boards (Governing Bodies)? In the present environment, is the university system a more open “game” than it used to be? Is it more accountable one? Has it really benefited from the presence of external representatives? Moreover does it need more control of its responsibilities and resource management? Must it seek to diversify its sources of funding? Who must influence the content of the academic degrees? Is it necessary to make changes in management? Which ones? Would it be necessary to widen or to strengthen or to reduce the decision making circles? In each case, what real competences and roles should be given to these representatives of the social and economic world members of university Governing Bodies?

Whatever the answer to these questions, the present trends are clear: the need for change is obvious, the end of university autarchy is here. Although the pressures are diverse and come from different levels, the changes needed are driven by clear specific necessities, but still some fear that autonomy leads to diversity and heterogeneity, not to remind that some consider that not all changes are necessarily positive. The universities face the challenge to lead that change suitably, to sign new agreements that will enable the smooth development of its educational and research work. The university management should lead the changes preserving core academic values and their roots, with a wise balance between changes and stability.

At the time we review this presentation, we need to add the following information in order to put it up to date. Some of the questions raised in this presentation have already found a solution. The reform of the university has been adopted in July, it gives more autonomy to the Universities and consolidates its capacity of managing its human and financial resources. This law brings major changes to the governance rules by drastically reducing the size of the governing body (20 to 30 max instead of the actual 60), changing the ratios of representation of its different categories, giving more weight to external representatives. It gives much more power to the President who can be re elected once (2x5), by a tidy group of persons, allowing him to hire academic and administrative workers.

Two points of the law as they were first presented could not be adopted due to a strong reaction from representatives of syndicates of both students and professors, they are linked to selection of students at the masters level and rise of tuition fees. One must say that as far as selection for masters is concerned, it is indeed already a reality, quite all the masters, being research or professional, do select their students. As to tuition fees, one can guess easily that given the new power of the President, he will have the capacity under certain conditions to manage this point case by case.

In any case, six months after the adoption of the law, quite all the universities in France will have to proceed to new elections in order to elect their new Governing Bodies and put in practice the new rules. One point is already clear, the President of the university disposes more than ever of a huge power, each university will adapt to the law and this adaptation will have much to do with the specific culture of the university and the new balance between the traditional circles of influence, being that of trade unions, disciplines or other. In that perspective, the way external personalities will be selected and the role which will be theirs, their real participation to the affairs will to our mind help create a new culture and consolidate forces for change.

## X. Responsibilities of Universities versus Society

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENT CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES  
ESPAÑOLAS. SPAIN

The goal of university or higher education is to form educated citizens. Students do not suddenly become educated; they need to mature throughout their education process. In the most accepted paradigm of the higher education missions we could highlight the following:

1. To prepare students for future work.
2. To develop the knowledge and abilities.
3. To strengthen knowledge in society, often nowadays called the knowledge society.
4. To extend culture and social values.

In an individual learning does not end with his/her initial education. The true learning society must help its citizens to continue their learning throughout their lives, on their way, with continuing education. But, how does one achieve this last point: extend culture and social values?

These values are necessary to achieve a democratic and advanced society. In Spain, and in the whole world in general, there is a big concern about the social values in society. I believe these values are the substance of an ordered academic life, which means that they are values natural to universities:

1. Freedom of thought.
2. Search of the truth.
3. Freedom of speech.
4. Logic to extract conclusions.
5. Tolerance in discussions.
6. Sharing knowledge.
7. Ethical engagements concerning new developments.

Society is in need of this kind of democratic individuals that have these cultural values, aligned with his/her acts. That is the main reason why it is desirable that the cultural extension that higher education gives, reaches as many citizens as possible, taking as far as possible the premise of equal opportunities. There are, however, certain social groups whose access to higher education is very limited. It is convenient to make an additional effort in this line, to assure the development of a sustainable, democratic society; and to make it last in future time.

The cultural extension of higher education must include work in humanities along with research, to enhance the comprehension of fundamental social institutions. We must think about our history and

the basis of religions and laws, for example. A cultured man must value altruism, not only commercial activities. Democracy requires this kind of education, and it is the reason why democracy and culture always go side by side.

It is of the most importance to understand the demands society has on higher education. Businessmen, a part of this society, usually see their employees as an added value to their businesses, probably their most important capital.

People who have gone through university and who are more cultivated usually have better employment opportunities and their salaries are usually higher than those people who started at the same time in the company but have not got a higher education degree. This situation will probably continue in the future.

If we think about the employment expectations and the business demands for educated workers, we would expect teaching to include not just the described values, but also some of the capacities that will be appreciated in future jobs; the first of the higher education objectives is to prepare students for work. Besides general and specific knowledge, the student should be able to communicate; to work in a team; to use different languages with ease.

We must also remember that higher education must open a natural road to respond to human innate curiosity, by putting forward the means for research, necessary in a competitive society. Through research higher education improves, enriching students and professors. And it is also an excellent opportunity to collaborate with entities external to the university.

I believe a *Consejo Social* can efficiently help the university, due to its ability to make society participate in the worries and actions of the university in the described challenges, especially in the analysis of social demand.

Once described the necessary training for the preparation of a cultivated individual, the basic resource that universities possess is knowledge. This fundamental resource must be managed as a necessary resource is managed in a business or enterprise. The same happens in universities. It is of great importance to have in place a strategy for the management of knowledge and, finally, of an education plan. I can say even more, the existence of these kind of strategies is what decides the quality of a university. They are the authentic signals of an entity's quality and, as the quality itself, it will be decisive in the competition between universities.

Besides strategies, most importantly, there is knowledge, which is not explicit in books or papers, but resides in the faculty's minds. It is implicit knowledge that needs also to be managed and which is, perhaps, the university's main knowledge resource.

Well known methods exist for managing this implicit knowledge: promote meetings of colleagues, peer groups, with teachers focussing for example in learning methods and pedagogy.

New information and communication technologies support virtual learning methods; they allow us to ignore time and space: to attend a lecture or study with no need of being in a specific room and out of any specific time. I believe those methods to be of first importance not just for long distance students, but also to students attending classroom courses. The use of information, virtual libraries, specific training for specific pupils who may need help, freedom in lessons on abilities, on humanistic complements, etc. make it especially effective to complete student education including a cultural aspect.



## XI. Collegial Governance at the University of Alberta, Edmonton

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADÁ

The University of Alberta, founded in 1908, is a public research university; it has three campus with a total of over 35,000 students. Similar to present democratic States, the University of Alberta is organized in three branches: Legislative, Executive and Judicial.

Empowered by the *Post-Secondary Learning Act* issued by the Alberta Government the university has a bicameral legislative system formed by the Board of Governors (BG) and the General Faculties Council (GFC), the former dealing with issues related to administration and management and the latter dealing with academic issues. Collegial governance is structures in three areas: administration, staff and students.

The legislative branch makes the broad guiding decisions, including mission, mandate, academic plan and institutional policy. It is formed by the Board of Governors and the General Faculties Council. The Faculty Councils are represented in the GFC. These Faculty Councils are composed by Department Council representatives. GB and GFC are the top institutional Governing Bodies.

The Board of Governors has 21 members: the Chair (public appointment), nine public members, the Chancellor, the President, and nine members representing:

- Senate: 1.
- Academic Staff Association: 1.
- Non-Academic Staff Association: 1.
- GFC: 1.
- The students and alumni: 5 (2 alumni and 3 students):
  - a) Alumni: 2,
  - b) President of the Students' Union: 1,
  - c) President of the Graduate Students' Association: 1 and,
  - d) Under-graduate Student: 1.

In accordance with its mandate the BG has among other responsibilities: long-range planning, budget and finance, tuition fees, collective agreements, buildings and property.

The General Faculties Council has 154 members. The GFC is responsible Academic and student affairs, including academic policy and programs, curriculum, calendar, student awards and appeals and the granting of degrees.

The GFC has two categories of members: statutory (81) and designated (73). The 81 statutory members are those whom the *Post-Secondary Learning Act* decrees as members: 26 Senior administrators, 52 Faculty, 3 students (2 undergraduates and 1 graduate students). The statutory members can appoint others to GFC; of the 73 appointed members: 52 are students (40 undergraduate, 12 graduate) and 21 other appointed.

The interaction between GB and GFC is assured by the seven members they share, and by the reports on their debates and agreement which is transmitted between both boards. The seven members in both Committees are: President, the Students' Union President, the Graduate Students' Association President, an undergraduate student nominee, a nominee of the Non-Academic Staff Association, a nominee of the Academic Staff Association, and a nominee of the General Faculties Council.

Concerning the flow of information between the two bodies, it is mandatory for a number of GFC business items to go on to the Board. Board items concerning proposals to "reduce, delete or transfer a program of study" must be submitted to the Minister of Advanced Education for approval.

The Executive Branch develops proposals for the Legislative Branch and implements its decisions. It also develops procedures, regulations, guidelines and some policies and oversees all operations.

At the top of this Branch's organization is the President and reporting to him are: the Provost and academic Vice-President (with direct report from Deans and some Directors) and the Vice-Presidents of External Relations, Research, Finance & Administration and Facilities & Operations.

The third Branch, the Judicial Branch, is organized in three areas: students, academic staff and non-academic staff.

The GFC has the responsibility for students, having the final decision on students academic standing, discipline, practicum placement and safety issues. The Board of Governors is the final responsible body in relation to academic staff which is regulated by Article 16 of Board/Academic Staff Association Agreements. BC is also responsible for non-academic staff regulated by the Discipline and Grievance Articles of the Board and the Non-Academic Staff Association Agreements.

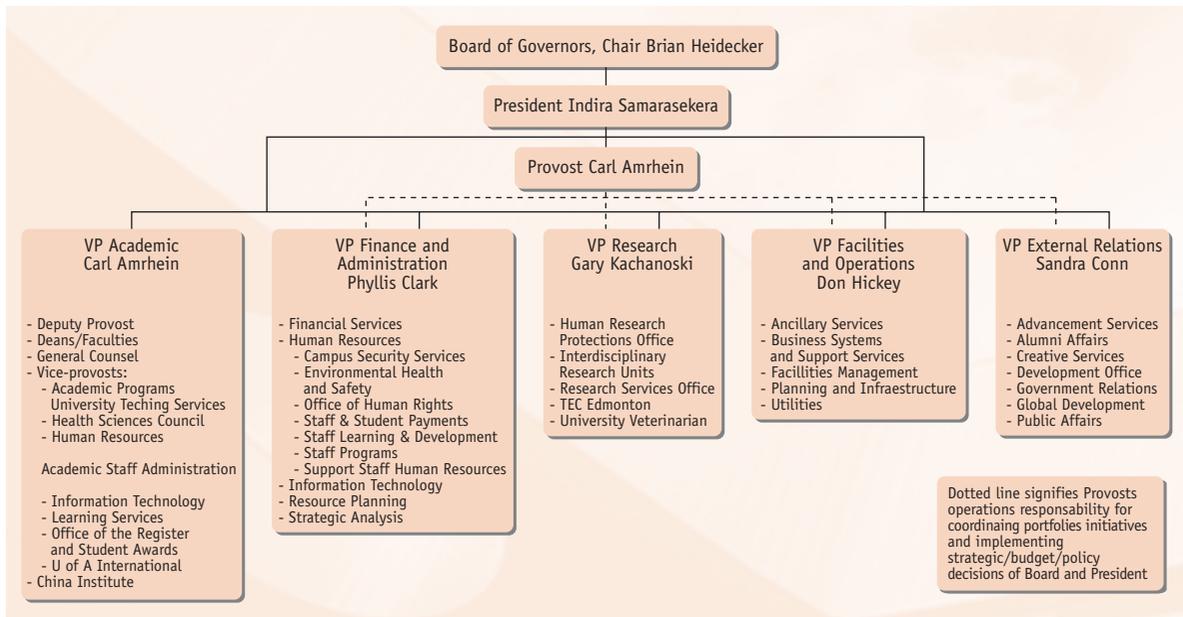
The Sources of Authority for President and Vice-Presidents are:

1. *Post-Secondary Learning Act* (in Alberta). According to this *Act*, the Board of Governors appoints Presidents and Vice-Presidents. The President has overall supervision of the university. The Vice-Presidents have powers and duties assigned by the Board of Governors on recommendation of the President.
2. Job Descriptions approved by the Board of Governors: President is the Chief Executive Officer; Provost and Vice-President (Academic) has a dual role as Chief Operating Officer and Chief Academic Officer.
3. Delegations of authority from the Board of Governors and General Faculties Council.
4. Reputation, personality, and management style.

The Senior Executive Responsibility Structure is:

FIGURE 4

### Senior Executive Responsibility Structure



The role of the Executive Planning Committee (EPC) and President’s Executive Committee (PEC) is to assist the relationship among Board of Governors, President and Vice-Presidents.

The President and Vice-Presidents are interviewed by a representative committee; the President is hired by and accountable to the Board of Governors; the Vice-Presidents are appointed by the Board of Governors on the recommendation of the President, and they report to the President, but Vice-Presidents have “dotted line report” to the Provost; the President and the Provost collaborate to ensure alignment of all Vice-Presidential portfolios.

In relation to the role of the Provost, some American universities describe this position as “Executive Vice-President”, it includes:

1. Assuming significant responsibility for the internal management of the institution.
2. Collaborating with the President in making policy regarding administrative and academic matters that affect the university as a whole.
3. Leading the team of Vice-Presidents to ensure that portfolios and goals are aligned toward achievement of the university’s vision.
4. Providing academic leadership and oversees overall institutional planning.
5. Acting President in the absence of the President.

The Provost, as Chief Operating Officer Responsible for institutional planning and administration of issues dealing with: Academic operations; Students and alumni; Academic and support staff; Constituent associations; Governance; Budget and tuition and Government lobbying.

The Vice-President Academic (Chief Academic Officer) is responsible for design, development, and implementation of: Academic programs Academic services Selection and oversight of Faculty Deans.

The Deans are the CEOs of their faculties. They have similar responsibilities towards their specific Faculty as the Provost has for the whole university. They are responsible for the design, development, and implementation of: academic programs; academic services; admission of students and the selection and oversight of department chairs.

The following level in executive responsibility is the department chair. They have similar responsibilities as the above mentioned, but at department level. They are responsible for design, development, and implementation of: academic programs; academic services; selection and career management for professors.

The strategic context for Governing Bodies primary planning activities at University of Alberta is shown in Figure 5.

FIGURE 5

Strategic Context for Primary Planning Activities and Documents

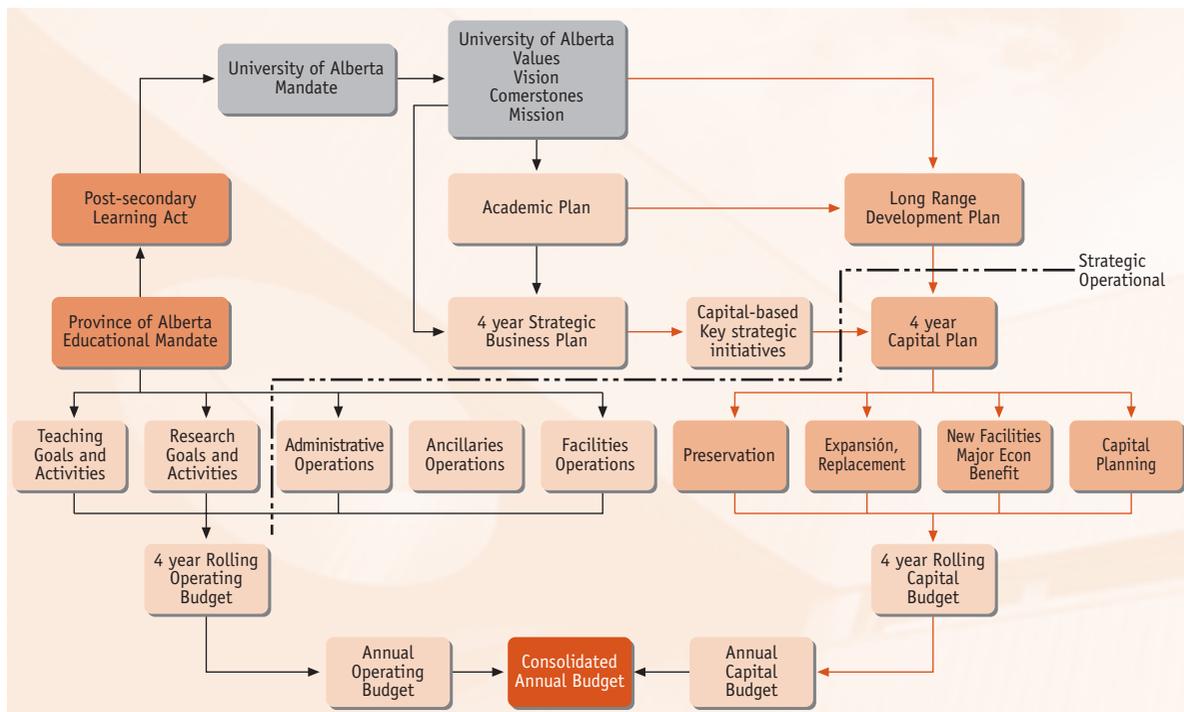
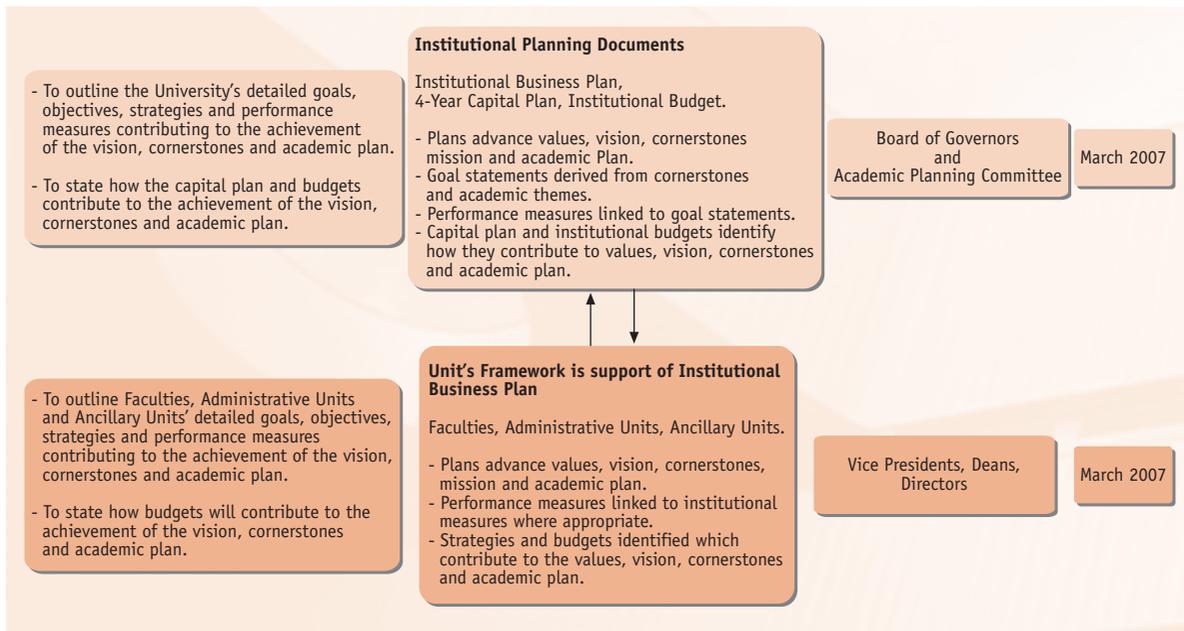


FIGURE 6

Planning Documents Process and Accountability



Governance at University of Alberta is organized in three branches: Legislative, Executive and Judicial. Each of the branches has responsibilities determined by Law and by the University's statutes. There are procedures in place to coordinate the different areas of responsibility and which allow the system to run smoothly.

## XII. European Policy and Governance. Short notes for discussion

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITÄT WIEN. AUSTRIA

### Issues in the creation of the European Higher Education Area

In Europe's higher education there are two dilemmas, one is entirely academic, and the other is institutional. The first is related to the bachelor's degree, and it can be summarized in the question: how can research based education be combined with a student's higher degree of employability? The dilemma is approached as research versus market, with an understanding that although both realities do not exclude one another, they are different. The second dilemma refers to the need of finding a balance between institutional cooperation and isolation, how to keep a distinct identity and at the same time collaborate with other institutions that form the university system. In this sense it is necessary to define the legal framework and associated costs of imparting joint degree programs taking in consideration their implementation, additional administrative cost, new incentives for staff and students, and many others.

These problems are not new, and the solutions proposed by some universities can be of great help. An answer to the first dilemma could be to design modular curriculum structures and the possibility of combining modules, and the increased focus on generic competencies as outlined in the *University of Vienna Strategic Development Plan*. A very specific solution for the second dilemma –collaboration versus isolation– has been tested by the Universities of Vienna, Zagreb, Bratislava and Budapest: the *European Master in Cognitive Science*.

A third dilemma appears in the horizon of the European university system, symbiotic result of the two mentioned above, i.e. how to properly satisfy the needs of individuals and society in the training of researchers, professors and administrators fit for European cooperation. In this sense, it is very important to focus on the individual development of the system members. The tested solution in this case by the University of Vienna has been to focus on strategic staff development by establishing the *University of Vienna Strategic Development Plan*, in collaboration with the employees' representatives.



## Governance: features, problems and cases

Once the main dilemmas presently faced by higher education highlighted, we should ask ourselves how the governance model could help us solve them. There are multiple possibilities, and each institution should choose those that suits best their history, features and potential.

The *Universitätsgesetz 2002* model has chosen to govern through “performance agreements”: (“cascading power and money”). In this model, performance agreements have been signed between the Federal Ministry and the university, and it has promoted Target agreements between the Rectorate and different organizational units. They are output oriented agreements instead of being input oriented, and are determined by and decisive for the global budget.

The second pillar of this model tries to solve the other problem of the university: overcoming internal fragmentation. For this purpose, its strategic plan (*Entwicklungsplan*) implies strategies for all faculties and research centres, and in its investment plan the university appears as only one financial entity, and also as only one employer. Besides, the university’s central Governing Bodies may change the organisational structure to enhance interior cohesion.

At present, the University of Vienna Governance triangle has at each angle: the University Council, the Senate and the Rectorate. Each one of them is independent in its own area of responsibility. Thus, the University Council has among its responsibilities the approval of the strategic plan, the organizational plan and the key investments plan; it is also in charge of the Rector and Vice-Rectors appointment. The Senate is in charge of academic affairs such as curricula, shortlist for the hiring of full professors, habilitations and other. The Rectorate is the university’s executive body of the university, it proposes the strategic plan and the organizational plan; it represents the university as employer and to third parties; and it has the final decision on budgetary issues.

The three vertex of the University of Vienna governance triangle are elected and named according to the principle of “double legitimacy”: elected by one of the Governing Bodies they are finally named by another of these bodies. According to this principle, the Rector is appointed by the University Council out of a shortlist of 3 names chosen from and by the members of the Senate. On the other hand, at a lower level, the Directors (Deans) of organizational units (faculties) are appointed by the Rectorate out of a shortlist of three names picked from and by the full professors in each unit. The aim of this procedure is to have the appointed candidates approved by the highest possible number of members of the three central Governing Bodies.

In answer to the three dilemmas that most European higher education systems are facing today: research vs. market, collaboration vs. isolation, and training of professors, researchers and administrators to cooperate at a European scale, universities may adopt different models of governance that will help them cope with these problems and achieve success.

## **XIII. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Roles and Responsibilities. (OECD Seminar)**

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SUECIA

This paper was first presented at the seminar organized by IMHE OEDC on Governing Boards in Higher Education Institutions, that was held in Paris on 24-25th August 2006. The author kindly sent it for circulation at the IAUGB meeting in Granada.

### **1. Introduction**

It is a great pleasure to have this opportunity to start a discussion, which is of great importance for all of us who are engaged in "university governance". I am sure that I can talk for everyone, when I say thanks to the IMHE OECD and particularly to the Director, Dr. Ischinger, and the Head of IMHE division, Mr. Richard Yelland and Mrs. Jacqueline Smith, for taking this initiative and for bringing us together, to share experience, to reflect and to build networks.

I am Chairman of the Board of Lund University, the biggest university in Sweden. I am also engaged in Boards of research institutes and centres in Gothenburg and Copenhagen. Most of my experience of "governance" comes from public administration, business and media, experience, which has a great deal of influence on my ideas on the role of Governing Bodies in universities.

### **2. The Bermuda Triangle**

My role here today is to help focus our minds on some of the central issues concerning university governance, particularly on the roles and responsibilities of Governing Bodies.

I have now understood that this is not an easy task. When I started looking for information on university governance I made a search on the web. I found that there is a great interest in this subject, and a great deal to read about university governance. I got no less than 353,000 hits in less than half a second (Google). I read a few of them, but not all, which will make it easy for you to say that I have missed the most important papers.

When I asked our friends here at the OECD for interesting papers and background information, they kindly sent me a number of very informative papers, including a speech made by the Vice-Chancellor of the Roskilde University in Denmark, Henrik Toft Jensen, which I found thought provoking. The

Vice-Chancellor, made some comments on the new Danish system with Governing Bodies of external representatives and warned his audience that the relation between the three corners of governance –government, Board and Vice-Chancellor– could be described as a “Bermuda Triangle”.

His point is that “nobody knows where the initiative comes from” and “nobody knows where and how everything disappears” [Toft Jensen, Henrik (2006)].

Is he right? Is this a fair description of the relation between the three corners of university governance? Is this the way we are moving?

Let us take the Vice-Chancellors “Bermuda Triangle” as a description of the worst case and let us discuss how to navigate our universities out of these dangerous waters.

### 3. Why is university governance such an important issue?

Can I begin by asking the question why a debate on university governance is so important that we travel all the way to Paris to meet colleagues to share experience? One argument is that our economies are in transition and that knowledge will play a growing role for economic performance. The OECD has even provided us with some good arguments why money spent on obtaining university qualifications pay dividends higher than the real interest rate, and often significantly so. Countries that give individuals one additional year of education can boost productivity and raise economic output by 3-6% over time [Schleicher, Andreas (2006)].

I agree, that these are good arguments for investment in research and higher education. They also tell us why good governance of the huge resources already spent on education and research should be a top priority. However, I think that we must further develop –and strengthen– these arguments and that we can do it by using modern economic growth theory. Let me give you one example that can help explain the rationale behind the OECD figures on return on knowledge investment.

When I went to university many years ago we learned that land, labour and capital were the main determinants of economic growth. Knowledge and technology were seen as outside, more or less given factors. During the last 10-15 years we have seen a fundamental rethinking of the growth theories; knowledge and technology have become central element of economic analysis. We have learned to understand the difference between land, labour and capital on the one hand and knowledge on the other. While land, labour and capital are rival goods, which can be used by one person/enterprise at a time, knowledge is a non-rival good, a resource which can be used simultaneously by a great many people. Think about basic research findings, think about the Internet or think about patents, aimed at expanding markets for innovations and you see the difference from a piece of land, a bank loan or a paid working day. Knowledge is not a fixed quantity, which has to be divided in slices like an apple pie. Knowledge can be used by many, without limiting the value of knowledge for others. As a consequence the traditional economic perspective of diminishing return is replaced by a new one, we are living in the age of increasing return [Romer, Paul (1990); Warsh, David (2006); and *The Economist*, May 18 2006].

These are great ideas and they are highly relevant for us as members of Governing Bodies for research and education. Universities are at the centre of knowledge production, of dissemination of knowledge and of transfer of knowledge into innovation. Universities could greatly benefit from the introduction of modern growth theory in our advocacy for investment in research and development. And advocacy

is, I believe, one important element of governance. That's why it is so important the Board consists of external members who can and will advocate the case for universities to a number of constituencies in society at large, not least to those who provide funding, governments or private donors.

#### 4. What do we mean when we talk about governance?

There is more than that in governance. So, let us begin by finding a definition. After looking through a number of documents I selected two definitions. One from Australia and one from the UK. In a paper on *Issues in Australian University Governance* I found the following: "The term "corporate governance" broadly encompasses the full sweep of means by which organizations are able to operate and be controlled. It potentially includes issues of values, culture, management and administration, as well as operating frameworks, such as legislation, which are externally imposed" [Coaldrake, Peter *et al.* (2003)].

In the recently published *Oxford White Paper* on university governance I found a very brief definition: The term "governance" refers to processes of decision-making within an institution [Oxford University (2006)].

These two definitions seem to offer a good framework, wide enough for our discussion, focused enough to keep us on track.

#### 5. What is the debate on university governance about?

As I said in the beginning it is not an easy task to help to identify the main issues in a debate on university governance and Governing Bodies. Our university systems differ a lot in structure, in funding and in governance and we are in different stages of a reform process.

In the US, almost half of the 3,500 universities or colleges are public, half are private not-for-profit organisations and some 300 private for-profit organisations. The Federal Commission on the Future of Higher Education has recently published a draft report, a most interesting review of higher education in the US, with a good balance between self-confidence and self criticism. One of the main messages is that the US "may still have more then our share of the world's best universities. But a lot of other countries have followed our lead and they are now educating more of their citizens to more advanced levels than we are. Worse, they are passing us by at a time when education is more important to our collective prosperity than ever". In the Conclusions, the Federal Commission gives recommendations on policies to make universities "more transparent, faster to respond to rapidly changing circumstances and increasingly productive in order to deal with the powerful forces of change they now face" [For the full text, see: <http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>].

In the US, according to the AGB, the Association of Governing Boards of Universities and Colleges, "the relationship between public higher education and state government is in a flux in ways not been seen for decades. The general pattern is one of reduced state support followed by sharply rising tuition and arguments for less state regulation" [AGB (2004)].

In the UK there are 111 universities, of which only one is a private university (the University of Buckingham); all UK universities, like those in Australia are legally independent, self-governing institutions with their own degree-awarding powers.

In Europe, the EU Commission, has noted in a recent Communication that there are 4,000 institutions for research and higher education in Europe, most of them in need of reform. “Member States value their universities highly and many have tried to “preserve” them, controlling them, micromanaging them and, in the end, imposing an undesirable degree of uniformity on them” [UE COM (2006): 208 final].

I hope you will excuse me for being Eurocentric, when I take the EU Commission *Modernisation agenda for universities* as a starting point for our deliberations. As regards governance the Commission gives the following four recommendations:

1. Member States should guide the university sector as a whole through a framework of general rules, policy objectives, funding mechanisms and incentives for education, research and innovation activities.
2. In return for being freed from overregulation and micro-management, universities should accept full institutional accountability to society at large for their results. This requires new internal governance systems based on strategic priorities and on professional management of human resources, investment and administrative procedures.
3. It also requires universities to overcome their fragmentation into faculties, departments, laboratories and administrative units and to target their efforts collectively on institutional priorities for research, teaching and services.
4. Member States should build up and reward management and leadership capacity within universities. This could be done by setting up national bodies dedicated to university management and leadership training, which could learn from those already existing.

This is a broad agenda for governments, for University Boards and for Vice-Chancellors and Deans. I guess that we can agree on the main orientation of such a general reform agenda. However, in all these four areas of reform, there are important choices to be made, choices that will form an agenda inside the broader agenda. Let me identify some of these choices of particular importance for Governing Bodies.

- First, what is the role of the Board in a system where academic staff is in charge of education and research to reach excellence? Is there any room left for a Governing Body with external members?
- Second, what is the mission of a Governing Body, to manage an institution or to manage change?
- Third, how can we replace excess regulation and micromanagement by governments with internal mechanisms for effective resource allocation?
- How do we find a productive balance between the Board/the Chairman of the Board on the one hand and the Vice-Chancellor on the other hand?

I will discuss these four questions and offer some thoughts on how to organise our governance in these respects to avoid an academic Bermuda Triangle, “where no one knows from where an initiative is coming and no one knows where it has disappeared”.

## What is the role of the Governing Body in a university striving for excellence?

I think we all are in agreement that a university is a unique organisation. It is unique in its mandate, its funding and its organisation: there is no business like university business. However, the overall trend in university governance seems to be a move towards smaller Governing Bodies with, as a rule, a majority of external representatives, more or less the way Governing Bodies are set up in businesses or public administration.

In the US public institutions are governed predominantly, and sometimes entirely, by Boards of Trustees, with external members appointed by the Governor and/or the Legislature. In general there has been a trend towards increased accountability, with a wide degree of variability. Private not-for-profit Governing Bodies have typically large Boards, reflecting the importance of fundraising, Princeton has 40. On the other end, the University of Michigan, a public university, has eight members of its Board of Trustees.

In Australia for example, over the last 8-10 years, the Governing Bodies, the Councils, have been reduced in size, while maintaining a majority of external representatives. Still the average is 21 members. The reduction is most radical at the University of Melbourne, which went from 40 to 21 members of the Council, increasing the share of external members to two thirds. The Australian Federal Government is pushing for further steps in the reform process. A government policy paper stated that having "35 Council members and an average of 21 are not conducive to sound decision making".

These trends in university governance have now also reached the most prestigious and traditional of our European universities. In Oxford the *White Paper on Governance* suggests that the size and composition of Council should be revised, membership should be reduced from twenty-three to fifteen; it should have seven internal and seven lay members and a lay Chair. In Cambridge a report on governance suggests that the Vice-Chancellor should become "the principal executive officer of the University, responsible to the Council". According to the proposal, the Governing Body, the Council, will for the first time have external members. One will Chair the Council and another, the Audit Committee. They are expected to play a "fundamentally important role in the University's future governance", to quote the official presentation.

In my view, these developments will benefit the universities. The work of the Governing Body has to be based on the understanding among all members that "there are no advocates for any one group. Decisions are ultimately made in the best overall interest of the university", as stated in the web site of the University of British Columbia in Vancouver [University of British Columbia (2006)]. However, we, as members of Governing Bodies, have to be careful in stretching the parallels with business too far. We have to identify the unique role of a university Governing Body.

Let me describe how I thought when I became Chairman of Lund University. The core activities of the university are education and research. We expect teachers and scientists to strive for excellence. They develop new research ideas, they apply for funding and they carry out their research projects and they will be judged on professional ground by other scientists in peer review processes. The Board is not expected to interfere in these activities. Unlike a Board of an enterprise or a Board of a public administration, a University Board is not expected to make decisions to steer core activities. So, what is left for the Board to do more than to listen to reports from the Vice-Chancellor and the Registrar on progress in education and in research? My conclusion is that there is a third field of activities, for which the Board is responsible, where it has to act and should have its own strategy for excellence. That field includes the overall organisation of the university, the distribution and use of financial resources and the management of the university, i.e. all the systems and structures surrounding research and teaching. This is a field, where external members, experienced in decision making and without vested internal interests, can bring strength to the management of our universities. This is a field, which is not covered by the traditional system for peer review. It is a field, which requires different tools and policies. My view is that we, as a Board, should strive for excellence in these management systems to build confidence for our demand for excellence of researchers and teachers.



## What is the mission of the Governing Body - managing an institution or managing change?

That leads to my second question: what is the mission of the Governing Body, is it to manage an institution or to manage change? Let me explain what I mean with these two concepts. In the past, in a more stable environment, the model of governing universities was collegial and consultative in nature [OECD (2003)]. A University Board had a conservative role, serving as a break on change, a stabiliser, a guarantee against radical changes. The Board in itself was composed to make the process of decision making slow and complicated. Still many professors are fond of such governance. Why change this good old tradition, which has worked for such a long time and so successfully?

The answer is that there is no stable environment anymore. Today, universities are surrounded by change, by competition when recruiting students and scientists, by competition on funding. Today, “expectations of higher education have changed beyond recognition”, as the OECD has expressed it [OECD (2003)]. To be successful in this new world, universities have to seize opportunities, adjust and adapt, reform and develop. Boards have to make a deliberate choice, whether to manage an institution in the traditional way or to be a driving force for the management of change. By identifying its role as an agent of change the Board will set the scene for initiatives in many different levels inside the university.

## How can we create systems for resource reallocation to get rid of external micromanagement?

One of the changes that we all, I guess, are in favour of, is a reduction of over-regulation and micro-management by governments. We would welcome a more distinct role for the Governing Bodies of the universities, or to use the words in the EU Communication on universities “a framework of general rules, policy objectives, funding mechanisms and incentives for education, research and innovation activities”.

However, we have to admit that there is a trade-off in such a change. Let me try to describe this trade-off in the following way. In a traditional system University Boards seem to focus their attention on a fight for additional resources for education and research, rather than on a better use of existing resources. This has led in some countries to complex national evaluation processes as a basis for resource allocation. In other countries it has led to systems where scientists have to compete for small and short term funding from different national funds. Thus, mechanisms for reallocation of resources have been established outside the universities.

In a new system of management by objectives the Boards will have to focus on a better use of existing resources. That means to reallocate resources from existing projects to new, more promising projects with higher quality and more relevance, from one faculty to another, not by selecting projects, but by creating mechanisms for a continuous internal re-examination and reallocation of resources based on peer review and quality assessment.

This is a much more difficult and challenging role for a Board than the traditional one of *demandeur* for more government funding. It is probably the only way to convince public policy makers to give more authority over resources to the Governing Bodies. “The granting of greater independence will require boards to be more vigilant about monitoring and ensuring institutional accountability”, to quote the US AGB report about new relations between States and universities. The question to be discussed is whether our Governing Bodies are prepared and equipped for such a role.

## How to strike a productive balance between the Board and the Vice-Chancellor?

This discussion on the role of Governing Bodies boils down to a final question: how do we strike a productive balance between the Board –recognising its role for excellence, prepared to manage change, willing to run a system for dynamic reallocation of resources– and the Vice-Chancellor, as eager as the Board to achieve all these good things?

When I read Henrik Toft Jensens warning for an Academic Bermuda Triangle where “nobody knows where the initiative comes from” and “nobody knows where and how everything disappears” I felt that this is a reminder to us as members and Chairpersons of University Boards. There is an obvious risk that a proactive Chairperson and a proactive Board can limit the scope of activity for a Vice-Chancellor and thereby weakening her or him internally.

I have the privilege of having a dynamic and proactive Vice-Chancellor and I am myself used to take initiatives. How do we build a team of two such executive persons?

First, I think that it is important to remember what a limited power a Chair has been given. A Chair cannot make decisions without a formal proposal from the Vice-Chancellor and even with such a proposal the Chair has to get consent from the Board or at least a majority of the Board. The only formal power a Chair can exercise is to make decisions on the content and the structure of the agenda of the next meeting of the Board. A limited power, still an interesting one.

Second, it is necessary to recognize that the Vice-Chancellor has two roles, one as a manager, the other as a scientist. He or she is a member of the Board and a driving force in decision making in the areas where the Board has a responsibility, i.e. the systems and structures that surrounds research and education. The Vice-Chancellor is at the same time the final decision maker on research and education, in areas where the Board is not expected to interfere. He or she is the “Supreme Scientist” and maintains in this respect the traditional role of a Vice-Chancellor.

Third, and even more fundamental, it is in the best interest of the Board to have a strong Vice-Chancellor, who feel that he or she can take initiative and that he or she has the support of the Board as a manager of change. I would like to quote Michael Shattock who says that “management makes a difference and represents a major component of university success” [Shattock, Michael (2007)].

I agree. In my view, a Board and a Chairman of a Board should steer away from the Bermuda triangle by giving support to the Vice-Chancellor, by working with him and through him.

That was about the relations between the Board and the Vice-Chancellor. Now, how do we cope with the risk expressed by Henrik Toft Jensen that the government tries to govern behind the back of the Vice-Chancellor? Here I have too little insights in the different national traditions and systems to make any general comment. I have to confine myself to my own experience, both as a former Minister and as a present Chairman of a University. In our tradition, there is only one way for a government to give directive to a public agency and that is through a formal decision by the government, in full transparency. If a Minister –or a civil servant– takes personal initiatives, behind the scene, to influence the strategy or the policy of a university, such initiatives can and should be rejected. An initiative, wherever it comes from, has to be duly prepared by all relevant Ministries and formally agreed by Ministers in the government.

In other countries systems are different; Ministers may have a more independent status, and more room for regulation and micromanagement. My impression is that the situation in this respect is rather different in Southern Europe, Central and Eastern Europe, for instance.

Let me sum up by offering three questions for discussions, questions, which, hopefully, are relevant for all of us, regardless of how far our countries have reached in the process of changing our systems of university governance:

1. In the OECD report *Changing Patterns of Governance in Higher Education* one conclusion is that we need to develop “a fusion of academic mission and executive capacity, rather than substitute one for the other”. How do you define the role of your Governing Body in relation to science and education? To be more specific: What is your demarcation line between a Board of external members and the staff of scientists and teachers?
2. What is the role of one of the main stakeholder of a university, students, in the governance of our universities? In my Board they are equal partners with external members and representatives of the academic staff, very active and competent partners. So, what is the best balance between different actors and what is your road map for reform?
3. How do you roll back overregulation and micro-management and how far are you prepared to go in the direction of institutional accountability to society and new internal governance systems? To be more specific: what is your reform agenda in this respect for the next few years?
4. Do you agree that it is in the best interest of our universities that role of the Vice-Chancellors is strengthened? To be more specific: What have you done –or what are you going to do– to develop a CEO-role for the Vice-Chancellor of your university, building a culture of effective resource management?

## References

*The Economist* (2006): “The Growth of Growth Theories”, 18 May 2006.

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2004): *Are the States and Public Higher Education Striking a New Bargain*.

Coaldrake, Peter; Lawrence Stedman y Peter Little (2003): *Issues in Australian University Governance*.

OCDE (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*.

Oxford University (2006): *White Paper on University Governance*.

Romer, Paul (1990): *Endogenous Technological Change*.

Schleicher, Andreas (2006): *The economics of knowledge: Why education is key for Europe’s success*.

Shattock, Michael (2007): *Managing Successful Universities*.

Toft Jensen, Henrik (2006): *Governing Universities in the Knowledge Society* [Seminar IMHE/OECD, Valencia, 27-28 April 2006].

UE Commission (2006): *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*.

University of British Columbia (2006): *Role of the Board*, March 2006.

Warsh, David (2006): *Knowledge and the Wealth of Nations*.

<http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>

## XIV. Construction of a Region of Knowledge

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

The area of influence of University of Minho has a population of about 1 million inhabitants, and it is one of the regions with the youngest population in Europe.

FIGURE 7

### University of Minho's zone of influence



The University of Minho has 11,500 undergraduate students, 4,000 post-graduate students, 920 teaching staff members (of which 750 with PhD), and 600 administrative staff, in all 11 schools covering all fields of knowledge from Law to Medicine. In 2006 12.5% graduated (2% of which were

foreign students). Also, 100 PhD theses were read in the University, plus 300 MSc theses. The university have 2 *campi*, cities Braga and Guimarães (20 kms. apart). Other facts that allow us to compare it to other European universities are shown in the following table:

TABLE 1

Population, Publications, Theses y Patents

	POPULATION (MILLIONS)	PUBLICS (PER MILLION INHABITANTS/YEARS)	PHD (PER 1,000 ACTIVE WORKERS)	PATENTS (PER MILLION INHABITANTS / YEAR)
Ireland	4	580	5.1	70
Spain	50	579	4.6	21
UE	470	803	5.6	139
National average (cordis/UE)	10	289	3.3	4
UMinho	0.9	637	4.5	16

The expected forecast is that in 2008 120 PhD theses will be read, 600 MSc theses and 240 PhD and 750 MSc theses expected for 2010. Concerning international publications, the forecast is to reach 600 by 2008, an increase of a 33% increment two years later, to reach 800.

University of Minho has 30 R&D centres recognized by the Research Ministry. In the 2003 *International Evaluation Panel* the qualifications obtained by these centres were: 7 centres were awarded Excellent; 8 centres awarded Very Good; 12 centres awarded Good; 3 centres awarded Fair. 75% of the researchers work in Very Good or Excellent Research Centres.

Some measures have been taken to attract foreign researchers through: European Centre for Researchers Mobility, the Regional Fulbright Centre of Mobility (whose mission is to facilitate US mobility) and the Office for Research Support. A *repositorum* has also been created to promote open access policy to scientific research.

The following joint international initiatives have the same goal of providing scientific research with an international approach: the Computer Graphics Centre (created in 2001 through a Fraunhofer/ZGDV/TUDarmstadt partnership), the Confucius Institute, created in 2005; the European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine, active since 2006; and the Iberian Nanotechnology Laboratory (INL) created in 2006.

Other R & D Structures already active (involving the participation of over 120 companies) are: the PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering), the CVR (Centre for Waste Valorisation) and the CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements). In 2007 two new joint research facilities are expected to sign an agreement: Pilot Facility for Nanomaterials – CENTIvc (with CITEVE in Famalicão) and the Iberian Institute on Nanotechnology (with Spain).

In 2007 three new R&D labs will be created: I3N - Institute of Nanosciences, Nanotechnology and Nanomaterials; IBB – Institute of Biotechnology and Bioengineering; and CEBIO - Centre of Excellence for Bioenergy. We are also working on four new research infrastructures: Infrastructure for Bioanalytical Chemistry (HPLC-MS, NMR, GC-MS); Infrastructure for Functional Microscopy (TEM, SEM, Confocal); Infrastructure for Micro and Nano-Structural Characterisation (TEM, SEM, AFM, DTMA, FTIR); and VisionLAB.

All these structures will help create a critical mass in the region.

FIGURE 8

**Braga Research Structure and Influence Zone: from laboratories to technological centres and products**

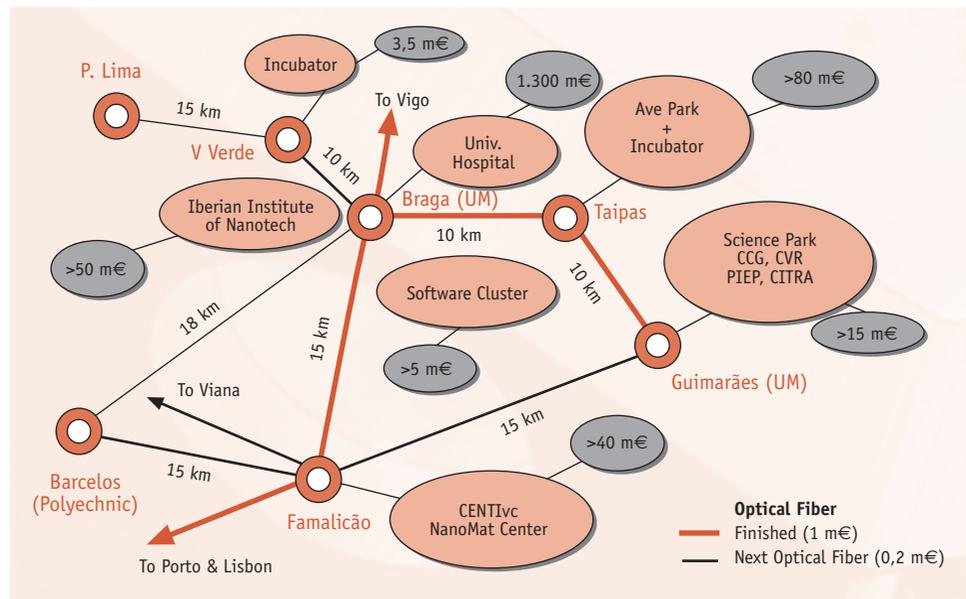
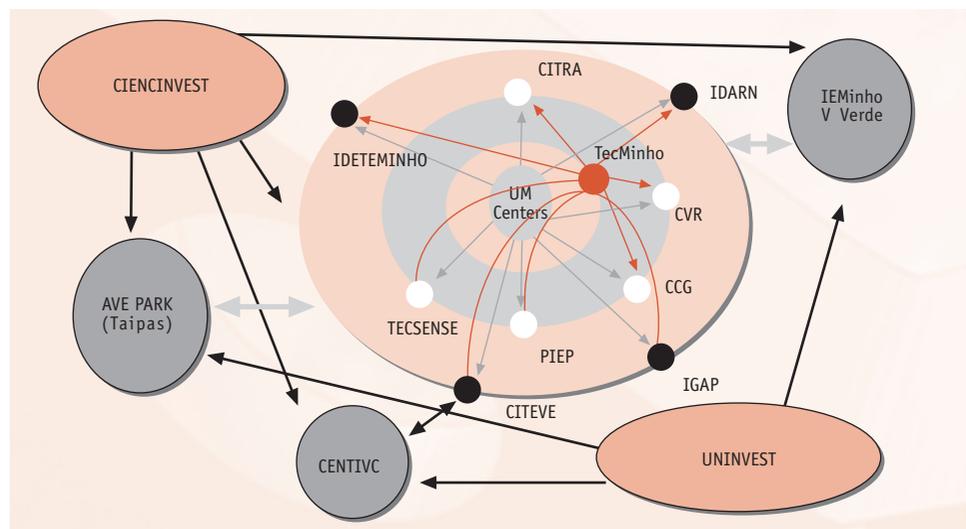


FIGURE 9

**The Knowledge-Chain Valorisation**

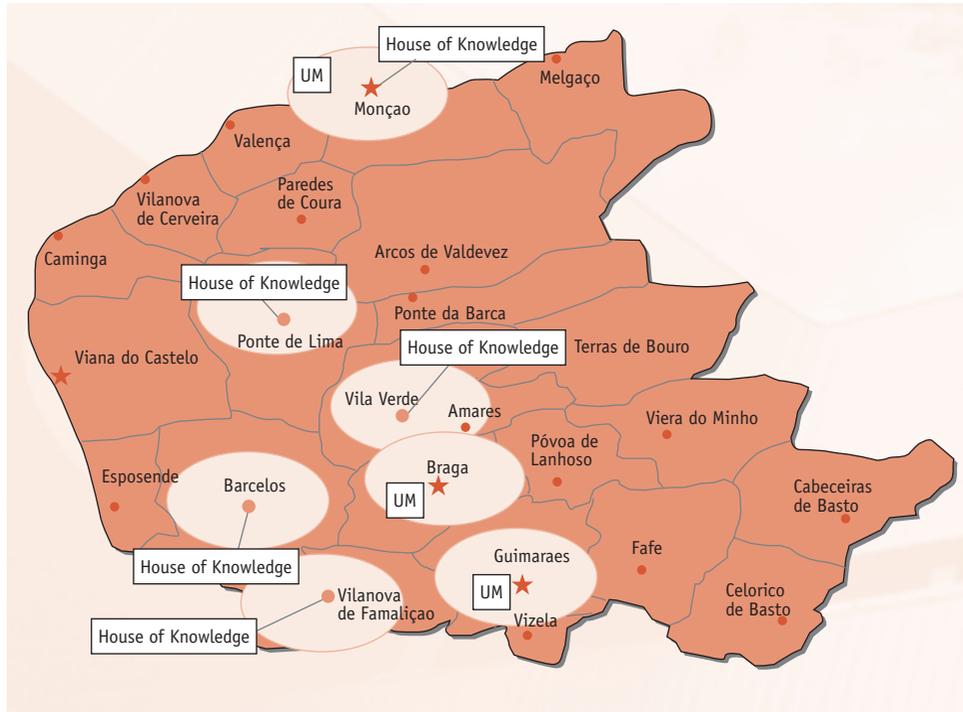


\* Ciencinvest y Uninvest son dos sociedades de capital riesgo: La primera es para los estados iniciales. La segunda para la vida completa de las firmas.

For year 2007/8 the University of Minho has planned a 400 km<sup>2</sup> virtual campus, with five “Houses of Knowledge”. In this new campus student contact will be permanent, and the registration and payments will be available on-line. In the model of teaching which is being developed, the full potential of the new information and communications (TIC) technologies will be used, since a model based on e-learning is going to be established. The five Houses of Knowledge of this campus are going to be located in Monção, Ponte de Lima, Vila Verde, Barcelos and Vila Nova de Famalição.

FIGURE 10

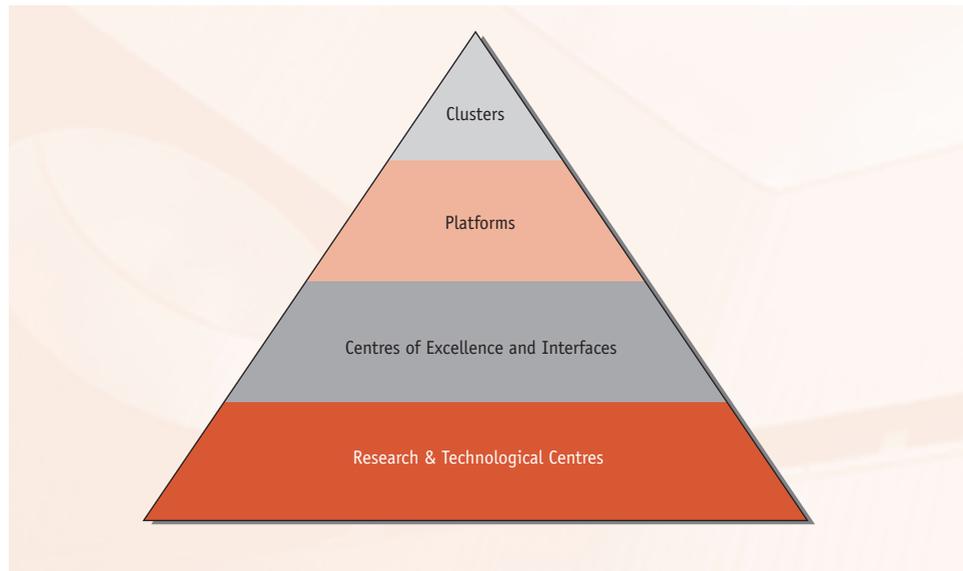
Situation of the “Houses of the Knowledge”



Future actions in University of Minho’s structure are going to be directed towards the construction of a “virtuous pyramid”, founded on the research and technological centres.

FIGURE 11

### The “Virtuous Pyramid”



In the third level of the pyramid, there are two types of platforms: internal and external, the latter of European outreach. There are four internal: Nanotechnologies Platform, Biotechnologies Platform, Renewable Energies Platform and Multimedia Platform. There are seven European: European Construction Technology Platform, European Textile Technology Platform, ARTEMIS (Information Society), ERA-Net Industrial Biotechnology Platform, Manufacture ETP Platform on Nanomedicine, EUKN European Urban Knowledge Network.

Following on the actions for academic year 2007/8, the total investment is expected to reach 1,500 euros in the next three years. Besides, an empowerment of industrial cluster activity will be sought for, corresponding to the fourth layer in the pyramid, by promoting the activities of the already existing: Automotive Components, Software, Medical Devices; and by creating two new ones: Textile and Design and Fashion.

All the actions of the Houses of Knowledge, Virtuous Pyramids, Platforms and Clusters, and others, seek to transform the area of influence of the University of Minho into a Region of Knowledge. In this Region of Knowledge research travels from the labs to the technology centres and from both of these to products to meet the needs of society, with all the means of science which are within our reach.

## XV. Governing Bodies of Higher Education Institutions. Different Models - Same Problems. UCE Birmingham Experience

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. UNITED KINGDOM

### Introduction

Bologna, Paris and Oxford Universities have been around for over 600 years, and are successful. So why are we talking about governance in higher education today? The answer to this question is relevant is because organisations need to continually improve, otherwise they atrophy. Advice given by Sheikh Mohammed, ruler of Dubai, recently on the BBC by telling this story: every morning on the African plain, a gazelle wakes up. It knows that it must **outrun the fastest lioness** if it is not to be killed. Every morning on the African plain, a lioness wakes up. It knows that to eat that day it must **outrun the slowest gazelle** or it will starve. The moral of this story is: **It does not matter if you are a gazelle or a lioness, when the sun comes up you better be running.**

### CUC code – role of Governing Body

- Every higher education institution (HEI) shall be headed by an effective Governing Body, which is unambiguously and collectively responsible for overseeing the institution's activities, determining its future direction and fostering an environment in which the institutional mission is achieved and the potential of all learners is maximised [Committee of University Chairmen Governance (November 2004)].
- The Governing Body shall ensure compliance with the statutes, ordinances and provisions regulating the institution and its framework of governance and subject to these shall take all final decisions on matters of fundamental concern to the institution.

### English governance model

**Main features of the Higher Education System in the UK:** There are 131 Higher Education Institutions of which 77 are Universities, 14 General Higher Education Colleges and 40 Specialist Colleges. They are very diverse in size, mission, subject mix, and history. Only Universities award research degrees. They have all things in common: they are all self-governing, independent. They can also own assets, enter into contracts, and borrow funds (their borrowing not part of Government debt), they can set terms and conditions for staff employment.

The government through Higher Education Funding Council (HEFCE) exerts significant influence over behaviour and expectations of the higher education sector as a whole.

From 2006 can charge students up to £3,000 fees per annum.

**Main Features:** three main models of Governance structure exist, the three models with a common feature. They are based on one governing body.

- *Ancients:* Oxford and Cambridge founded over 500 years ago. The Vice-Chancellor is the head of Governing Body. The power lies in the colleges. They are attempting to restructure the system.
- *Pre 1992:* Institutions founded in 19th century, generally incorporated by Royal Charter (some by Act of Parliament) and with giving degree-awarding powers.
- *Post 1992:* Set up by Act of Parliament, who gave power to Privy Council acting on behalf of the monarch to grant title of university to polytechnics and colleges that met the criteria. Act specified the governance structure.

## Post 1992 model of governance

### Formal Responsibilities under *Education Reform Act 1988*

The Articles in this Act require the university to have a **Board of Governors** and a **Senate**, each with clearly defined functions and responsibilities, to oversee and manage its activities.

### Responsibilities of the Board of Governors

- The determination of the educational character and mission of the university and for oversight of its activities.
- The effective and efficient use of resources, the solvency of the university and the corporation and for safeguarding their assets.
- Approving annual estimates of income and expenditure.
- The appointment, assignment, grading, appraisal, suspension, dismissal and determination of the pay and conditions of service of the Principal, the Clerk and the holders of such other senior posts as the Board of Governors may determine.
- Setting a framework for the pay and conditions of all other staff.

### Responsibilities of Senate

Subject to the overall responsibility of the Board of Governors, the Senate oversees academic affairs and draws its membership entirely from the staff and the students of the university. It is particularly concerned with general issues relating to the teaching and research work of the university.

## UCE Background (University of Central England)

### History

The UCE was established in March 1992, following an almost 150 years process during which different smaller centres of higher education merged, to create the biggest higher education institution in Birmingham.

- Origins: 1843: Polytechnic Institute and Birmingham Government School of Design.
- Birmingham Polytechnic 1971.
- UCE Birmingham 1992.

**Mission:** Providing a high quality teaching and learning experience to our diverse range of students:

- Encouraging and rewarding excellence in teaching.
- Investing in new technologies that enhance learning.
- Running flexible programmes that seek to maximise progression and retention.
- Developing support for students that matches their values, experiences, expectations and specific learning needs.
- Embedding employers' needs in our programmes ensuring the continuing quality of our programmes.
- Offering opportunities for lifelong learning to all our students.

**Actively engaging and working with our local communities and partners to improve the social, cultural and economic well being:**

- By encouraging participation in HE by the broadest social group.
- By working with local organisations to improve services.
- By implementing special initiatives to help the disadvantaged.
- By assisting with economic development of the region by providing a skilled workforce and undertaking economic development initiatives, e.g. running two industry clusters for Advantage West Midlands (AWM), the Regional Development Agency, the first for High Added Value Products and the second for New Media Industries.
- By engaging in cultural outreach which not only includes providing 300 concerts annually at UCE Birmingham Conservatoire, but also mounting the New Generation Arts Festival, Fashion and Jewellery shows.

**Actively engaging in consultancy and research to benefit a number of groups:**

- Our students, kept informed of the latest developments in their subjects.
- Local and national businesses and their consumers, whose products and daily lives are changed by knowledge and technology exchange.
- Practitioners and clients in a range of key professions, whose practices and procedures are improved by critical training and reflection.
- Teachers, students and professionals worldwide who access publications by UCE staff.

## Organisational structure

Seven faculties located on eight sites:

- UCE Birmingham Institute of Art & Design.
- UCE Business School.
- Education.
- Health.
- Law, Humanities, Development & Society.
- Technology Innovation Centre.

## Student Numbers

Numbers have gone up since 1992 by 39% to reach 23,756 in the academic year 2004/5. A 53% of students full-time; 60% female; 63% white; and 16% post-graduate. 65% of students entitled to state assistance; and a 64% of full-time students come from West Midlands.

## Financial Position

**Income:** Gone up by 158% since 1992 to current forecast of £144m:

- Current HEFCE £53m (36%).  
1994/5 HEFCE £33m (53%).
- Current research £3m (2%).  
1994/5 Research £0.4m.
- Current knowledge transfer £14m (10%).  
1994/5 knowledge transfer £4m (7%).

**Surplus:** since 1992 the UCE has always been in financial surplus. For the academia year 2005/6 the forecast is of £4.9m (3.5%), a figure in excess of the 3% recommended by HEFCE.

**Operating Cash:** Since 1992 generated £101 million.

**Capital Investment:** £174 million in fixed assets, con with a forecast of £36m for academic year 2005/6.

## UK League Tables – 130 HEIs

Universities like UCE, which focus on widening participation and are not research intensive penalised by these league tables. Nevertheless, UCE Birmingham has improved its position in the last 4 years. In the *2002 Times Good University Guide* ranking UCE position was number 87 and in year 2006 it was 63<sup>rd</sup> in the ranking, one of the 3 top post-1992 universities; in the 2002 *Guardian*

*University League Table*, UCE was number 109 and in year 2006 its position was 46<sup>th</sup>, one of the two top post-1992 universities.

## External Audit

The UCE has implemented all the Quality Assurance Agency (QAA) 2002 recommendations. It has obtained an excellent outcome in the 2006 QAA Institutional audit. The report is available at: [[www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052)].

UCE has also complied with the clean bill of health from HEFCE'S Assessment of Institutional Risk 2006 available at: [[www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)].

## Board Membership: 16 Members

- 11 independent including Chairman and Deputy Chairman.
- 1 Vice-Chancellor.
- 1 Senate member.
- 1 Elected Academic member.
- 1 Elected Non Academic member.
- 1 President of Students Union.

## Governance challenges facing HEIs: UCE approach

### Tension Between Increasing Student Numbers and Maintaining Quality

An annual Student survey has been passed for the past 14 years by course. The survey reports and actions considered by Senate are communicated to the Board.

The Committee for Academic Regulations and Policy (CARP), and Collaborative Partnerships Committee (CPC) are charged by Senate to advise on Academic Quality Standards. Every faculty has to submit an annual report on its academic performance to CARP and Senate. The regular Academic Audit of Faculties conducted by academic staff from other faculties, is focused on quality assurance, quality enhancement and student experience. Board gets copies of Academic Audit Reports including faculty responses.

Students given additional help as needed including new students who need help with maths or other subjects.

The Board gets the minutes of all Senate meetings. The Chairman gets copies of all Senate papers. All reports from external Quality Assurance QAA / OFSTED / Professional Bodies e.g. Royal Institute of British Architects are presented to the Board.

All courses are reviewed at least every 5 years, by Senate. There is input from students, external examiners, and employers if appropriate. All degrees awarded have external examiners. All teaching staff have to pass teaching qualifications. All franchised UK and Overseas courses are quality controlled by UCE staff and inspected by QAA inspectors. UCE hosts a Centre for Teaching Excellence funded by HEFCE.

Teaching Fellows are encouraged both internally funded and externally funded.

Professorships extended to academics who can demonstrate excellence in one or more areas of: research, scholarship or consultancy; academic leadership; high professional standing; and reputation and contribution as a teacher.

### Academic Freedom *versus* Corporatism

It is a duty of the Board to maintain academic freedom: “Freedom within the law to question and test received wisdom, and to put forward new ideas and controversial or unpopular opinions, without placing themselves in jeopardy or losing their jobs or any privileges they may have at the University”.

The Senate is sovereign on academic matters. The Board’s role is one of oversight. No Board Member on Senate. Executives who attend and participate as non-voting members in Board Meetings: Pro Vice-Chancellor Academic; Pro Vice-Chancellor External Affairs; Pro Vice-Chancellor Student Experience; Registrar; Finance Director; and Human Resources Director.

The Chairman and Deputy Chairman visit and meet staff in every faculty and support departments once a year to be aware of issues facing each faculty.

### Increased Competition for Students

Three years ago a Pro-Vice-Chancellor for student experience was appointed.

The report and actions of the annual Student survey for the past 14 years by course come to Board. Students are represented in the Senate and Faculty Boards. All Board decisions are judged against the criterion of improving student experience.

All first-year students are guaranteed student accommodation. There is significant investment in student accommodation with free internet access, and sports facilities.

Significant investment also in IT and development of Virtual Learning Environment (VLE) using Open Source Moodle Software.

### Internationalisation of Higher Education

All overseas students are guaranteed student accommodation. An International Office has been set up to address overseas students’ specific needs. Additional English lessons given as required.



Some courses run in China for 2 years in English and the students come for 2 years to the UCE campus in Birmingham to complete.

All franchised overseas courses quality-controlled by UCE staff and inspected by QAA inspectors.

UK students go on overseas study trips. Law students work pro bono with US Law firms, on death row cases.

## External Regulation

Where mandatory it is seen as giving assurance to the Board. The Audit Committee get all copies of all reports, recommendations and actions taken, from both Internal and External Auditors.

External Auditors meet Board yearly to present accounts. The Quality Assurance Agency (QAA) inspect on behalf of HEFCE. The Office of Standards in Education (OFSTED) on behalf of The Teacher Training Agency (TTA).

The UCE meets the CUC Code Requirements, hence there is light touch from HEFCE.

## Research Specialisation

The UCE is not a university intensive in research. At present, the research grants and contract income is £2.9 m. However, research is considered important to inform teaching.

Funding £1 m per annum for 4 years of out own resources of those areas of research that are likely to achieve rating of three star in the 2008 Research Assessment Exercise. An Oversight Committee is chaired by an independent member.

UCE is strong in knowledge transfer amounting to £14 million. It will benefit if proposed change to metrics after current RAE occurs.

## Need for Committed and Skilled Independent Governors who can Support and Challenge HEI Management

The university has no problem in getting committed retired professionals. More of a problem is getting working professionals.

The UCE will be increasing Board membership by two additional independent members to a total of 18. This is to address diversity and provide continuity. All Board Members get *Times Higher Educational Supplement* as contextual briefing.

Independent members of the Board serve on the following Committees: Finance, Audit, Human Resources, Charities, Remuneration, Nomination. Independent members also serve on Boards of subsidiary companies.

The Finance and Board regularly review Risk Register. Excellent induction programmes are in place for all new Governors and Governors are encouraged to attend Leadership Foundation Programmes. Away days are held every year to consider strategic matters.

There is an annual Board review of Institutional Performance as well as a three yearly Board review of Board Effectiveness. The Vice-Chancellor's performance is assessed every 6 months.

## Competing Demands and Paucity of Resources

The UK invests 1.1% of the GDP in Higher Education vs. the US who is investing 2.7% of GDP. The UK is successfully diversifying income streams and reducing dependence on HECFE funding.

At UCE there is a strong financial record through strong leadership and management. An increased student contribution to costs was agreed, an English policy of charging up to £3,000 fees from 2006 is in place.

There is a need for selection of students to ensure course completion. UCE betters the benchmark on course completion with only 16% of students who have neither obtained an award nor transferred to another institution.

One of two UK universities do not take part of the national wage negotiation. This enables greater staff flexibility. By remaining as a single-status employer has resulted in the UCE not being affected by recent industrial dispute.

The UCE is extremely entrepreneurial. It has established a Technology Innovation Centre from former Engineering Faculty in the £114 million *Millennium Point* project in Birmingham to focus on technology and knowledge transfer to small and large enterprises.

## Conclusions

Although we have different governance structures all Higher Education Institutions face similar challenges. Governance approaches taken will vary according to: institutional mission and values; institutional history and culture; Government policy; and other stakeholder needs.

**Good Governance does not guarantee success:** *"The real challenge for directors isn't regulatory compliance, its high performance. To achieve it, they need to systematically examine their purpose, tasks, talents, information, and agenda."* [Nadler, David A. (2004)].

## References

Committee of University Chairmen Governance (November 2004): *Code of Practice*.

Nadler, David A. (2004): "Building Better Boards" in *Harvard Business Review*, May 2004.

[www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052)

[www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)



# iaugb

1<sup>ST</sup> MEETING OF INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“SOCIETY MEETS UNIVERSITY”  
(GRANADA, 23-24 OCTOBER 2006)

[www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

coleción **m** **i** **+** **d**

IV PRICIT 2005-2008  
Plan Regional de Ciencia y Tecnología  
de la Comunidad de Madrid