

## Conversaciones con Emilio Fontela sobre el futuro de la Universidad

**Q.1-** Conoces bien la universidad desde dentro (como profesor en Suiza, Japón o España) desde fuera (como director en la Fundación Battelle y consultor internacional de organismos públicos y empresas). ¿Cuáles piensas que son, hoy día, sus funciones básicas?

**R.1-** La contestación habitual es que las universidades deben responder a las necesidades sociales en educación superior, investigación y esa “tercera misión” de servicios diversos a la sociedad.

Personalmente prefiero diferenciar entre las funciones que corresponden a los servicios comunes de interés social, a los servicios comunes de interés económico y a los servicios económicos directamente explotables.

Entre los servicios comunes de interés predominantemente social están las dos funciones básicas de educación superior básica e investigación fundamental. Entre los servicios comunes de interés económico se sitúa la educación superior profesional o especializada (incluida doctorado) y la investigación aplicada genérica. Pero aun quedan algunos servicios económicos directamente explotables, como la formación avanzada en nuevas tecnologías o la investigación aplicada para la innovación.

**Q.2-** ¿Qué implicaciones prácticas tiene esa división funcional que propones?. ¿Los servicios comunes de interés social serían el terreno habitual de juego de las universidades públicas, los comunes de interés económico podrían compartirse con otras instituciones privadas y los directamente explotables serían especialmente adecuadas para universidades privadas y otros centros de educación superior e innovación tecnológica?

**R.2-** La línea divisoria entre público y privado no es tan fácil de establecer. En el campo de la ciencia básica (o de la educación básica) su carácter de bien público no admite discusión dado que sus resultados se difunden, sin barreras, a la comunidad científica del mundo entero. Pero cuando la investigación científica se acerca más a la tecnología, a la innovación, sus resultados son apropiables y entonces la justificación económica de bien público es más difícil de establecer.

Las nuevas demandas de educación postsecundaria o postuniversitaria y de tecnologías genéricas o aplicadas tienen una característica común: son demandas solventes, o sea, que se apoyan en líneas de consumo y de inversión de los agentes económicos, y en particular de las empresas y de las administraciones públicas. En una economía de mercado es normal que para responder a esta demanda solvente, se organice una oferta competitiva. Esta obvia observación conlleva: que las universidades públicas no pueden responder a ninguna de estas demandas en régimen de monopolio (de ahí la necesidad de universidades, centros de formación, centros de investigación, etc., de carácter privado); y que las universidades públicas no deben utilizar fondos públicos derivados de la función de desarrollo y difusión del conocimiento (bien común), para subvencionar sus actividades de mercado, ya que esto distorsionaría el funcionamiento de dicho mercado y violaría las reglas de la competencia.

La ambivalencia de la universidad, como productora de servicios de mercado y de no mercado, plantea indudables dificultades de gestión y requiere planteamientos institucionales muy específicos, para aislar dos ámbitos de actuación en los que, con frecuencia, intervienen los mismos agentes productivos.

**Q.3-** ¿Esta dificultad de compatibilizar actividades de servicio público y de mercado es lo que te ha llevado a calificar la universidad del futuro de bicéfala?

**R.3-** Así es. La universidad de este siglo XXI será altruista y egoísta, pública y privada, solidaria y competitiva. La universidad debe actuar conjuntamente en el ámbito del no-mercado de la ciencia y la educación básica y en el de mercado de la tecnología y la formación profesional.

Posiblemente, las universidades actuales tienen una mayor ventaja comparativa en el lado de la ciencia, en que es la propia actividad académica quien tiende a establecer las prioridades y en el que la libertad de investigación parece un requisito indispensable.

Pero no debiera olvidarse que ciencia y tecnología tienen fronteras poco definidas. Se ha venido reduciendo progresivamente la distancia entre desarrollos científicos y sus aplicaciones tecnológicas; se están desarrollando tecnologías genéricas que pueden considerarse bienes públicos; en el proceso de innovación se utilizan con frecuencia conocimientos de base científica y tecnologías genéricas que requieren la intervención de servicios de asesoramiento relativos al estado del arte de este convencimiento científico y técnico.

Por tanto, parece inevitable que las universidades se acerquen cada vez más a las actividades tecnológicas a pesar de sus características de producción regulada (con prestaciones definidas, plazos y presupuestos) y cuyos resultados se evalúan en términos financieros más cercanos a la naturaleza empresarial que a la tradición de las instituciones de educación superior.

**Q.4-** ¿Cuáles consideras que son los cambios que deben hacer las universidades para acercarse a esa nueva situación mixta de productores de bienes públicos y servicios de mercado?

**R.4-** Con carácter general, las universidades deberán aumentar su conectividad interna (líneas multidisciplinares más cercanas a la resolución de problemas) y externa (en relación con las necesidades colectivas transmitidas por las administraciones públicas y las necesidades empresariales). Deberá producirse un abandono progresivo de los criterios de gestión característicos de las administraciones públicas (en las que “el dinero viene de arriba”, a través de presupuestos de gastos e inversiones de la colectividad) y una adopción de criterios de gestión de empresas (en las que “el dinero viene de abajo”, de decisiones de compra que efectúan los clientes). Esta evolución reclama un aumento de la proactividad, de la capacidad de anticipación de las demandas futuras.

A nivel más instrumental, deberán introducirse sistemas avanzados de contabilidad analítica en las universidades, para garantizar que exista una evaluación lo más concreta posible de los gastos directos e indirectos de cada servicio y para evitar que las economías de afinidad escondan procesos de subvenciones encubiertas.

**Q.5-** Aparte de las implicaciones de un acercamiento de las universidades a la producción de servicios de mercados ¿cuáles pueden ser los cambios previsibles en el terreno de la educación superior, como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones?

**R.5-** Algunas tendencias recientes hacen entrever, cambios importantes del sistema productivo de la educación, especialmente en actividades de corto plazo de elevado interés socio-económico.

Conviene destacar al respecto:

- El desarrollo de Megauniversidades virtuales que proporcionan educación a distancia utilizando soportes tecnológicos avanzados con una elevada calidad en sus contenidos. Esta nueva configuración educativa reduce en más de un 50% el coste de formación por alumno.
- La transformación de la educación in situ en una educación mixta, (que difunde contenidos tanto del sistema profesoral tradicional como de Internet), y que incluye elementos de la educación a distancia (introducción en la red de cursos de alto nivel pedagógico por algunas grandes universidades americanas).
- La profesionalización de la preparación del material didáctico que utiliza los multimedia, lo que hace intervenir en el proceso educativo a nuevos profesionales que no se integran necesariamente en las organizaciones universitarias.
- La aparición de sistemas de evaluación externos, diferentes de los sistemas de educación, que reducen el valor de la certificación tradicional.

En general, las tendencias más profundas que se detectan al introducir las tecnologías de la información en la enseñanza universitaria serían:

- La automatización de la parte más repetitiva y menos creativa de la enseñanza, siguiendo las pautas de la automatización en el resto de los sectores económicos y desarrollando contenidos de multimedia.
- La disminución de los costes unitarios de difusión del conocimiento.

Estas tendencias hacen que la educación de corto plazo, orientada al mercado, se esté integrando paulatinamente en el círculo virtuoso de la Nueva Economía: nuevas tecnologías, mayor productividad, menores costes, mayor competencia y menores precios; nuevas demandas estimuladas por el carácter “superior” de los consumos educativos y, sus elevadas elasticidades, precios y rentas.

**Q.6-** Muchos universitarios pueden rechazar un camino de evolución guiado por criterios de rentabilidad económica y por los caprichos de una demanda orientada por el corto plazo. ¿No deben existir algunas fuerzas compensadoras que garanticen el papel predominantemente social y los objetivos a largo plazo de las universidades?

**R.6-** Sin duda la rentabilidad social debe ser el criterio predominante de evaluación del funcionamiento de los servicios públicos y ello exige aceptar algunos principios básicos de gestión, tales como:

- La auditoria social, en la que se impone evaluar la aportación de la universidad a la sociedad (estimación del valor de oportunidad de los títulos concedidos, estimación del valor de las aportaciones al conocimiento científico, al desarrollo cultural o la solución de problemas sociales o de poblaciones marginales, etc).
- El seguimiento permanente de los universitarios y la ayuda a las soluciones de sus problemas de formación (en paralelismo con los servicios de mantenimiento de la producción de bienes), como método de enriquecimiento social de la producción de la universidad.
- El concepto de calidad total aplicado a todos los servicios internos de la universidad y a su producción de educación y ciencia, utilizando los principios de

gestión de calidad desarrollados y aplicados en la empresa privada y en algunas administraciones públicas.

- La planificación estratégica, también de uso frecuente en empresas y administraciones, para introducir la visión prospectiva a largo plazo como método de orientación (algo indispensable en una universidad en la que los principales clientes, los estudiantes, suelen regir sus comportamientos de elección según la coyuntura y las modas).

La evaluación de una actividad según su rentabilidad social impone a sus gestores las mismas obligaciones, y quizás algunas más, que a los gestores que se guían por la rentabilidad económico financiera.

Respecto a las visiones cortoplacistas, debemos añadir que hay que evitar la miopía de conceder a la demanda del momento la guía exclusiva de los estudios, obsesionados por la preparación para el puesto de trabajo. Es evidente que lo más importante, lo fundamental, es dotar a los estudiantes de la capacidad de adaptación a un entorno dinámico en fase de transformación hacia la utopía de una Sociedad de la Información.

En el fondo, lo que reclama la sociedad futura de su capital humano es una capacidad ilimitada de integración de informaciones, lo que a su vez requiere una formación básica que haya desarrollado plenamente la capacidad de razonamiento. Hay que enseñar a pensar. La universidad de la educación de largo plazo tiene más futuro que presente.

**Q.7-** En el amplio debate que se ha producido durante los últimos años sobre escenarios de futuro de las universidades, tu aportación, como prospectivista, para el caso europeo, a través del STRATA-ETAN Expert Group, se concreta en tres posibles alternativas que denominas “meeting-pot”, “market-triumph” y “creative-society” que, posteriormente, has reducido a dos grandes opciones: “riding the wave” y “second renaissance”. ¿Podrías aclararnos sus rasgos característicos, factibilidad y tu opción preferida?

**R.7-** Debo empezar por aclarar que los escenarios que diseñé no responden sólo a diferentes entornos, sino a actitudes y elecciones políticas.

El escenario híbrido de la diversidad (“meeting pot”) podría ser el resultado de una actitud predominantemente pasiva ante los cambios que se están produciendo. Mezcla de público y privado, de fuerzas de oferta y demanda que intentan predominar, parece un escenario poco estable y escasamente deseable.

El escenario de “triumfo de mercado”, al que he denominado en su última versión “riding the wave”, es el de la primacía de la privatización, el declive de la financiación pública, una actitud reactiva de adaptación a los cambios que vienen observándose orientados por el mercado, la rendición de cuentas, la competitividad y la eficiencia. Personalmente me parece factible pero no deseable desde una perspectiva europea integradora.

Mis preferencias se inclinan por el escenario de la “Sociedad Creativa” o “Segundo Renacimiento”, en que se adopta una actitud proactiva de establecer elecciones políticas y establecer objetivos ajustándose a algunas de las tendencias observadas pero resistiéndose y luchando contra otros que se consideran poco adecuadas como guías de futuro.

En este escenario de futuro deseado, las universidades son preactivas hacia la competitividad y la cohesión social, que son las claves para las políticas públicas y el punto focal de desarrollo de una sociedad creativa del conocimiento.

Las universidades públicas se concentran en la producción de bienes públicos en educación e investigación, aunque adaptadas a objetivos que no coinciden plenamente con los tradicionales.

**Q.8-** ¿Cómo ves la educación superior en ese escenario de sociedad creativa?

**R.8-** Las universidades se dedicarán principalmente a proporcionar competencias y conocimientos básicos, en el sentido de que la educación se centre

en competencias y conocimientos que son necesarios a lo largo de la vida, con una perspectiva de “crecimiento sostenible”, más allá de las demandas a corto plazo de los mercados. Esto supone sostenibilidad de los empleos y universalidad en el sentido de que el acceso debe asegurarse para todos los grupos sociales.

Este suministro de educación superior básica, consiste tanto en educación “inicial” (de grado o postgrado) como en educación continua. Sin embargo, la educación continua, sin embargo, la educación continua de carácter general proporcionada por agentes públicos debe entenderse como una parte del bien público que supone la educación de por vida y no debe confundirse con la educación continua especializada en respuesta de las demandas del mercado a corto plazo.

Por otra parte, en este escenario las empresas y otros agentes privados deberían claramente ser responsables de proporcionar bienes educativos “privados”, en particular educación continua especializada en respuesta a esas demandas a corto plazo del mercado. La Sociedad y, por tanto, el sistema de educación superior, no debería responsabilizarse de proporcionar este tipo de servicios que directamente contribuye al beneficio de las empresas.

El que las empresas tengan la responsabilidad de proporcionar estos servicios no exige que lo hagan ellas mismas, pudiendo pagar a otros agentes (incluidas las universidades públicas), pero entonces operando en condiciones de precios de mercado.

**Q.9-** ¿Y respecto a la investigación, hasta dónde debería llegar la universidad en esa sociedad creativa que te imaginas?

**R.9-** La misma lógica debería prevalecer con respecto a la producción de investigación. Por una parte, los agentes públicos del sistema de educación superior/investigación deberían concentrarse en los componentes públicos de esa investigación, esto es: (1) estimular la producción científica básica en una perspectiva holística e interdisciplinar; (2) facilitar el desarrollo de tecnologías genéricas; y (3) sostener la innovación en los servicios públicos.

En el escenario de la Sociedad creativa, se supone que las universidades y los centros públicos de investigación están en la mejor posición para responder a las necesidades científicas y tecnológicas comunitarias, mientras los centros de investigación del sector privado están en la mejor posición para responder a las necesidades de innovación tecnológica de las empresas.

**Q.10-** En resumen, tu visión es la de una universidad que ocupa un papel central en el proceso productivo pero que se reserva un papel social y una cierta independencia respecto a la actividad empresarial, tanto en formación como en investigación.

**R.10-** La universidad ocupa un papel central en la organización de la sociedad, ya que en ella se acumula el conocimiento, se distribuye el saber, se favorece la eclosión del individuo y se le ofrece la posibilidad de realizar su proyecto.

La diversidad es el gran atributo del siglo XXI y en ella deberá inspirarse el desarrollo empresarial, el funcionamiento sistémico de la sociedad y la distribución territorial de la producción.

Las raíces culturales se posicionan como factores de diferenciación y fomentan el desarrollo de la empresa en su diversidad de producciones y de métodos productivos. La universidad, en su sentido más amplio, como conservadora y promotora de la cultura de un pueblo, se transforma en factor de producción indispensable para adentrarse en la Sociedad de la Información.

La empresa es parte de la cultura. Absorbe el conocimiento de la universidad y lo transforma en riqueza. ¿Qué otra cosa es la innovación sino esta transformación del conocimiento en riqueza?

La empresa innova y genera excedentes de productividad total de los factores, creando riqueza real que sabiamente distribuye entre los agentes económicos y

sociales: precios más bajos para los consumidores, beneficios más elevados para los capitalistas, rentas más altas para los trabajadores.

Principal agente creador y distribuidor de riqueza, la empresa es parte indisoluble de la sociedad, en la que desarrolla su sentido estético de la innovación y su ética del conocimiento. De ella se espera que actúe para resolver problemas sociales o para facilitar el desarrollo del saber. En la Sociedad de la Información, el binomio Universidad-Empresa contiene la clave del futuro.