

## MONOGRÁFICO

# Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades

**Francisco Rubio**

frubioroyo@gmail.com

Catedrático de Física Aplicada

de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

**Cita recomendada**

RUBIO, Francisco (2012). «Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades» [Introducción a monográfico en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 9, n.º 2, págs. 80-85 UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v9n2-rubio/v9n2-rubio>>

<<http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1558>>

ISSN 1698-580X

**Resumen**

Se presenta un breve artículo introductorio sobre los principales ejes de este monográfico (innovación, buenas prácticas, gobierno y gestión), con ánimo de situarlo en contexto, orientar acerca de su alcance y abrir perspectivas a los expertos interesados en estos temas.

**Palabras clave**

universidad, innovación, cambio, buenas prácticas, gobierno, gobernanza, gestión

## *Innovation and Good Practices in University Government and Management*

**Abstract**

*This brief introductory article takes a look at the main topics of this Dossier (innovation, good practices, government and management) in order to put them in context, to guide their scope and to open them up to experts with an interest in them.*

**Keywords**

*university; innovation; good practices; government; governance; management*

RUSC ha querido dedicar este número monográfico a un tema que está en las agendas de la mayor parte de los responsables y *stakeholders* de las universidades de los países con un modelo socioeconómico más o menos parecido al de España. Y no solo como consecuencia del momento que se está viviendo, aunque sí acentuado por este.

El título reúne cuatro conceptos clave: innovación, buenas prácticas, gobierno y gestión. Quizá es demasiado pretencioso, pero se quería dirigir la atención a un problema<sup>1</sup> del que, además, es posible hablar desde la perspectiva de la UOC, y que puede formar parte de la docencia y/o investigación (e incluso del sistema de I+D+I) de equipos interuniversitarios, con importantes y necesarias aportaciones de su mundo exterior. Por ello, este artículo introductorio quiere ofrecer una perspectiva general, sin ser ni exclusivo ni excluyente.

Se trata, pues, de aspectos que afectan a muchos de los sistemas universitarios nacionales, especialmente de carácter público. En los privados, por lo menos en principio, su gobierno y gestión son autónomos en cada institución, más flexibles, y cuentan con mayor facilidad para implementar cambios que en los de carácter público. Todo ello siempre que dispongan de un líder visionario y con valores.

Posiblemente, la innovación y las buenas prácticas tienen una orientación o interpretación diferente en los distintos sistemas nacionales:<sup>2</sup> europeo, norteamericano, latinoamericano, australiano, africano del norte y del sur o asiático del Lejano Oriente. Por ello, las personas interesadas en estos temas deberían contar con esta perspectiva global, acentuada en aquellos sistemas más próximos a ellos, o que sean más relevantes para su visión y sus intereses.

## 1. Innovación y cambio

La palabra innovación está de moda desde hace unas décadas. Posiblemente tenga diferentes significados y diverso contenido para según qué personas. Está ligada a la introducción de cambios, de nuevas formas de ver o de hacer las cosas. Quizá unas de las definiciones, en intenso o en extenso, más referenciada sea la del economista austriaco J. Schumpeter, con la visión actualizada de M. Porter. En el fondo, tal punto de vista, muy popular en el mundo empresarial, implica que: «innovar es crear o modificar un producto e introducirlo en el mercado». A partir de este concepto se han desarrollado muchas variantes, partiendo quizá de su núcleo, que está en: «crear, modificar o cambiar», añadiéndole como complemento esencial la respuesta a la pregunta: «¿para qué?».

En nuestro caso se trata de innovar o cambiar: «para qué» y, también, «en qué». Este es un asunto importante, en el que no siempre se repara. Posiblemente se quiere cambiar (innovar) sin saber hacia dónde se desea ir y dónde se quiere llegar. En este caso, toda innovación o cambio, en cualquier dirección, puede ser válido y correcto.

Parece que sería lógico pensar que se desea cambiar la forma (¿o también el fondo?) en que se han venido implementando los diferentes aspectos de las funciones de la universidad al servicio de la sociedad.

---

1. Situación para la que, a priori, no se tiene o no se percibe solución.

2. Y aún dentro de ellos.

## 2. Una sociedad en red

Nos encontramos en una sociedad que ha cambiado y está cambiando mucho. Puede sonar como una mera presunción, ya que la sociedad siempre ha cambiado, y mucho, y así lo han sentido sus componentes en cada momento determinado. Sin embargo, últimamente, dicho cambio está, además, modulado por la pertinaz y profunda crisis estructural del sistema económico vigente, el del llamado «mundo desarrollado».

El cambio actual es rápido, profundo y global, en un mundo red y en la red. Cambios han existido siempre; quizá han coincidido, la mayor parte de ellos, en lo «profundo», para las generaciones que vivieron cada momento. Pero lo de «rápido» y «global» son puntos distintivos del actual modelo; estamos ante un cambio global rápido. Y en esto tienen mucho que ver las tecnologías de la comunicación y de la información (TIC), sustento, no solo tecnológico, de la actual «sociedad red». Este es un término que, aunque no acuñado, ha sido ampliamente difundido y dotado de contenido por el sociólogo M. Castells.

Como indicamos, para cambiar o innovar tenemos que saber hacia dónde queremos ir y para qué queremos ir en dicha dirección.<sup>3</sup> Aquí, posiblemente, empieza a ser divergente la razón y la dirección del cambio. Esta es una cuestión de fondo, que se comenzó a debatir y orientar en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (Unesco, París, 1998). Ha pasado mucho tiempo desde entonces, pero creemos que es el último intento de alcance global realizado hasta el momento. Es un documento que los estudiosos o responsables de cambios podrían repasar.

Ahora bien, estas cuestiones de fondo y que tienen tanto alcance no se pretendían abordar en este número monográfico, por eso acompaña a la palabra «innovación» el concepto de «buenas prácticas», mucho más modesto y práctico, si se admite la redundancia.

## 3. Aspectos de la innovación

La innovación o el cambio<sup>4</sup> puede darse en cualquiera de las funciones de la universidad al servicio de la sociedad:<sup>5</sup> 1) docencia; 2) investigación; 3) gestión. Fijémonos en que este es el orden en que se suelen enunciar. El orden lógico sería 2-1-3, ya que la creación y la aplicación de conocimiento sería lo primero. Sin embargo, el orden que parece demandar la sociedad es: 1-3-2. Algo parece no encajar.

Desde una perspectiva universitaria interna, quizá convendría considerar como funciones actuales:

- A) Que los alumnos y los profesores **aprendan**, más que, simplemente, estos últimos enseñen. Es decir, transmitir, compartir y difundir conocimiento. Y aquí entra en juego la acepción de sociedad del conocimiento, con la ayuda de la sociedad red, con lo que se puede incluir también la creación y aplicación compartida de conocimiento.

3. Bastante difícil de «acordar», por cierto, en una universidad de nuestro entorno socioeconómico.

4. Cambio, «para qué» y «en qué». Aquí convendría, sin que escandalice nadie, pensar quién constituye su mercado (para que sea innovación), es decir, los agentes que se benefician, que lo necesitan y que lo quieren.

5. Que en este trabajo suponemos que son las tradicionales, para no introducir mayor complejidad.

- B) Impulsar y ser **nodo diferencial, importante y reconocido del sistema global de (I+D+I)**. Es decir, crear, aplicar, difundir y cuestionar conocimiento.
- C) **Gestionar** el sistema que soporta las dos funciones anteriores, añadiéndole valor a este. Aquí se pueden considerar distintas innovaciones ocurridas en el *management* y en la gestión del talento. Esto implica cambios profundos de mentalidad y de acción sobre la visión que se tiene, en general, sobre esta función, que llega a considerarse «residual».
- D) **Gobernar**, considerado como dirigir a la comunidad universitaria y orientarla a conseguir sus fines en relación con su razón de ser y sus valores, a partir de una estrategia, de su implementación y de su evaluación. Y siempre haciéndolo en un entorno que cada vez es menos de «torre de marfil» y más de interacción con los *stakeholders* del sistema universitario.

La innovación se puede dar, teóricamente, en todas y en cada una de estas funciones. En cada una de ellas, el cambio es más fácil o difícil, tiene mayor o menor impacto, y requiere más o menos financiación, como muy bien recoge para el caso de España el análisis de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015 [5].

Las mayores y mejores innovaciones se han realizado en el sistema de (I+D+I) tanto por la potencialidad de la mente humana como por el saber acumulado; por otro lado, en nuestra época, el desarrollo y la innovación tecnológica ha estado centrado en las TIC. Esta innovación, la menos reglada y más dependiente de las capacidades de los equipos, está matizada y modulada por el sistema de financiación, como ha ocurrido siempre.

En segundo lugar, las innovaciones se están produciendo en los aspectos de la docencia (aprendizaje de los estudiantes y profesores). A su vez tiene diferentes aspectos, que podrían ser:

- a) Contenidos: ¿qué aprender?
- b) Metodología: ¿cómo aprender?
- c) Tiempo: ¿cuándo aprender?
- d) Lugar: ¿dónde aprender?

Estos cambios son, seguramente, los más conocidos por el profesorado universitario, así como los más experimentados por los estudiantes. En realidad no son, en principio, difíciles de realizar, ya que las universidades gozan de bastante autonomía al respecto. En muchas ocasiones, se deben al tesón y al esfuerzo de grupos o de profesores aislados, que no reciben un apoyo adecuado y terminan por desaparecer.

Los cambios en gestión y, sobre todo, en gobierno son más escasos y difíciles, y no necesariamente porque sean los que exigen mayor financiación adicional, que no es el caso. En los últimos tiempos se ha estado introduciendo el término gobernanza como una «innovación conceptual» del término «gobierno». El cambio<sup>6</sup> es interesante, sobre todo si atendemos a la definición que da el diccionario de la RAE: «Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo eco-

---

6. Que no es solo semántico.

nómico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía».

Este número monográfico de RUSC se compone de seis artículos, seleccionados entre todos los remitidos, que, o bien presentan casos concretos de buenas prácticas o bien plantean reflexiones sobre temas importantes para la innovación o el cambio con propósito, tal como se ha expuesto en este artículo introductorio.

## Bibliografía

CASTELLS, Manuel (1999). «Internet y la sociedad red». Lección inaugural del programa de doctorado de la UOC sobre la sociedad de la información y el conocimiento. [Último acceso: 5 junio 2012].

<<http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2011). «Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana». Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015. Madrid. [Último acceso: 5 junio 2012].

<<http://www.educacion.gob.es/horizontales/prensa/notas/2011/10/informe-expertos-EU15.html>>

PORTER, Michael (1998). *On Competition*. Harvard Business School Publishing.

PORTER, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

SCHUMPETER, Joseph (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica. Quinta Reimpresión.

UNESCO (1998). «Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo xxi: visión y acción». Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París. [Último acceso: 5 junio 2012].

<[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)>

## Sobre el autor

Francisco Rubio

frubioroyo@gmail.com

Catedrático de Física Aplicada de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Ha llevado a cabo su tarea académica (investigación, innovación, docencia y gestión universitaria) en diversas universidades: Complutense de Madrid, Zaragoza, La Laguna (Tenerife), Politécnica de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria, Oberta de Catalunya (UOC) y UNED.

Ha sido *senior visiting scholar* en la University British Columbia (Vancouver, Canadá) y en la Universidad de Guadalajara (México).

Entre los cargos de gestión universitaria que ha desarrollado destacan los de vicerrector de la Universitat Oberta de Catalunya, vicerrector de la Universidad de La Laguna (Tenerife), rector de la Universidad Politécnica de Canarias, rector-fundador de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, director del Centro Regional en Red de la UNED para Catalunya. También ha llevado a cabo otras tareas destacadas: director general del Plan Estratégico de Las Palmas de Gran Canaria; miembro del equipo que redactó el Plan Estratégico de Universia; creador-impulsor de tres cátedras Unesco, en dos universidades diferentes.

Actualmente sus líneas de trabajo e interés son las siguientes: gestión del cambio y de la complejidad en las universidades; gobernanza, liderazgo, estrategia y capital humano: gestión del talento e innovación abierta; capacidades de los trabajadores del conocimiento; desarrollo de competencias personales e interpersonales.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

C/ Juan de Quesada, n.º 30

Las Palmas de Gran Canaria, 35001

España



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>.