

# UNIVERSIDADE, SOCIEDADE E EMPRESA: ORIENTACIÓNS ESTRATÉXICAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA E COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

*José M. Touriñán López*

Universidade de Santiago de Compostela

## I. INTRODUCCIÓN

Un dos problemas fundamentais no desenvolvemento universitario actual é a busca de calidade. Xunto á docencia e á investigación, cada vez alcanza máis valor estratéxico o concepto de extensión universitaria, no que adquiren especial significado as funcións e os fins da universidade orientados cara á profesionalización, o estudo, a cultura e o desenvolvemento social produtivo.

É verdade que a mobilidade estudiantil, o intercambio de profesorado e de investigadores, a promoción de terceiros ciclos interuniversitarios e o recoñecemento mutuo académico e profesional de estudos e diplomas están a producir reaccións orientadas que modifican a excelencia das institucións universitarias.

Tamén é verdade que a mellora da xestión, a asignación de recursos e a planificación estratéxica da súa oferta, así como a coidada relación coas empresas para a transferencia de tecnoloxía e resultados de investigación están a contribuír a abrir novos camiños de autosuficiencia e rendibilidade na empresa universitaria.

E tamén é verdade que a coidada atención aos “retornos” de investigadores, xunto coas redes de información e de investigadores, están a transformar a imaxe da universidade que salvagarda as súas finalidades pluriseculares: docencia, investigación, estudo, cultura, profesionalización e desenvolvemento social produtivo.

A relación universidade-empresa-sociedade está a xerar nos nosos días unha tensión de demanda que obriga a afrontar as necesidades reais da institución coa mirada posta nas súas misións e no seu dimensionamento. A extensión universitaria e a comunicación institucional, como formas de proxección e de realización interna e externa da universidade, son instrumentos incuestionables da busca de calidade, tanto no sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade, como no conxunto investigación-universidade-empresa.

A intención neste traballo é axudar á reflexión sobre os desafíos dende as constantes máis sobresaíntes destes procesos e sobre as súas manifestacións máis xenuínas: o desenvolvemento de sistemas universitarios rexionais e a definición de perfís universitarios que permitan identificar

e comprender nun mercado, cada vez máis competitivo, as propostas de extensión. A extensión universitaria ten unha proxeción social indiscutible e o sentido público e social da universidade reclama, sen lugar a dúbidas, a comunicación institucional para lle dar unha resposta coordinada á responsabilidade compartida do desenvolvemento universitario.

## II. TENDENCIAS XERAIS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

O ano 1996 foi declarado en Europa o Ano da Educación e da Formación Permanente. O 20 de novembro de 1995, Mdme. Cresson presentou o informe da Comisión núm. 12 das Comunidades Europeas (Comisión da Educación, Formación e Xuventude) coñecido, coloquialmente, como Libro Branco da Educación e da Formación e que ten por título *Ensinar e aprender: cara a unha sociedade cognitiva* (Comisión Europea, 1995).

O xenuíno deste libro non é o feito de falar da sociedade cognitiva; moi diversos autores, que xa son clásicos na literatura pedagóxica, falan desta cuestión nos últimos 25 anos (Gusdorf, 1973; Reboul, 1972; T. Hussén, 1978 e 1985; Faure, 1973; Botkin, 1979). O xenuíno do libro é presentar o valor educativo do investimento en capital humano e o valor económico da educación nun momento de crise socioeconómica.

Partindo de tres acontecementos que causan impacto no noso mundo de hoxe:

- a sociedade da información

- a mundialización
- a civilización científico-técnica,

o Libro Branco propón dous obxectivos:

- a) Revalorizar a cultura xeral para calquera tipo de formación.
- b) Desenvolver a aptitude para o emprego en todos os niveis de formación.

As palabras clave desta cultura xeral veñen encadradas nun marco da sociedade da información mundializada (aldea global) na que hai conceptos aceptados que van modificar o noso mundo (Touriñán, 1999):

- Novas tecnoloxías da información.
- Biotecnoloxía.
- Ecotecnoloxía.
- Imaxe electrónica.
- Acceso electrónico á información.
- Correo electrónico.
- Teletraballo.
- Teleformación.
- Telemedicina.
- Teleadministración.

Neste mesmo contexto, o da sociedade do coñecemento e da información, faise necesario, como di E. Fontela, un redeseño da vida humana que faga desaparecer as barreiras que existen no tempo entre educación, traballo e ocio, de tal maneira que a estrutura da organización da vida no século XXI se aproximará paulatinamente a unha interacción permanente entre educación-formación, emprego-traballo e ocio-consumo-participación social (Fontela, 2001; Unesco, 1995; Varios, 1994; Touriñán, 2000 e 2002).

Este redeseño non poderá levarse a cabo sen que se introduzan adaptacións nos sistemas educativos e, en concreto, nos universitarios, que han de afrontar o reto que supón para a institución a extensión das súas áreas de acción neste novo ámbito. O reto europeo, dende o punto de vista institucional, é facer unha opción política a favor da investigación e da formación sen esquecer que a educación universitaria e a comunidade científica son instrumentos estratéxicos de innovación e de desenvolvemento produtivo, pero que, ao mesmo tempo, a educación universitaria é só unha parte da educación superior, que, á súa vez, é tamén unha entre as diversas necesidades sociais que hai que afrontar no desenvolvemento de cada país (Tourriñán, 1992; Porta e Lladonosa, 1998; Solá, 2002).

Educación e investigación constitúen os dous eixes dende os que se constrúen na UE as directrices comunitarias para o ensino superior. Os contidos conceptuais claves que aparecen no texto articulado que define eses eixes son (Comisión das Comunidades Europeas, 1993, 1994 a):

- Contribución ao desenvolvemento de educación de calidade.
  - Fomento da cooperación entre estados.
  - Pleno respecto aos sistemas educativos dos estados e á diversidade cultural e lingüística.
  - Fomento da mobilidade e do intercambio.
  - Desenvolvemento da dimensión europea da educación.
  - Fomento e desenvolvemento da educación a distancia.
- Incremento do intercambio de información e experiencias sobre cuestións comúns dos sistemas de formación dos estados membros.
  - Favorecer o desenvolvemento da competitividade.
  - Estimular a IDT de alta calidade.
  - Difusión e explotación de resultados de investigación e transferencia de tecnoloxía.
  - Orientación cara á cooperación internacional.

Dende os últimos anos do século XX véñse traballando con decisión nas áreas que o coloquio sobre o ensino superior que, co obxecto de preparar o ano 2000, se celebrou en 1992 puxo de manifesto nas súas conclusións como áreas decisivas para a educación universitaria europea (E.O.L.A.S., 1992):

- Participación e acceso ao ensino superior.
- Colaboración co mundo empresarial.
- Formación continua.
- Educación a distancia.
- Dimensión europea do ensino superior caracterizado por:
  - Mobilidade dos estudantes.
  - Cooperación entre institucións.
  - Europa no programa de estudos.
  - Importancia capital dos idiomas.
  - Formación do profesorado.
  - Recoñecemento de cualificacións e períodos de estudos.
  - Dimensión internacional do ensino superior.
  - Análise da información e das políticas.
  - Convergencia de programas.

Estas liñas de tendencia iniciaron xa a produción de resultados favorables aos recoñecementos interestatais de diplomas en catro fronteiras distintas (Comisión das Comunidades Europeas, 1994):

- a creación de redes de información
- a creación de redes académicas e profesionais
- a adaptación consensuada das formacións
- a avaliación institucional da calidade.

Agora, no inicio do século XXI, estamos convencidos de que as tendencias anticipadas se están a consolidar na universidade, con respecto ao recoñecemento de (Sáenz de Miera, 2001):

- a importancia dos recursos humanos no desenvolvemento económico e empresarial
- a responsabilidade e influencia da educación formal, non formal e informal na calidade dos recursos humanos
- os cambios nos requirimentos do sistema produtivo con respecto á formación dos recursos humanos
- a transformación da educación presencial nun sistema mixto combinado con modelos de aprendizaxe flexible e a distancia
- a aparición de universidades virtuais e de carácter corporativo en relación coa aprendizaxe a demanda de grupos empresariais
- a aparición de sistemas de avaliación externos ao sistema que cambian o valor das certificacións tradicionais.

A unificación de criterios universitarios na Unión Europea é un obxectivo que se vai concretando cada vez máis (Bricall, 2000) e convén insistir, neste sentido, na Declaración de Bolonia do mes de xuño de 1999, que recolle as consideracións e compromisos con respecto ao sistema universitario europeo declarados e asinados por 30 ministros ou secretarios de Estado de Universidades. Este documento asume, no esencial, o contido da Magna Charta Universitarum asinada un ano antes na Sorbona. A Declaración de Bolonia avanza sobre a Declaración da Sorbona con respecto á influencia cultural e científica da universidade europea a escala mundial e propón a coordinación de políticas universitarias para alcanzar, nos dez primeiros anos do novo milenio, os seguintes obxectivos (Ortega, 2002):

- Sistema de titulacións comparable entre todos os países, de modo que se favoreza a integración profesional e a competitividade dos cidadáns europeos.
- Sistema de titulacións ordenado en ciclos de graduado e posgraduado, orientados, respectivamente, á titulación de 3 anos de estudos, con cualificación profesional, e á titulación de máster ou ao grao de doutor, que subsumirían os nosos actuais segundo e terceiro ciclo.
- Sistema de compatibilidade de estudos con recoñecemento de créditos e transferencia (ECTS).
- Sistema orientado á mobilidade de docentes, persoal de administración e servizos, investigadores e estudantes.

- Sistema de avaliación da calidade con criterios e metodoloxías comparables.
- Promoción da dimensión europea na educación superior e na cooperación institucional.

Os obxectivos da declaración, fixados para o ano 2010, son asumidos pola Conferencia Europea e Española de Reitores e convén resaltar neste momento que, pola súa banda, o Cumio de Ministros de Cultura da Unión Europea, celebrado en Salamanca en marzo de 2002, reforzou esta preocupación compartida na universidade, insistindo na necesidade da creación de estratexias comúns para potenciar o papel da cultura en cada país e con carácter xeral, de tal maneira que se atenda ás oportunidades que ofrece a Rede para difundir programas culturais, porque o apoio á cultura é elemento fundamental no desenvolvemento europeo, tanto dende o punto de vista do florecemento da diversidade nacional e rexional das culturas dos estados membros, como da importancia do patrimonio cultural común (Tratado constitutivo da Comunidade Europea, art. 151).

É a miña opinión persoal, tendo en conta estes presupostos, os conceptos básicos e os principios expostos, que o TUE senta as bases para a construción dun proxecto educativo común que acepta e asume a pluralidade nacional existente nun proxecto de integración non excluínte da diversidade e respectuoso coa soberanía de cada estado a través das tarefas coordinadas da construción do proxecto común, que se afronta dende unha situación xeral dos sistemas de ensino superior europeo

caracterizado en conxunto por (Malosse, 1994; Ministerio de Industria, 1990):

- Diversidade lingüística.
- Diversidade administrativa e estrutural de sistemas.
- Diversidade de situacións e niveis de desenvolvemento socioeconómico.
- Diversidade de lugares e esixencias.

Calquera estratexia de desenvolvemento neste mercado global ten que ser á vez global e local, porque o local, o rexional, o nacional e o internacional non son espazos desconectados. A descentralización reclama a existencia de órganos de goberno con competencias en cada territorio, pois unha organización descentralizada non é simplemente a que achega o poder a cada demarcación de influencia, senón a que desenvolve unha organización horizontal do poder con lazos de interdependencia coordinados baixo o principio de atribución territorial da autonomía de decisión (Tourrián, 1997).

Precisamente por iso resulta excesivamente simplista a pretensión inxenua de transvasar as experiencias concretas de descentralización dun país a outro. Cada alternativa de descentralización nace nunha circunstancia sociohistórica específica dende a que se debe construír a posición descentralizada de equilibrio sempre entre elementos antinómicos que, por ter ese carácter, son sempre imprescindibles. Eses elementos antinómicos dos sistemas educativos descentralizados son (Tourrián, 1995 a):

- a alternativa rexionalización-internacionalización
- a alternativa heteroxeneidade-homoxeneidade

- a alternativa diversificación cultural-equivalencia internacional de sistemas educativos
- a alternativa autoidentificación do sistema na comunidade rexional-uniformidade inter e intra comunidade
- a alternativa determinación illada do sistema na comunidade rexional-desenvolvemento educativo solidario entre comunidades.

Na miña opinión, o resultado equilibrado non se logra buscando a confrontación, senón buscando sinerxías e liñas de converxencia que recoñezan o desenvolvemento dos sistemas universitarios e das comunidades científicas como instrumentos de innovación, desenvolvemento e identidade (Touriñán, 1995 b; Luxán, 1998; Sáenz de Miera, 2001 e 2002; Pérez Díaz e Rodríguez, 2001; Orden e outros, 2002 ).

A extensión universitaria alcanzou nestes últimos anos a súa expresión máis consensuada ao dar lugar non só á creación do espazo europeo da educación, senón tamén á preparación do plan de acción para o desenvolvemento da UEALC, o espazo común do ensino superior na Unión Europea, América Latina e O Caribe (Declaración de Compostela, 2004).

### III. CRISE DA UNIVERSIDADE, EXPANSIÓN UNIVERSITARIA E NECESIDADE ESTRATÉXICA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Nas universidades fálanse hoxe, igual que hai 25 anos, de crise do número de alumnos, de crise financeira, de crise de adecuación de plans de estudos, mesmo de

crise de novas prioridades universitarias. Pero xa comeza a asumirse que, no fondo de todas estas crises puntuais, se agocha unha crise máis profunda e global: é a crise de xestión na que os responsables da Administración universitaria no ámbito estatal, no ámbito autonómico e no ámbito de centros teñen que definir as nosas posicións, pois, se hai un ámbito de responsabilidade compartido, tamén hai un conxunto de esixencias diferenciadas.

E dado que falamos de esixencias e, iso si, dando por sentada a distinción, necesaria e internacionalmente aceptada, entre educación superior e educación universitaria (Porta e Lladonosa, 1998; Solá, 2002), paréceme oportuno facer alusión a un dos insignes mestres do pensamento universitario, Ortega y Gasset, e destacar con el que a reforma universitaria non pode reducirse á corrección de abusos, nin sequera consiste principalmente niso; a reforma é sempre creación de novos usos (Ortega, 1968).

Esta idea está presente na obra de moi diversos pensadores que escriben sobre a universidade. A universidade é docencia, é cultura, é profesionalización, é estudo, é investigación e é desenvolvemento social. É certo que, cando se estuda o concepto de universidade, a definición xa non pode facerse en relación só co sentido que “universitas” tiña na Idade Media; tampouco pode facerse por aproximación ao concepto grego de “academia”, porque hoxe a universidade é potenciadora da mobilidade social, do desenvolvemento persoal, da promoción social e do desenvolvemento científico-tecnolóxico; potencia certas esperan-

zas colectivas e é, polo tanto, un servizo de incuestionable valor que, na mesma medida en que se foi consolidando a chamada “sociedade da información”, incrementou o seu valor como institución de investimento en capital humano (Tourriñán, 2001; Fontela, 2001; Pérez Díaz e Rodríguez, 2002).

Volver pensar na misión e papel da universidade dentro da sociedade que constitúe o seu ámbito, nacional e internacional, foi unha práctica constante en todas as épocas. A perspectiva histórica permite afirmar que a crise persistente en que vive a universidade dende hai unhas décadas non é unha crise da universidade como institución, senón a crise ou a decadencia dun determinado modo de facer universidade. No fondo, como antes apuntamos, é un problema de creación de novos usos (Tourriñán, 1992 e 1997).

É posible que neste vórtice de desenvolvemento universitario teñamos que recoñecer que, no lugar de “universidade”, teremos “multiversidade”, non só pola variedade das actividades académicas, ou pola importancia cada vez maior dos cursos de verán, senón tamén polo seu modo de integrarse no ámbito social circundante e pola heteroxeneidade da súa clientela (Tourriñán, 1992; Salorio, 1993; Almarcha, 1999).

Tamén é verdade que o espazo e os recursos universitarios, agora, nos obrigan a falar de universidades orientadas a polos de excelencia que optimicen os recursos industriais, materiais e humanos da zona onde está situado o campus (Tourriñán, 2000).

É seguro, así mesmo, que, nos novos modelos universitarios, as esixencias de espazo e de clima axeitado para a masa crítica investigadora levarannos a falar dun modo particular de macrocentros integrados que abeiran moi diversas titulacións agrupadas baixo o principio de complementariedade interdisciplinar para grandes áreas científicas (Tourriñán, 1997).

Pero, en calquera caso, non temos que esquecer que todo iso é a consecuencia última dunha busca constante para definir e construír estruturas organizativas e de xestión que garantan de forma eficaz a realización dos valores substantivos da institución universitaria: a docencia, a investigación, a cultura, o estudo, a profesionalización e o desenvolvemento social productivo (Tourriñán, 1997 a; Orden e outros, 2002).

É unha opinión probada que a situación social universitaria vén determinada por aspectos tales como a demanda de estudos universitarios, o nivel de autonomía universitaria, as alternativas existentes ao ensino superior, o comportamento ante o financiamento, etc. (Almarcha, 2001; Tourriñán, 1998 e 1999 a).

Este conxunto de circunstancias que significamos especialmente por medio do crecemento de alumnado está a provocar un cambio de mentalidade sobre o presuposto que supón o ensino superior. Non se trata de negar o valor do capital humano, senón de comprender que a crise económica vai reducir as posibilidades de realización dos plans de desenvolvemento establecidos. Nesta circunstancia é conveniente realizar unha clasificación dos distintos

programas, dándolles prioridade a aqueles que sexan de gran necesidade para o desenvolvemento global da política planificada, fortalecendo os que, sen o seu logro, puidesen facer perigar a consecución dos obxectivos xerais establecidos na identidade do sistema (Silvio, 2000; Porta e Lladonosa, 1998).

Unha forma de suavizar o efecto que puidese ter a crise económica sobre a calidade do servizo podería ser o aumento proporcional doutros ingresos nas universidades. Pero, en todo caso, a tendencia a presentar a formación universitaria como o único mecanismo para acceder ao mercado de traballo en condicións razoables debe modificarse, porque a evolución da poboación universitaria mantense estable e debe distinguirse entre taxa bruta de ingreso e escolarización, que aumenta, e cohorte de 18 anos, que segue caendo (Touriñán, 1996; Almarcha, 2000; Pérez Díaz e Rodríguez, 2001).

Coa consolidación destas tendencias e a recuperación dos adultos e das mulleres para a educación universitaria, o ciclo de crecemento do sistema podería alcanzar a madureza. Faise imprescindible nesta situación a coordinación entre a política industrial e económica e a política educativa co obxecto de deseñar unha correcta oferta académica, encarada coas necesidades produtivas do país e cos sectores que van ser potenciados polas políticas económicas nacionais e rexionais, porque o ámbito da universidade está a cambiar (Solá, 2002; Orden e outros, 2002):

- O noso público xa non é exclusivamente o novo estudante de 18 anos.

- A nosa fortaleza xa non pode residir exclusivamente no territorio preservado.
- O tamaño das nosas universidades está escasamente axustado ás posibilidades de desenvolvemento produtivo.
- A universidade xa non ocupa o monopolio da educación superior, aínda que seguen sendo as institucións autorizadas para ofrecer o título con carácter oficial e validez nacional.
- As titulacións demándanse con orientación formativa polivalente e laboral.

Na miña opinión, estes acontecementos e observacións que acabamos de expoñer son manifestacións diversas da idea xenérica de crise de xestión na universidade que se enfrenta agora de xeito moi particular non á corrección de abusos, senón á creación de novos usos nun ámbito de responsabilidade compartida, pero que, ademais, é un ámbito con esixencias diferenciadas.

Debe entenderse que a mestura de tradición e modernidade nas universidades obriga a pensar na creación de canles razoables para que os esforzos sinérxicos fagan compatibles a subsidiariedade, a responsabilidade compartida e o rendemento social da institución universitaria. No fondo, isto quere dicir que non é bo utilizar o marco legal para preservar o corpo da universidade de modo tal que sexa practicamente imposible atopar fórmulas para que a institución lle renda contas á sociedade das funcións que ten encomendadas e do modo de realizalas.



A experiencia da reforma universitaria nestes anos permite afirmar que se xeneralizou unha cultura no goberno da universidade que non está moi lonxe de facer sinónimo autonomía universitaria e impunidad, porque as responsabilidades nos órganos de goberno pódense esvaer ata extremos irracionais no anónimo colectivo da comunidade universitaria, e non están garantidas nin a continuidade temporal das metas planificadas nin a súa consecución (Tourrián, 1999).

Insistindo nesta idea, é doado lembrar que unha das fórmulas apreciadas no pensamento da reforma universitaria era a firme convicción de que, coa autonomía universitaria, o sistema seleccionaría as boas universidades, diferenciándoas das malas, e que estar entre unhas ou outras era responsabilidade de cada unha delas. Dende este postulado, a política universitaria foi expansionista sen máis freo que o económico e, dado que nas universidades a oferta crea demanda, tendeu á autorización de novas carreiras e á creación de centros sen racionalidade sistémica, socio-económica e académico-organizativa. Hoxe os feitos manifestan que a creación constante de centros e a autorización de estudos sen profesorado axeitado conduce á deterioración progresiva da calidade do sistema (Rodríguez Navarro, 1994).

A coordinación de recursos de investigación, a autonomía universitaria e o fomento da investigación, o valor do capital humano e o valor económico da educación son incuestionables neste momento. Hai unha orientación para que, con responsabilidade compartida, se traballe para

mellorar a definición e a construción de estruturas organizativas e de xestión que garantan a realización dos valores básicos da docencia e a investigación de calidade.

Hai que conseguir unha universidade de calidade, identificada, definida e consolidada con autonomía dentro dun marco legal axeitado. O eixe directriz desta actuación é entender que a universidade é a principal forza investigadora e que cada universidade ten que definirse de acordo coa súa propia identidade no novo marco. É necesario sinalar que entre a investigación e a universidade hai unha unión especial que a converte en instrumento estratéxico de innovación (Tourrián, 1995 b e Tourrián e outros, 1999):

- A universidade, en xeral, constitúe unha forza investigadora moi grande.
- Esta forza investigadora non ten que diminuír, dado que hai unha relación inequívoca entre calidade do ensino universitario e calidade das actividades de investigación e desenvolvemento tecnolóxico (IDT) nas institucións de ensino superior.
- O ensino superior pode contribuír de xeito significativo ao desenvolvemento rexional, tanto pola súa virtualidade formativa na investigación, coma pola súa capacidade de innovación tecnolóxica. A presenza do ensino superior nunha rexión representa un investimento cara ao futuro, proporciona man de obra altamente cualificada e constitúe unha fonte de coñecemento, asesoramento e investigación utilizable pola empresa e a industria.

Esta relación entre investigación e comunidade universitaria é importante para o sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade e mediatizadora do desenvolvemento tecnolóxico, de tal maneira que boa parte do seu éxito no desenvolvemento rexional depende de que se alcance un nivel de comprensión xeral da ciencia e da tecnoloxía na sociedade, suficiente para servirlle de base á difusión rápida e xeneralizada das innovacións e da nova tecnoloxía.

Trátase de conseguir, en definitiva, o concepto de calidade total nos sistemas universitarios e no sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade, desenvolvendo o sistema e buscando espazos coordinados para melloorar a oferta de estudos, para crear a infraestrutura de comunicación científica e para propiciar o sistema de xestión integrado. Trátase tamén de reforzar a investigación, potenciando a nosa proxección internacional e a relación empresarial por medio do deseño do sistema de corresponsabilidade axeitado para o desenvolvemento. E, neste marco de corresponsabilidade, a relación entre a empresa e o ensino superior é significativa para o conxunto universidade-investigación-empresa (Touriñán, 2000):

- As institucións do ensino superior deberían considerar a cooperación coa industria como unha parte fundamental da súa misión, e deberían estar a favor da adaptación das súas estruturas para poder realizar a colaboración.
- As empresas deberían presentar ante os seus órganos representativos políticas positivas para fomentar a colaboración.

- As administracións teñen que adoptar políticas de incentivos que estimulen o investimento das empresas na formación, na investigación e no desenvolvemento.

Nun primeiro momento é necesario acomodar os recursos dispoñibles á nova realidade. A tarefa do futuro pasa necesariamente pola formación da comunidade nesta cultura que acabamos de expoñer.

A chegada da sociedade da información, a civilización científico-técnica, a mundialización dos fenómenos e dos acontecementos, o desenvolvemento do sistema universitario e da comunidade científica como instrumentos de innovación e a rexionalización son factores constitutivos do noso mundo que determinan o contexto de necesidade dos plans estratégicos. Non se trata de lles negar calidade ás institucións actualmente; trátase, máis ben, de recoñecer que as modificacións que se produciron no ámbito son de tal condición que nos vemos obrigados a afrontar a nosa actividade ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hai que dar respostas estratégicas por medio de plans acordados (Touriñán, 2001).

Como dicíamos ao principio, trátase de facer unha opción política a favor da investigación e da calidade nos sistemas universitarios, sen esquecer que a educación universitaria é só unha parte da educación superior, que, á súa vez, é tamén unha entre as diversas necesidades sociais que hai que afrontar no desenvolvemento de cada país (Touriñán, 1999a).

O potencial en cada sistema é a capacidade de deseño de infraestruturas de

base para compartir recursos e utilidades comúns e o uso desas infraestruturas para construír relacións dinámicas entre os grupos de usuarios. A extensión universitaria e a comunicación institucional xogan un papel fundamental na estratexia de consolidación da universidade futura.

As redes de comunicación constitúen-se como soporte físico das redes tecnolóxicas, tecnolóxicas e tecnolóxicas de xestión que xa están a determinar un contexto coherente de traballo e de progreso no ámbito da universidade e da educación superior, identificada como ben público e comercio de servizos (García-Guadilla, 2004).

Estas liñas de tendencia que responden a feitos socioeconómicos xerais acen-túanse máis na medida en que o recoñecemento dos diplomas de formación constitúe o medio que permite de modo permanente conciliar a orixinalidade dos sistemas nacionais de ensino de cada entidade nacional coa mobilidade dos cidadáns que desexan darlles unha dimensión internacional e intercultural á súa formación ou ás súas actividades profesionais. Sendo isto así, pode afirmarse que o mutuo descoñecemento entre os sistemas e a ausencia de relacións de cooperación traballan en contra das vías de recoñecemento; pola contra, a existencia de perfís de identificación favorece a aproximación das universidades entre si, como veremos a continuación.

#### IV. POSICIONAMENTOS ESTRATÉXICOS E ESCENARIOS: A DEFINICIÓN DE PERFÍS

Hoxe temos que ser conscientes de que, xunto aos conceptos de calidade,

racionalidade, competitividade, eficiencia, relevancia, cantidade, mobilidade, equidade e grao de satisfacción, o campo semántico do debate universitario español apunta tamén a conceptos como: inercia, inflación orgánica, improvisación fronte planificación, disfuncionalidade, desequilibrio, desgobierno e inseguridade xurídica (Varios, 1995a).

A defensa do estudo, a docencia, a investigación, a cultura, a profesión e o rendemento social para a universidade, en tanto que instrumento estratéxico de innovación e desenvolvemento produtivo, obriga a pensar necesariamente en liñas de reforma cuxa linguaxe habitual vén dada polos conceptos (Tourrián, 1999a):

- Suprimir órganos de burocracia superflua.
- Reestruturar departamentos.
- Eliminar comisións e servizos solapados.
- Optimizar posibilidades organizativas.
- Apoiar consorcios, fundacións e sociedades mercantís.
- Fortalecer a xestión, a intervención, a fiscalización e o control interno na universidade.
- Planificar a asignación de recursos docentes.
- Coordinar sistemas universitarios.
- Coordinar recursos de investigación.
- Favorecer a autonomía e a dotación de recursos.
- Crear o espazo político-académico axeitado para a docencia e a investigación de calidade.
- Aplicar os principios de calidade total ao proxecto universitario.

- Promover a subsidiariedade, a responsabilidade social compartida e o rendemento social da institución.

Todo iso é a consecuencia última dunha busca constante para definir e construír estruturas organizativas e de xestión que garantan de forma eficaz a realización dos valores substantivos da institución universitaria: a docencia, a investigación, a cultura, o estudo, a profesionalización e o desenvolvemento social produtivo (Touriñán, 1998).

O reto fundamental, malia a diversificación, é a innovación co obxecto de atender as demandas da nova sociedade tecnolóxica, facendo fincapé en que a coordinación nin é unha escusa para duplicar as funcións da universidade nin un instrumento para a fiscalización do día a día universitario.

Aumentar a calidade do servizo e incrementar a produtividade esixe unha relación estable e integrada entre as diferentes etapas do proceso de innovación: o nivel de coñecemento científico-tecnolóxico, o proceso de produción, o produto e as oportunidades de mercado. Todo isto só é posible mediante o establecemento da infraestrutura que facilite os intercambios de coñecementos, de necesidades e de resultados de investigación (Coldstream, 1988).

A tendencia á innovación tecnolóxica, o desenvolvemento da cooperación e a autonomía universitaria están a modificar a vida diaria dos campus. Esta situación de encontro e renovación caracterízase a diario pola proliferación, nalgunha medi-

da incontrolada, de recursos, descoordinación, incompatibilidades físicas e lóxicas, esforzos e iniciativas redundantes, duplicación de investimentos, custos elevados (moitos deles sen identificar), escasa rendibilidade, notables diferenzas na distribución de recursos e facilidades, interdependencias funcionais, tensións entre grupos, etc. (CNE, 1995; Comisión das Comunidades Europeas, 1990, 1991, 1992 e 1993a).

Para os gobernos e as administracións, os sistemas universitarios e, dentro deles, a autonomía, a coordinación e o fomento da investigación son elementos clave da educación. A universidade, como servizo público, oríentase cada vez máis cara ao mundo exterior e asume unha cota de responsabilidade compartida no desenvolvemento tecnolóxico, que esixe planificación e xestión estratéxica axustada á demanda. Tendo en conta o papel da formación na Europa das Rexións, o acceso á sociedade do coñecemento e o “efecto Maastricht” acentuaron nas nosas universidades tres trazos distintivos (Touriñán, 1996a e 1997b):

- A incorporación a sistemas rexionais, dende o punto de vista das administracións.
- A aproximación ao terceiro sector (sector non lucrativo de fundacións e ONG) para contribuír, xunto co Estado e o mercado, ao desenvolvemento social e produtivo.
- A definición de perfís universitarios para realizar posicionamentos estratéxicos dende o punto de vista da eficacia e eficiencia dos recursos.

Tendo en conta o papel das universidades, cobra cada vez maior interese o concepto de *sistema universitario rexional* definido como unha realidade material e humana coordinada e planificada baixo uns principios xerais de identidade e organización e uns principios particulares de racionalización do financiamento, da oferta universitaria, do fomento da investigación, da proxección exterior e da creación de servizos de apoio que o identifican. O campus aparece, cada vez máis, como un servizo que ten como cliente o estudante, e a universidade aparece como unha empresa de servizos educativos para a sociedade e como un instrumento de innovación, modernidade e desenvolvemento tecnolóxico (Tourriñán, 2000).

A actual mobilidade das universidades así como a globalización progresiva do sector universitario cara ao contexto europeo e internacional obriga as universidades a pensar no seu posicionamento futuro e nas diferentes alternativas estratéxicas que poden acometer para chegar a maiores niveis de prestixio e competitividade. As cuestións máis básicas formuladas no sector son (Tourriñán, 1997 a e 1998):

- ¿Que modelo de universidade será o máis idóneo para definir o futuro da universidade X?
- ¿Que recursos se precisan para chegar ao modelo?
- ¿Que vantaxes competitivas pode ofrecer unha universidade fronte ao resto?
- ¿Como se poden rendibilizar axeitadamente os recursos e cales poderían ser as fontes de ingresos máis interesantes?

- ¿Cal sería a carteira de títulos/servizos universitarios máis axustada aos obxectivos da universidade e do seu ámbito?
- ¿Que significa unha universidade centrada na investigación?
- ¿Como se obtén a maior calidade na docencia e cal debería ser o impacto da investigación sobre a docencia?
- ¿Como se deberían deseñar as estruturas de xestión?
- ¿Que posibilidades deixa abertas a lei para flexibilizar a estrutura existente?

Estamos obrigados a falar de novos escenarios no ámbito propio das universidades, como di a nova Lei de universidades. É necesaria a creación dun marco legal que respecte a autonomía das universidades e favoreza a eficacia, a eficiencia e a responsabilidade das universidades co obxecto de que, no marco da sociedade da información, afronten a innovación, o espazo europeo, a creación e transmisión do coñecemento e a política emprendedora (preámbulo da Lei orgánica 6/2001, do 21 de decembro, de universidades). Pero non é suficiente a creación do marco; as universidades teñen que xerar as súas vías de transformación baixo o obxectivo da xestión de calidade; neste contexto, a competencia propia é a meta e a competitividade é o ámbito natural do seu desenvolvemento. Se hai competitividade, as alianzas son indispensables; se hai competencia, o monopolio non é a solución, porque non se pode pretender manter o estatus propio anulando o acceso e desenvolvemento doutros no espazo propio da educación superior.

O concepto de escenario está ligado á reflexión prospectiva, atendendo a hipotéticas e probables actuacións das institucións no ámbito que lles é propio e caracterizado fundamentalmente nos nosos días por (Fontela, 2002):

- A importancia da acumulación de capital humano.
- A importancia de xerar capital tecnolóxico e tecnoloxía autóctona.
- A importancia de ofertar o seu capital organizativo.
- A esixencia de asumir a auditoría social, avaliando a súa actividade, segundo a súa rendibilidade social e produtiva.
- A necesidade de adaptar as súas estruturas, procesos e produtos á xestión de calidade.
- A importancia de facer un seguimento permanente dos universitarios, adaptándose ás súas necesidades de formación.
- O desenvolvemento da planificación estratéxica como instrumento da visión prospectiva e orientación a longo prazo.

Un mapa de modelos estratéxicos atende basicamente a dúas dimensións: a) nivel de diversificación e b) imaxe social da universidade (Touriñán, 1996, 1997 e 1998):

a) Por nivel de diversificación enténdese a orientación dunha universidade cara a un maior ou menor segmento do mercado.

b) A imaxe social da universidade fai referencia á idea de excelencia que ten a sociedade de cada universidade en aten-

ción aos *trazos máis característicos da exclusividade, identidade ou perfil*, expresados, fundamentalmente, por:

- Grao de atracción das súas titulacións.
- Grao de dedicación do seu profesorado.
- Nivel de prestixio científico da universidade.
- Atención ao alumnado.
- Grao de integración social e cultural.
- Desenvolvemento de servizos, equipos e edificios.
- Atributos de dimensión profesional.
- Custos totais das carreiras.

Os modelos estratéxicos axudan a definir o perfil da universidade e son un elemento que cómpre considerar no financiamento e na racionalización política do sistema. Os modelos, partindo da alternativa xenérico-exclusividade e de acordo coas variables enumeradas, permiten identificar perfís de universidade orientados, segundo o caso, cara a:

- Captación ou non de alumnado doutras universidades.
- Incremento ou non de títulos de demanda universitaria.
- Xeneralización ou especialización do perfil.
- Orientación á docencia ou máis á investigación.
- Creación de coñecemento e promoción empresarial.

Hoxe en día, en canto a modelos de universidade se refire e aplicando metodoloxías de posicionamento estratéxico, distínguense varios tipos que admiten combi-

nacións entre si (Tourinián, 1997 b). Agora ben, con respecto ao tema que nos ocupa, é suficiente resaltar as características principais dos modelos xenéricos e dos modelos de concentración e exclusividade.

Os modelos estratéxicos xenéricos. Están orientados basicamente á docencia, intentando potenciar a súa calidade, derivando a maior parte dos seus recursos (humanos, tecnolóxicos, financeiros e materiais) cara á axeitada transmisión dos coñecementos. De xeito destacado:

- Fortalecen as súas colaboracións con profesores asociados, para diminuír custos fixos de persoal docente.
- Desenvolven liñas de investigación especialmente comerciais, para captar recursos financeiros que se reinvesten noutras actividades académicas.
- Deseñan estruturas organizativas, asumindo funcións de xestión nos niveis de vicerreitorado, implantando programas de formación para a xestión.
- Potencian os sistemas de información relacionados coa xestión de alumnos e o seu seguimento académico.
- Fortalecen as actividades de extensión cultural que favorecen a imaxe da universidade na comunidade.
- Orientan as súas titulacións e esixencias académicas cara aos sectores medios do mercado, centrándose nas titulacións consolidadas.
- Fortalecen o primeiro e segundo ciclo, e en especial as diplomaturas intentando evitar o desenvolvemento de cursos máster altamente especializados.

mento de cursos máster altamente especializados.

- Planifican periodicamente as súas necesidades de instalacións físicas, así como os potenciais investimentos en novos activos fixos.
- Oriéntanse cara á captación de fondos públicos para equilibrar o seu incremento progresivo de gastos.

Pola súa banda, os modelos estratéxicos de concentración e exclusividade oriéntanse cara á captación de persoal académico de moi alta calidade e derivan grandes recursos da universidade, especialmente tecnolóxicos, cara ao desenvolvemento da investigación, aproveitando esta para a implantación de programas de cooperación con empresas privadas. De xeito destacado:

- Interrelacionan a investigación coa docencia, mediante o procesamento dos resultados da investigación científica.
- Crean unha cultura corporativa de diferenciación.
- Oriéntanse cara aos criterios de rendibilidade e autofinanciamento, así como a establecer mecanismos de autocrítica.
- Oriéntanse cara ao valor engadido de todos os servizos da universidade, establecendo mecanismos que aseguren a súa calidade.
- Desenvolven estratexias de control do crecemento para alcanzar unha efectiva ratio profesor/alumnos.
- Alcanzan unha alta selección académica dos seus alumnos, xa sexa tendendo a altas notas medias de

acceso á universidade ou por medio dunha maior esixencia na actividade académica dos estudantes.

- Profesionalizan a estrutura organizativa da universidade, dotándoa dos axeitados niveis de xestión.
- Proxectan unha imaxe de calidade e esixencia no mercado.
- Controlan a diversificación, orientando a oferta académica cara ás titulacións estrela e os terceiros ciclos de calidade.

## V. PROPOSTAS ORIENTADAS DE POLÍTICA ESTRATÉXICA

A consideración da falta de coñecementos como un dos maiores problemas do desenvolvemento supón un tipo de discurso no que aínda participan poucos e que, ademais, adoitan estar lonxe das esferas de influencia. Os países máis desenvolvidos fan énfase na tecnoloxía e no coñecemento para poder competir. Paradoxalmente, no día a día hai discursos orientados a facernos crer que os únicos factores que inflúen na competitividade son os custos salariais e do capital, ignorándose que os coñecementos teñen un papel tan importante como eses factores. A información dispoñible sobre o límite á competitividade producida polo déficit de coñecementos é abundante. Só a modo de exemplo, lembremos que un estudo xa clásico do IRDAC di que o resultado dos sistemas de ensino e formación (incluído especialmente o ensino superior), en termos tanto de cantidade coma de calidade das cualificacións a todos os niveis, é o primeiro

determinante do nivel de produtividade industrial e, polo tanto, de competitividade dun país (Rodríguez Navarro, 1994; Telford, 1994).

Hoxe estase a facer un esforzo especial no desenvolvemento dos servizos comúns de apoio aos sistemas universitarios e ás comunidades científicas que son contemplados como unha unidade de análise global. As redes de comunicación constitúense como soporte físico das redes tecnoeconómica, tecnooducativa e tecnocadémica de xestión que determinan un contexto coherente de traballo e de progreso no ámbito da educación universitaria.

Tanto polos ámbitos de actuación nos que se concreta a política universitaria, como polos referidos á política científica, estase a favorecer, de cara á utilización máis eficaz dos recursos, a posta en marcha dos servizos comúns á comunidade universitaria e científica. Os servizos comúns, como o seu nome indica, teñen como ámbito de competencia a propia xestión e son comúns polo uso ou polo patrimonio. Os sistemas universitarios aparecen con motivo dos servizos comúns como un marco identificador e homoxéneo que lle dá carácter propio ao conxunto universitario e á comunidade científica.

Todos estes servizos, xunto co resto das infraestruturas propias dos campus, apuntan de forma indubidable ao concepto global de sistema universitario que queda interconectado cos hospitais, laboratorios de I+D de empresas nos campus, e os campus polas redes de ciencia e tecnoloxía. A idea de multiversidade para a institución universitaria concibida baixo a perspectiva



de universidade virtual, polas súas infraestruturas, integrada, polos seus sistemas de xestión académica, e aberta, porque se orienta como motor de desenvolvemento produtivo na súa relación coa empresa e a innovación, é, cada vez máis, unha realidade dos sistemas universitarios e das comunidades científicas (Tourriñán, 1996).

Trátase de conseguir, en definitiva, o concepto de calidade total no sistema universitario e no sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade, desenvolvendo o sistema e buscando espazos coordinados para mellorar a oferta de estudos, para crear a infraestrutura de comunicación científica e para propiciar o sistema de xestión integrado. Trátase tamén de reforzar a investigación, potenciando a nosa proxección internacional e a relación empresarial por medio do deseño do sistema de corresponsabilidade axeitado para o desenvolvemento tecnolóxico (FAST, 1991, Telford, 1990 e 1994; Comisión das Comunidades Europeas, 1987).

As universidades, co perfil definido dentro do sistema, correspóndelles, con liberdade académica e autonomía institucional, a realización das súas funcións, mellorando a pertinencia, a diversidade e a calidade da institución no marco do sistema.

Os dous *principios* que están presentes de xeito particular nas *políticas científicas orientadas á innovación* son a accesibilidade e a receptividade (Tourriñán, 1997 e 2000).

A accesibilidade fai pensar na existencia de vías de comunicación áxiles e adecuadas de tráfico físico e intelectual que a innovación tecnolóxica require. As

redes de ciencia e tecnoloxía xeran a infraestrutura informatizada necesaria para a conexión de universidades, hospitais dos campus e laboratorios de parques tecnolóxicos e industriais interesados na IDT. As redes de ciencia e tecnoloxía constitúen a vontade política de apoiar a accesibilidade no ámbito da IDT.

Pero se a accesibilidade é un carácter natural dos espazos de innovación tecnolóxica europeos existentes, non o é menos a receptividade. Por tal debe entenderse a capacidade da Administración pública, empresarios e investigadores dunha rexión de asimilar, adoptar e poñer en práctica accións innovadoras que produzan un diferencial competitivo favorable para os produtos, bens ou servizos que xere. Os plans de investigación e desenvolvemento tecnolóxico son os principais instrumentos para marcar os eixes de actuación prioritarios nese campo tecnolóxico na súa dobre vertente: a xeración de tecnoloxía autóctona e o desenvolvemento da rede tecnocómica de investigadores. Os plans, na mesma medida en que as circunstancias económicas de cada país o permitan, son os motores do desenvolvemento produtivo e por esa función, ao mesmo tempo, son instrumentos de acción, de comunicación e de obxectivos para conseguir.

Como dicimos máis arriba, a chegada da sociedade da información, a civilización científico-técnica, a mundialización dos fenómenos e dos acontecementos, o desenvolvemento do sistema universitario e da comunidade científica como instrumentos de innovación e a rexionalización son factores constitutivos do noso mundo que

determinan o contexto de necesidade dos plans estratéxicos. Non se trata de lles negar calidade ás institucións actualmente; tráta-se, máis ben, de recoñecer que as modificacións que se produciron no ámbito son de tal condición que nos vemos obrigados a afrontar a nosa actividade ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hai que dar respostas estratéxicas a un dobre nivel. Por unha parte, é indispensable xerar nos plans estratéxicos horizontais de innovación que melloren a integración dos elementos, o seu coñecemento e a súa eficacia. Por outra banda, hai que propiciar estratéxicos sectoriais de innovación que expandirán a universidade a novas áreas de influencia.

Neste marco, a universidade está en condicións de atender moi diversas tarefas que determinan a posibilidade de elaboración dos seus plans estratéxicos de desenvolvemento (Touriñán, 2000):

- Diagnosticar e analizar as súas necesidades e o seu potencial.
- Desenvolver o marco estratéxico planificado no que deberían integrar investigación, tecnoloxía, innovación e políticas relacionadas.
- Poñer en práctica programas e accións que incorporen prioridades e medidas específicas apropiadas para ser executadas en relación cos seus posicionamentos estratéxicos.
- Fomentar a promoción da propia comunidade científica e a definición do seu perfil na chegada da sociedade da información.
- Asumir o seu compromiso co desenvolvemento rexional, coordinándose coas institucións do seu territorio.

- Achegar fondos para financiar as súas actuacións e propostas.

A comunicación institucional e a extensión universitaria alcanzan, deste modo, valor estratéxico no desenvolvemento universitario na súa adaptación ás novas constantes do noso mundo, que reclaman novas vías de transformación nas universidades (Almarcha, 2002; Solá, 2002):

- Creación de relación duradeira cos clientes e usuarios para atraer, reter, fidelizar e manter despois da súa graduación.
- Xerar o valor da marca que se corresponde coa calidade percibida da institución dende o seu perfil (prestixio, excelencia e reputación que configuran a súa imaxe social).
- Fortalecer o sistema de xestión do coñecemento na institución, co obxecto de ofertar e producir contidos de calidade.
- Establecer mecanismos para integrar a cultura emprendedora na universidade.
- Desenvolver a súa organización e servizos de apoio en redes tecnolóxicas capaces de potenciar a súa transferencia co ámbito.

Dende esta perspectiva é posible formular principios de acción para o desenvolvemento de servizos comúns, de identidade do sistema “universidade” e de innovación que respondan, dende os plans estratéxicos, ás demandas e que poden ser enunciados como facemos a continuación.

## PRINCIPIOS ORDENADORES DA ACCIÓN UNIVERSITARIA

---

Coordinación co sistema universitario.

Coordinación dos recursos materiais e humanos da universidade.

Exercicio da autonomía universitaria.

Identificación dos campus no sistema como unidades de desenvolvemento.

Definición do perfil de cada universidade en investigación, ensino, estudo, profesionalización, cultura e desenvolvemento tecnolóxico.

Desenvolvemento da universidade e da comunidade científica como instrumentos de innovación.

Proxección internacional da comunidade universitaria e da comunidade científica.

Calidade total do sistema universitario no sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade.

Relación universidade-empresa-investigación como base estable da transferencia tecnolóxica e da innovación.

Racionalización da oferta, do financiamento, do fomento da investigación e dos servizos de apoio ás funcións e finalidades universitarias.

## PRINCIPIOS DE IDENTIDADE DO SISTEMA "UNIVERSIDADE"

---

Sistema aberto pola súa conexión empresarial na rede tecnoeconómica.

Sistema integrado pola súa estrutura de xestión interconectada nos campus e articulada na rede tecnocadélica.

Sistema virtual polos seus recursos multimedia para sistemas presenciais e non presenciais na rede tecnocadélica.

Sistema multiversitario coordinado pola diversidade de actividades e presenzas sociais.

Sistema limitado polo seu perfil definido.

Sistema de calidade total pola súa definición e control de procesos de toma de decisións.

Sistema expandido ao exterior con conexión física de proxección internacional dende as redes.

## ÁREAS PRIORITARIAS DE INFLUENCIA DA ACCIÓN ESTRATÉXICA

---

Desenvolvemento da oferta universitaria e da oferta tecnolóxica.

Apoio á creación de novos grupos de interese e á promoción xeral do coñecemento.

Apoio á formación e actualización do persoal docente e investigador.

Potenciación da oferta cultural e social.

Desenvolvemento de servizos comúns de apoio á docencia, á investigación e á difusión cultural.

Desenvolvemento de redes internacionais de cooperación, difusión cultural e consorcio entre universidades con intereses compartidos en política universitaria.

Desenvolvemento da rede tecnocadélica de investigadores.

Desenvolvemento da rede de educación a distancia.

Potenciación das accións relacionadas cos principios de identidade.

Incremento das accións que fortalecen os principios ordenadores.

Mellora das estratexias innovadoras de calidade co obxecto de xerar a universidade completa no seu perfil.

Mellora das alternativas complementarias da oferta, co obxecto de desenvolver a universidade social.

Mellora na penetración da educación electrónica, co obxecto de consolidar a universidade virtual.

Mellora das estratexias de dimensionamento adecuado da universidade, co obxecto de construír a universidade internacional en cada universidade.

## PRINCIPIOS DE ACCIÓN PARA O DESENVOLVEMENTO ESTRATÉXICO DE SERVIZOS COMÚNS DE APOIO

---

Accesibilidade para a comunidade universitaria e científica.

Receptividade para crear, assimilar e aplicar tecnoloxía.

Rexionalización, internacionalización e solidariedade como trazos socioidentitarios.

Identidade, cooperación e sinerxía como principios de expansión da comunidade.

Planificación da dotación estratéxica de servizos multimedia e informatizados de apoio ao sistema universitario e á

comunidade científica a través das redes de ciencia e tecnoloxía.

Proacción con respecto ao rendemento das accións e da asignación de recursos.

Xeración de estruturas de soporte e favorecemento de creación cultural

## ACCÍONS E ESTRATEXIAS SECTORIAIS DE DIVERSIFICACIÓN (NOVAS ÁREAS DE INFLUENCIA)

---

Abrir novo mercado cara á área de familia, colaborando, institucionalmente, no desenvolvemento de congresos, másters, títulos propios e/ou compartidos, institutos universitarios e incentivación de actividades relacionadas co voluntariado internacional.

Abrir novo mercado cara á área de cultura, colaborando, institucionalmente, co obxecto de deseñar políticas favorables á educación para o desenvolvemento, a globalización e o mercado da sociedade da información.

Abrir novos mercados con claro interese no desenvolvemento rexional, colaborando, institucionalmente, coas entidades que corresponda na creación da universidade emprendedora.

Abrir novo mercado cara á área empresarial, colaborando, institucionalmente, no desenvolvemento de universidade á carta para formación continua.

Abrir mercado derivado do desenvolvemento curricular (terceiro ciclo, 4º ciclo, títulos de especialización para graduados, formación especializada para FP II, formación en novas tecnoloxías para mestre,

desenvolvemento de cursos de técnicas de estudo para alumnos universitarios).

Constituír centros de liderado, como novos órganos de comunicación axeitados á acción estratéxica que se deseñe, co obxecto de establecer conexións eficaces entre o proxecto, a súa execución e as decisións de goberno. Neste sentido, os centros de liderado preséntanse como:

- Instrumentos axustados á produción e xestión do coñecemento.
- Organizacións de converxencia que propiciarán a nova mentalidade e a súa posta en práctica.
- Centros estratéxicos de apoio á política reitoral, cunha misión definida para:

Identificar problemas educativos.

Revisar a investigación e as experiencias existentes sobre cuestións que melloran solucións á implantación da política estratéxica.

Recomendar un conxunto de prácticas e programas que puidesen contribuir a solucionar o problema. Suxerir lle estratexias ao equipo de goberno que puidesen ser usadas para mellorar a estratexia aplicada, para:

Reforzar a coherencia do goberno universitario.

Xerar distancia institucional fronte ao clientelismo e ao oportunismo.

Apoiar a toma de decisións na planificación a longo e medio prazo, respecto de:

- o modelo de ensino
- a formación permanente
- a xestión do coñecemento

a penetración empresarial da investigación

a proxección no desenvolvemento rexional

a cooperación cultural

o avance estratéxico no perfil

a planificación do terceiro ciclo

## VI. CONSIDERACIÓNS FINAIS DE CARÁCTER XERAL

1. A extensión universitaria e a busca de calidade son obxectivos institucionais que obrigan as universidades a definir posicionamentos estratéxicos con respecto ao sistema ciencia-tecnoloxía-sociedade e con respecto ao conxunto universidade-investigación-empresa.

2. A definición de perfís e o coñecemento mutuo das institucións universitarias favorece o desenvolvemento de sinerxías, o fortalecemento no cumprimento das misións da universidade, a clarificación das oportunidades de colaboración coa sociedade civil e a consolidación das redes tecnoeeducativas, tecnoeconómicas e tecnocadémicas de xestión e de apoio á docencia, a investigación e a proxección cultural, social e produtiva da universidade.

3. A expansión da universidade é unha esixencia de política estratéxica no desenvolvemento universitario para afrontar a crise xeral da universidade. As estratexias de planificación, xa sexan horizontais, sectoriais ou de soporte, constitúense en respostas eficaces que atenden á aplicación dos principios de acción. Extensión universitaria e comunicación institucional son, cada vez máis, funcións substantivas

de carácter orgánico na universidade, porque nutren os aspectos máis actuais do desenvolvemento universitario e da súa proxección exterior.

4. A extensión da universidade é unha resposta necesaria para a xeración de recursos adaptados ás demandas reais de educación universitaria, á necesidade social de formación universitaria e ao recoñecemento da universidade como factor de desenvolvemento social.

5. A comunicación institucional é unha resposta estratéxica ineludible se se quere defender, cara a dentro e cara a fóra da institución, a imaxe de universidade pública e social, como recurso creador e transformador. As redes constitúen un soporte de especial efectividade para implantar tanto a extensión universitaria, como a comunicación institucional.

6. Extensión e comunicación teñen carácter horizontal, con respecto ás estratexias de desenvolvemento dos sectores universitarios, porque non hai un só sector da organización universitaria que poida asumir todas as funcións e retos de extensión en todos e cada un dos niveis e ámbitos que lle son propios.

7. É posible introducir criterios racionalizados de aproximación ás dimensións da extensión universitaria e producir propostas dende as competencias que lle corresponden á universidade, en uso da súa autonomía, sen conculcar as propias doutros organismos, xerando sinerxías respecto dos grandes obxectivos da institución nos que inflúen os diversos usuarios-clientes-integrantes-beneficiarios das universidades (sociedade, Administración, alumnos, profesores, empresas, etc.).

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ALMARCHA, A. (1999): “Análisis de la situación de las enseñanzas en la universidad”. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación* (IV:3) 37-54.
- (2000): “Competencias e indicadores de la universidad en la inserción laboral de los titulados/as universitarios”. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación* (V:4) 115-126.
- (2001): “Misión de la universidad. Enseñanza superior y competitividad: la globalización de los mercados”. *Reis* (93) 205-220.
- (2002): “Nuevas titulaciones en relación con el mercado de trabajo y el uso de nuevas tecnologías. Informe final”. Documento policopiado. Universidade da Coruña.
- BELL, O. (1976): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid, Alianza Universidad.
- BOTKIN, J.W. (1979): *Aprender. Horizonte sin límites*. Madrid, Santillana.
- BRICALL, J. (2000): *Universidad 2000*. Madrid, CRUE.
- COLDSTREAM, P. (dir.) (1988): *Towards a Partnership. Higher Education, government, Industry*. Londres. Council for Industry and Higher Education.
- COMISIÓN DAS COMUNIDADES EUROPEAS (1987): *Science and technology for regional innovation and development in Europe*. Bruxelas, National Board for Science and Technology in Dublin.

- (1990): *Colloque sur l'enseignement supérieur et 1991: préparons l'an 2000*. Université de Sienne.
  - (1991): *Memorandum sobre la Enseñanza Superior en la Comunidad Europea. Informe final*. COM (91) 349.
  - (1992): *Report of the high performance Computing and Networking Advisory Committee*. (Comisión de las Comunidades Europeas). D.G.XIII. Bruxelas.
  - (1993): *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco*. Santiago de Compostela, Fundación Galicia-Europa.
  - (1993a): *Orientaciones para la acción comunitaria en el ámbito de la educación y la formación: Informe final*. Com (93) 183 final. Bruxelas, 5 de maio.
  - (1994): *Comunicación de la Comisión sobre el reconocimiento de diplomas con fines académicos y profesionales*. Madrid, Consello de Universidades.
  - (1994a): *La política social europea. Un paso adelante para la Unión*. Santiago de Compostela, Fundación Galicia-Europa.
  - (1995): *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*. Bruxelas.
- CNE (1995): *Le Devenir des diplômés des universités*. París, Comité National d'Evaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.
- CONSELLO ESCOLAR DO ESTADO (1998 e outros): *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo*. Madrid, MEC (informes anuais de publicación consecutiva).
- CONSELLO DE UNIVERSIDADES (1999): *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: situación actual y perspectivas de futuro*. Madrid, MEC.
- (1999): *Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Madrid, MEC.
  - (1994): "Informe sobre la financiación de la universidad". Madrid, *Boletín informativo del Consejo de Universidades*. VI, decembro-xaneiro.
  - (1995): *Estudios en España. Nivel Universitario*. Madrid, MEC, Secretaría Xeral Técnica.
  - (1996): *Normativa sobre directrices europeas*. Madrid, Secretaría Xeral Técnica.
- CONSELLO SOCIAL UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA (1994): Xornadas sobre o financiamento das universidades e os consellos sociais. Santiago de Compostela, decembro de 1993, Universidade de Santiago de Compostela.
- DECLARACIÓN DE COMPOSTELA (2004): Conferencia iberoamericana de reitores e responsables de relacións internacionais. Santiago de Compostela. Universidade de Santiago de Compostela, febreiro de 2004
- EUROPEAN ASSOCIATION OF DEANS OF SCIENCE (1992): *Memorandum on higher education in Europe*. 2ª reunión xeral. Universidade de Salamanca.

- FAST (1991): *Science, research and development*. Comisión de las Comunidades Europeas. Fast Programme (Forecasting and Assessment in Science and technology). DG XII. Bruxelas.
- FAURE, E. (1973): *Aprender a ser*. Madrid, Alianza.
- FONTELA, E. (2001): "La globalización, tendencias económicas e implicaciones sociales" (43-57). En A. Sáenz de Miera (coord.), *En torno al trabajo universitario*. Madrid, Consello de Universidades.
- (2002): "El nuevo escenario económico de la universidad" (39-54). En A. Sáenz de Miera (coord.), *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consello de Universidades.
- GACÍA-GUADILLA, C. (coord.) (2004): *El difícil equilibrio: la educación superior como bien público y comercio de servicios*. Cuenca, Documentos Columbus sobre la gestión universitaria, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- GUSDORF, G. (1973): *¿Para qué los profesores?*. Madrid, Edicusa.
- HUSSÉN, T. (1978): *La sociedad educativa*. Madrid, Anaya.
- (1985): *Nuevo análisis de la sociedad del aprendizaje*. Barcelona, Paidós.
- KORNHAUSER, W. (1959): *The politics of mass society*. Illinois, The Free Press.
- LUXÁN J. M<sup>a</sup>. ed. (1998): *Política y reforma universitaria*. Barcelona, Cedecs. Temas universitarios.
- LLOYD, J. (1965): *Guide to better schools*. Chicago, Rand McNally.
- MALOSSE, H. (1994): *Europa a su alcance*. Santiago de Compostela, Fundación Galicia-Europa.
- MANNHEIM, K. (1957): *Ensayos de sociología de la cultura*. Madrid, Aguilar.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA E ENERXÍA (1990): Cooperación tecnolóxica interrexional en Europa para os 90. Conferencia europea. Madrid, outubro.
- OREN HOZ, A. DE LA e OUTROS (2002): "Funciones de la universidad". *Revista de Educación* (328) 267-282.
- ORTEGA, V. (2002): "El nuevo espacio europeo en educación superior" (113-138). En A. Sáenz de Miera (coord.), *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consello de Universidades.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1968): *Misión de la Universidad*. Madrid, Revista de Occidente.
- (1976): *La rebelión de las masas*. Madrid, Espasa-Calpe.
- PÉREZ DÍAZ, V. e RODRÍGUEZ, J.C. (2001): *Educación superior y futuro de España*. Madrid, Fundación Santillana.
- (2002): *La educación profesional en España*. Madrid, Fundación Santillana.
- PORTA, J. LLADONOSA, M. (coords.) (1998): *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid, Alianza Editorial.
- REBOUL, O. (1972): *¿Transformar la sociedad? ¿Transformar la educación?*. Madrid, Narcea.



- RODRÍGUEZ NAVARRO, A. (1994): "La reforma de la Universidad". Madrid, *Boletín de la Institución Libre de la Enseñanza*, N<sup>o</sup>. 20.
- SÁENZ DE MIERA, A. (2001): *En torno al trabajo universitario*. Madrid, Consello de Universidades.
- (2002): *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consello de Universidades.
- SALORIO, M.S. (1993): *Universidade, multiversidade, megaversidade*. Universidade de Santiago de Compostela.
- (1994): "Sobre la democracia universitaria (tres proposiciones impopulares)". *Boletín Aula Magna*, febreiro.
- SCHULTZ, Th. (1968): *Valor económico de la educación*. México, Eteha.
- SILVIO, J. (2000): *La virtualización de la universidad*. Venezuela, Unesco/lesalc.
- SOLÁ, F. (2002): "La organización de la universidad ante la nueva economía" (55-76). En A. Sáenz de Miera (coord.), *La universidad en la nueva economía*. Madrid, Consello de Universidades.
- TABATONI, P. (1998): « Principes et pratique du management stratégique dans l'université ». C.R.E. Guide, (2), xuño, Conferencia de Reitores Europeos.
- TELFORD, R. (1990): *Escuela e industria. Dictamen IRDAC*. Grupo XI. Comisión das Comunidades Europeas. Bruxelas.
- (1994): *Quality and relevance: the challenge to european education*. Bruxelas, IRDAC.
- THOMAS, J. (1976): *Los grandes problemas de la educación en el mundo*. Madrid, Anaya.
- TOURAINÉ, A. (1973): *La sociedad post-industrial*. Barcelona, Ariel.
- TOURINÁN, J.M. (1992): « Un reto de los sistemas universitarios: los espacios de coordinación ». *Actas del Congreso Internacional de Universidades: "La Universidad ante el Quinto Centenario"*. Madrid, Editorial Complutense.
- (1995): "Investigación y desarrollo en Telecomunicación en Galicia". *Revista Galega de Cooperación Científica* (1) 24-39.
- (1995a): "La descentralización educativa. Análisis desde la experiencia universitaria de Galicia" (72 pp.). Foro Internacional de Escola, Familia e Sociedade (México, D.F., Instituto de Fomento e Innovación Educativa).
- (1995b): "El desarrollo del sistema universitario y de la comunidad científica como instrumento de innovación". En la obra *Datos estadísticos del Sistema Universitario de Galicia*. 1993-94. Xunta de Galicia.
- (1996): *Sistema Universitario de Galicia. Fundamentos e desenvolvemento legal*. Xunta de Galicia. Colección Innovación e Investigación Científica.
- (1996a): "Nuevas tendencias en el desarrollo universitario: el efecto Maastricht" (165-190). *XI Congreso Nacional de Pedagogía*. Sociedade Española de Pedagogía. Donostia. Tomo III.

- (1997): “Directrices comunitarias de la educación universitaria: crisis de la institución y estrategias de innovación”. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación* (1) 9-32.
  - (1997a): “La búsqueda de calidad en el desarrollo universitario y la definición de perfiles”. *Revista Galega de Cooperación Científica Iberoamericana* (4) 40-61.
  - (1997b): “La educación universitaria después del tratado de Maastricht” (191-212). En M. Santos Rego (coord.), *Política educativa en la Unión Europea*. Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, EGAP.
  - (1998): “La función de la universidad. De la estrategia política a la política estratégica”. *Teoría de la Educación* (10)13-35.
  - (1999): “Políticas universitarias regionales y desarrollo estratégico de aprendizaje flexible y a distancia”. *Revista de Ciencias de la Educación* (180) 431-453.
  - (1999a): “Directrices de política comunitaria en la educación superior: universidad, calidad y sociedad civil”. *Revista Galega do Ensino* (24) 177-198 e *Aula Abierta* (74) 27-67.
  - (2000): “Globalización y desarrollo: un reto de las políticas regionales de IDT”. IX Cumio Iberoamericano de Xefes de Estado e de Goberno. A Habana, CYTED. Relatorios da conferencia científica (219-249). E en *Documentos de Economía* (8) 7-66.
  - (2001): “Tecnología digital y sistema educativo: el reto de la globalización”. *Revista de Educación*. Número extraordinario de 2001, 217-230.
  - (2003): “Compartir el mismo espacio y tiempo virtual. Una propuesta de investigación para la intervención pedagógica”. *Revista de Educación* (332) 213-231.
- TOURIÑÁN, J.M. e outros (1999): *Educación y sociedad de la información: Cuestiones estratégicas para el desarrollo de propuestas pedagógicas*. Santiago, ICE da Universidade de Santiago de Compostela.
- UNESCO (1995): *Documento para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior*. París, Unesco.
- VAIZEY, J. (1972): *Economía de la Educación*. Madrid, Santillana.
- VARIOS (1989): *Hacia una clasificación de las universidades según criterios de calidad*. Madrid, Fundación Universidade-Empresa. Consello de Universidades.
- (1990): “Evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria”. *Revista Española de Pedagogía* (48:186) 211-362.
  - (1994): “Formación del profesorado universitario”. *Revista de Enseñanza Universitaria* (7-8). ICE da Universidade de Sevilla.
  - (1994a): *La crisis del estado del bienestar*. Asociación Galega de Estudos de Economía do Sector Público. Santiago de Compostela.
  - (1995a): “La Universidad Pública”. *Revista Auditoría Pública* (3).



José Manuel TOURIÑÁN LÓPEZ: “Universidade, sociedade e empresa: orientacións estratéxicas de extensión universitaria e comunicación institucional”, *Revista Galega do Ensino*, núm. 44, novembro 2004, pp. 83-110.

*Resumo:* a chegada da sociedade da información, a civilización científico-técnica, a mundialización dos fenómenos e dos acontecementos, o desenvolvemento do sistema universitario e da comunidade científica como instrumentos de innovación e a rexionalización, son factores constitutivos do noso mundo que determinan o contexto de necesidade dos plans estratéxicos. Non se trata de lles negar calidade ás institucións actualmente; trátase máis ben de reconecer que as modificacións que se produciron no contorno son de tal condición que nos vemos obrigados a afrontar a nosa actividade ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hai que dar respostas estratéxicas a un dobre nivel. Por unha parte, é indispensable xerar nos plans estratéxicos horizontais de innovación que melloren a integración dos elementos, o seu coñecemento e a súa eficacia. Por outra parte, hai que propiciar estratéxicos sectoriais de innovación que expandirán a universidade a novas áreas de influencia. A intención neste traballo é axudar á reflexión sobre os retos, desde as constantes máis sobresaíntes destes procesos e sobre as súas manifestacións máis xenuínas. A extensión universitaria ten unha proxección social indiscutible e o sentido público e social da universidade reclama, sen lugar a dúbidas, a comunicación institucional para lle dar unha resposta coordinada á responsabilidade compartida do desenvolvemento universitario.

*Palabras clave:* planificación universitaria, innovación estratéxica, desenvolvemento rexional, coordinación universitaria, extensión universitaria, comunicación institucional.

*Resumen:* el advenimiento de la sociedad de la información, la civilización científico-técnica, la mundialización de los fenómenos y de los acontecimientos, el desarrollo del sistema universitario y de la comunidad científica como instrumentos de innovación y la regionalización, son factores constitutivos de nuestro mundo que determinan el contexto de necesidad de los planes estratégicos. No se trata de negar calidad a las instituciones actualmente; se trata más bien de reconocer que las modificaciones que se han producido en el entorno son de tal condición que nos vemos obligados a afrontar nuestra actividad ordinaria con visión de futuro, conscientes de que hay que dar respuestas estratégicas a un doble nivel. Por una parte, es indispensable generar en los planes estrategias horizontales de innovación que mejoren la integración de los elementos, su conocimiento y su eficacia. Por otra parte, hay que propiciar estrategias sectoriales de innovación que expandirán la universidad a nuevas áreas de influencia. La intención en este trabajo es ayudar a la reflexión sobre los desafíos desde las constantes más sobresalientes de estos procesos y sobre sus manifestaciones más genuinas. La extensión universitaria tiene una proyección social indiscutible y el sentido público y social de la universidad reclama, sin lugar a dudas, la comunicación institucional para dar una respuesta coordinada a la responsabilidad compartida del desarrollo universitario.

*Palabras clave:* planificación universitaria, innovación estratéxica, desenvolvemento rexional, coordinación universitaria, extensión universitaria, comunicación institucional.

*Abstract:* the advent of the Information Society, the scientific-technical civilisation, the globalisation, the development of the university system and the scientific community (certainly pieces of the present time) as instruments for innovation and regionalisation, determine the need for strategic planning. Indeed, it is not a question denying the quality of certain institutions, but to recognise that the modifications occurred in our society are so significant that we must face our ordinary activity in the university environments thinking in the future at a double level. On the one hand, it is of utmost importance that the university planning will include horizontal innovation strategies. This will improve the integration, knowledge and efficiency of its elements. On the other hand, it is necessary to favouring sector innovation strategies. This will extend university to new influence areas.

The aim of this article is to give clues for reflection on the challenges posed by the relationship amid university, business and society. University extension has an unarguable social side; hence, university's public and social connotations (which universities nowadays allege) require a high-quality institutional communication. All this will facilitate a coordinated answer to the shared responsibility for university development.

*Key words:* university planning, strategic innovation, regional development, university coordination, university extension, institutional communication.

– Data de recepción da versión definitiva deste artigo: 29-06-2004.

