

ESTUDIO sobre la
IMPLANTACIÓN DE LA
AGREGACIÓN ESTRATÉGICA
en los CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL ESPAÑOLES

**Management Development Programme for
International Centres of Excellence**
EOI Escuela de Organización Industrial

Abril 2012

Equipo de trabajo

[Tutor: Carlos Lozano]

Xavier Ariño

José Ramón Beltrán

Ana Casado

Mónica de Forn

Tíscar Lara

José Javier Sánchez

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

I. RESUMEN EJECUTIVO

El documento que se presenta a continuación responde a la realización de un proyecto fin de master en el marco del programa *MDP for International Centres of Excellence*. Este programa se ha desarrollado con participantes en posiciones de gestión de la mayor parte de los Campus de Excelencia Internacional (CEI) en sus diferentes modalidades: global y regional.

La modernización de las universidades europeas es una prioridad establecida por la Unión Europea y, en España, el Programa Campus de Excelencia Internacional es un instrumento fundamental que se encuadra en la Estrategia Universidad 2015 para modernizar la Universidad española. El programa CEI pretende promover agregaciones estratégicas entre universidades y otras instituciones ubicadas en los campus con el fin de crear "ecosistemas de conocimiento" que favorezcan el empleo, la cohesión social y el desarrollo económico territorial.

Teniendo en cuenta el carácter nuclear que tiene en el programa CEI la creación de agregaciones estratégicas, el objetivo que el trabajo se propone es realizar un estudio sobre el grado de implantación real del concepto de agregación estratégica en los diferentes Campus de Excelencia Internacional (CEI), analizando seis dimensiones relevantes: gobernanza, estructuras de gestión, gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de infraestructuras y comunicación e imagen.

Para el desarrollo de este estudio se ha procedido a la identificación de los elementos claves del modelo a través de documentos, convocatorias y declaraciones públicas efectuadas por los organismos y ministerios involucrados en la iniciativa de Campus de Excelencia Internacional (CEI). Así podemos extraer los conceptos primordiales en relación con las seis dimensiones seleccionadas:

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- La gobernanza es considerada un pilar básico para la modernización de las universidades españolas, percibida actualmente como una debilidad del sistema en la que pueden introducirse innovaciones relevantes basadas en la eficiencia y la profesionalización como forma de garantizar el desarrollo de la triple misión de la universidad.
- Los cambios en la gobernanza se dejan a criterio de cada CEI, de manera que son las agregaciones las que establecen las estructuras de gestión necesarias para el desarrollo de sus objetivos.
- Los CEI proporcionan un entorno de colaboración y de optimización de los recursos humanos, favoreciendo la transferencia de ideas y conocimiento y generando nuevos ámbitos interdisciplinares.
- La concepción de la financiación universitaria se realiza en función de su finalidad: la modernización de la universidad para su contribución al crecimiento económico y el empleo, y el ser un instrumento de cambio que promueva un modelo sostenible y minimice las actuales ineficiencias.
- La eficiencia y optimización son los elementos característicos par la gestión de las infraestructuras, especialmente en el marco de las agregaciones en las que se preconiza las alianzas estables para poner en marcha ambiciosos programas de I+D+i con utilización conjunta de los equipamientos necesarios.
- La llamada a la comunicación se percibe en tres dimensiones: para el fortalecimiento de relaciones de la Universidad con sus socios y colaboradores (comunicación interna), para aumentar la reputación de la Universidad en la sociedad (comunicación externa) y para la captación de talento (marketing y divulgación).

De esta reflexión previa, se ha procedido a elaborar una encuesta que permite recopilar la información de los CEI que participan en el MDP for ICE de la EOI. Los integrantes del programa son una fuente valiosísima de información puesto

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

que en el grupo están representados la mayor parte de los CEI de las convocatorias 2009 y 2010. Sin embargo, la elaboración de la encuesta no es una tarea trivial, por cuanto ninguno de los componentes del equipo de trabajo es especialista en su desarrollo. Se ha efectuado a través de “Survey Monkey” y los resultados que se exponen en el trabajo están directamente incorporados de los informes de este servicio. Esta circunstancia hace que los resultados deben entenderse necesariamente como una aproximación cualitativa del estado de evolución de los proyectos CEI y no como un resultado cuantitativo del que puedan extraerse conclusiones definitivas.

Los resultados de la encuesta nos permiten resumir las siguientes apreciaciones:

- La agregación estratégica se ha adoptado de forma general en los CEI presentando una distribución normal del número de integrantes del núcleo principal promotor del CEI, resultando la composición típica entre dos y tres instituciones.
- Los sistemas de gobernanza adoptados se distribuyen al 50% entre la creación de una entidad jurídica independiente y no crearla, y cuando lo hacen se usan de igual forma la fundación, la asociación y el consorcio. En el grupo nuclear de decisión se da cabida también a entidades diferentes de las universidades aunque no es la condición más general y las agregaciones ampliadas tienen previsto un órgano formal de participación. Los poderes de decisión se reparten también casi al 50% entre un sistema igualitario o una norma *ad hoc*. Prácticamente el 50% ha contratado un director ejecutivo o tiene previsto realizarlo. En general se observa un espíritu crítico por parte de los gestores de CEI respecto a la eficacia alcanzada por los sistemas de gobernanza adoptados.
- Cada CEI ha determinado las estructuras de gestión necesarias y su número presenta una dispersión considerable, siendo la más característica la que sólo tiene una. El número promedio de personas en los CEI es de tres y las unidades más características, a parte de los órganos establecidos en los CEI con forma jurídicas independiente, son

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

las de marketing-comunicación, investigación, internacionalización, docente y en un caso administrativa.

- La dotación de personal es bastante prudente, ya que la media de personas trabajando en los CEI no llega a tres personas. Un 60% tienen personal propio, mientras que también es habitual que el CEI tenga personal cedido de los distintos miembros del agregado. El personal contratado sigue generalmente las normas propias del CEI sin que esto haya sido origen de conflictividad.
- La financiación de los CEI es claramente insuficiente y el 75% de los CEI está actualmente buscando fuentes de financiación alternativas a la propia convocatoria de Campus de excelencia internacional. Un 50% de los Campus dispone de fuentes de financiación adicionales. Cabe destacar que en dos tercios de los CEI se produce colaboración financiera por parte de los miembros de la agregación.
- La mayor parte de los CEI han realizado inversiones en infraestructuras de edificios, equipamiento científico-técnico, o recursos TIC, que les ayuda a mejorar sus resultados científicos. Las infraestructuras son propiedad de las universidades si bien, en algo más del 50% de los casos, son de uso y gestión compartida por los miembros de la agregación. Sólo un tercio de los encuestados ha establecido mecanismos de retorno del dinero invertido.
- Un tercio de los CEI tiene un Plan de Imagen y Comunicación específico mientras que la mitad está en proceso de definición. Casi dos tercios tienen equipo propio de personas (1-2) dedicado a esta finalidad. La adopción de imagen de marca se distribuye al 50% entre los que la diferencian de la de la universidad y los que la mantienen. Existe una gran dispersión en las actitudes de los CEI frente a los usos de canales 2.0 en las redes sociales, desde la ignorancia hasta el uso relativamente habitual.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Para concluir, indicaremos que el programa CEI ha constituido un revulsivo en el sistema universitario español que ha adoptado de manera general el reto de la calidad y la excelencia a través de la formulación de planes estratégicos para una transformación. El modelo no está definido inequívocamente, sino que más bien cada CEI está buscando la mejor forma de hacer frente a los retos planteados. En estas circunstancias, la colaboración y aprendizaje de los otros se torna en un valor fundamental, a la vez que estos esfuerzos requieren el estar acompañados de las modificaciones pertinentes en el marco regulatorio y la necesaria dotación económica para la gestión del cambio.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Objetivo del proyecto

Este proyecto se presenta en el marco del *MDP for International Centres of Excellence* como trabajo final. El objetivo es realizar un estudio sobre el grado de implantación real del concepto de agregación estratégica en los diferentes Campus de Excelencia Internacional (CEI) mediante el análisis de las dificultades y oportunidades encontradas en base a seis variables: gobernanza, estructuras de gestión, gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de infraestructuras y comunicación e imagen. 2.2 El Programa CEI: del convenio a la fusión

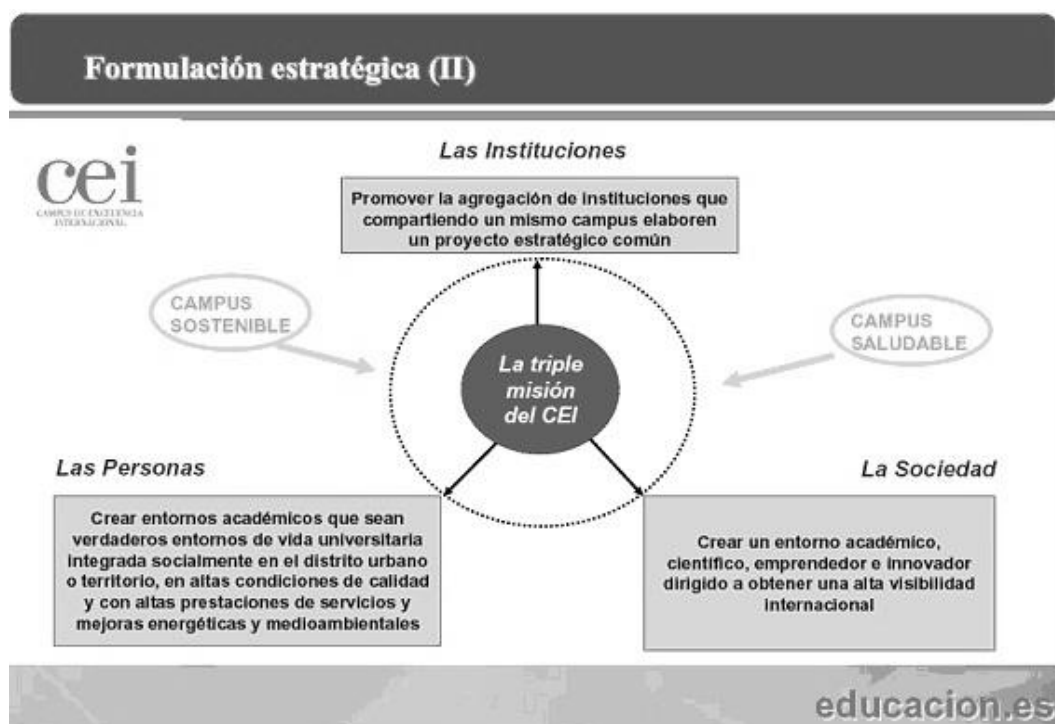
El programa Campus de Excelencia Internacional forma parte de una estrategia de modernización e internacionalización de las universidades españolas, y propone una profunda transformación del campus mediante la agregación de instituciones. De hecho, en el punto 1 del artículo 62 de la Ley de Economía Sostenible, así lo especifica:

“El Gobierno, en el ámbito de sus competencias y en el marco de la Estrategia Universidad 2015, promoverá la competitividad de las universidades españolas y su

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

progresiva implantación en el ámbito internacional, mediante la mejora de la calidad de sus infraestructuras y su agregación con otros agentes y actores, públicos y privados, que operan en la sociedad del conocimiento. Estas iniciativas se articularán a través del programa Campus de Excelencia Internacional.”

El programa por consiguiente, contribuye a la ejecución de la Estrategia Universidad 2015¹ del Ministerio de Educación. Su formulación estratégica puede resumirse en el siguiente diagrama:



El Programa CEI, en el que Gobierno de España, en coordinación con las CCAA, ha invertido más de 686,7 millones de euros (106,33 M€ en subvenciones y 580,37 M€ en créditos) desde que se puso en marcha en 2009. Se basa en la agregación estratégica de universidades tanto con instituciones relacionadas con el conocimiento, como son los organismos públicos y privados de

¹ La EU2015 es una iniciativa del Gobierno de España encaminada a la modernización de las universidades españolas mediante la coordinación de los correspondientes sistemas universitarios autonómicos y el desarrollo de un moderno Sistema Universitario Español. Esta iniciativa, impulsada inicialmente en 2008 por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN), ha estado pilotada por el Ministerio de Educación a través de la Secretaría General de Universidades, con el apoyo de las correspondientes consejerías de las Comunidades Autónomas, así como de las propias universidades.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

investigación, centros tecnológicos y parques científicos y tecnológicos, como con los agentes socioeconómicos, empresas, asociaciones empresariales, administraciones locales y regionales, y del sector productivo. Todos juntos, actuando en un entorno o campus, se unen en la búsqueda tanto de una mayor influencia del conocimiento y la innovación en el desarrollo regional, como que el campus sea su referencia y determine su posicionamiento en el contexto internacional.

1.3 Agregación estratégica

El programa CEI incluye diferentes conceptos, entre los que el de “Agregación Estratégica” es nuclear. La agregación estratégica viene definida en la orden de bases del Programa CEI (pág. 1)² de la siguiente forma:

“Agregación mediante objetivos conjuntos entre universidades y otras instituciones (Organismos Públicos de Investigación, Institutos Interuniversitarios de Investigación, Centros Tecnológicos, Parques Científicos y Tecnológicos y otras entidades relacionadas con la enseñanza superior, con la investigación y con las actividades de desarrollo tecnológico e innovación).

El art. 63 de la Ley de Economía Sostenible.³ también se refiere al concepto de agregación estratégica en los siguientes términos:

“Artículo 63. Agregaciones estratégicas en campus universitarios.

1. Las universidades, como promotores de Campus de Excelencia Internacional, promoverán acuerdos de agregación estratégica con entidades públicas y privadas orientados a la formación, la investigación y la innovación.

² Orden PRE/1996/2009, de 20 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas para la implantación del Programa Campus de Excelencia Internacional en el sistema universitario español, se convocan su concesión en el año 2009, y se establecen los procedimientos administrativos para otorgar la calificación de Campus de Excelencia Internacional y para suscribir convenios con las Comunidades Autónomas con el fin de que éstas concedan ayudas a las Universidades para la ejecución de Planes Estratégicos de Viabilidad y Conversión a Campus de Excelencia Internacional. BOE nº 177, 23 de Julio de 2009.

³ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. BOE nº 55, 5 de Marzo de 2011.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Estas colaboraciones fomentarán el desarrollo económico sostenible local o territorial, a través de la consolidación de ecosistemas de conocimiento que faciliten el intercambio de conocimiento y la innovación abierta guiada por la empresa y basada en la mejor investigación universitaria. Se considerarán estratégicas las agregaciones que tengan como objetivo potenciar los sectores (industriales o de servicios) en los que haya la posibilidad de penetración en el mercado global con aportación de valor añadido.

2. Las universidades, las Administraciones Públicas y las empresas promoverán, en el marco de los parques científicos y tecnológicos universitarios y de los campus universitarios, interacciones entre la cultura académica y la cultura empresarial cuyo objetivo fundamental deberá ser incrementar la riqueza de su región, promover la cultura emprendedora y la innovación y fomentar la competitividad de las empresas y las instituciones generadoras de conocimiento instaladas o asociadas al parque”

1.4 Estado del arte de los CEI⁴

Los Campus de Excelencia Internacional y de Ámbito Regional existentes hasta la fecha en España son 16 y 15 respectivamente. Concretamente:

A.- Campus de Excelencia Internacional (CEI)

- Barcelona Knowledge Campus
- Campus Moncloa: La energía de la diversidad
- Campus Carlos III
- UAB CEI: Apuesta por el Conocimiento y la Innovación
- Campus de Excelencia Internacional UAM-CSIC
- Andalucía TECH
- Campus ENERGÍA UPC: Energía para la Excelencia

⁴ Información extraída del informe “Balance de 3 años del Programa Campus de Excelencia Internacional. Memoria 2008-2011” de 26 de noviembre de 2011, realizado por la Secretaría General de Universidades del Ministerio de Educación.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro
- Campus UPF - Icària Internacional
- CEI Montegancedo I2Tech
- EUSKAMPUS. Una Universidad, un País, un Campus
- Health Universitat de Barcelona Campus (HUBc)
- VLC / Campus- Valencia, Campus de Excelencia Internacional
- Horizonte 2015. Universidad de Navarra
- CAMPUSHABITA5U. UPV, UV, U. Jaime I, U. de Alicante y U. Miguel Hernández
- Campus Vida

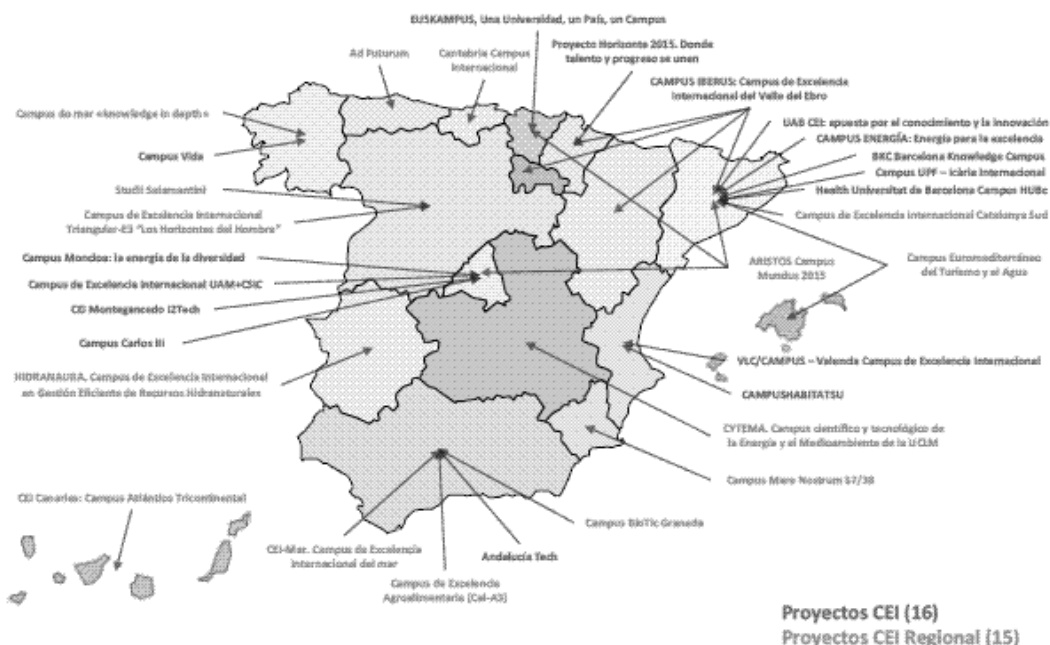
B. Campus de Excelencia de Ámbito Regional (CEIR)

- Campus de Excelencia Agroalimentario (CeIA3)
- Cantabria Campus Internacional
- AD FUTURUM
- Campus BioTic Granada
- Campus de Excelencia Internacional Catalunya Sud
- Campus do Mar "Knowledge in depth"
- Campus Mare Nostrum 37/38
- CEI CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- Studii Salamantini
- Euromediterráneo de turismo y del agua. U. Illes Balears
- Hidranatura. U. Extremadura.
- Aristos Campus Mundus 2015. U. Ramon Llull, U. Deusto y U. Comillas.
- CEI Mar. U. Cadiz, Almería, Granada, Málaga y Huelva
- CEI triangular E3. U. Valladolid, León y Burgos
- CYTEMA. U Castilla La Mancha

La distribución geográfica de estos Campus por comunidad autónoma en 2011:



Fuente: *“Balance de 3 años del Programa CEI. Memoria 2008-2011”*

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

A los proyectos CEI se les solicitó una priorización efectiva de sus áreas de especialización y se han detectado tres ámbitos donde existen mayores fortalezas en el conjunto de las agregaciones españolas alrededor del concepto de entornos de excelencia, clústeres de excelencia o CEI:

Agroalimentación, Biotecnología, Biomedicina y Nutrición. En total hay 22 proyectos con contenidos priorizados en estos ámbitos (11 en los CEI y 11 en los CEIR). Ello puede ser un indicador o bien una preeminencia del país en este sector o una desviación de la oferta pública en relación con las necesidades reales.

Energía y Sostenibilidad. En total encontramos 13 proyectos, distribuidos en 5 campus de tipo global (CEI) y 8 proyectos en CEI Regional.

Humanidades y las Ciencias Sociales se halla priorizada en 12 proyectos de los cuales 7 son de ámbito global, y 5 de ámbito regional.

Es importante destacar además que uno de los grupos de las áreas de especialización con más proyectos globales (12) es el formado por las Ingenierías, Arquitectura, TIC, Materiales y las Tecnologías Marinas. Además, 5 proyectos fueron reconocidos como CEIR.

3. METODOLOGÍA Y FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA

Para el desarrollo de este estudio se va a proceder a la identificación de los elementos claves del modelo desarrollado a través de documentos, convocatorias y declaraciones públicas efectuadas por los organismos y ministerios involucrados en la iniciativa de Campus de Excelencia Internacional (CEI). De esta reflexión previa, se elabora una encuesta que permite recopilar la información de los CEI que participan en el MDP for ICE de la EOI. Los integrantes del programa son una fuente valiosísima de información puesto que en el grupo están representados la mayor parte de los CEI de las convocatorias

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

2009 y 2010. Por último, se analizarán los resultados obtenidos de la encuesta de manera que esta información es el principal fundamento de las conclusiones del trabajo.

Esta sección contiene la primera parte del trabajo hasta la confección de la encuesta, mientras que la sección siguiente (4. Análisis) contendrá sus resultados. Ambas secciones se ordenan en función de las cinco variables escogidas y que son:

- Gobernanza
- Estructuras de gestión
- Gestión de recursos humanos
- Gestión económica
- Gestión de infraestructuras
- Comunicación e imagen

3.1 Gobernanza

Modelo

Para el establecimiento del modelo de partida procedemos a analizar las referencias a la gobernanza de las universidades recogidas en las declaraciones de las instituciones de la Unión Europea, así como del Gobierno de España.

La modernización de las universidades europeas es una prioridad establecida por la Unión Europea. Así el Consejo de la Unión Europea, el 6 de Diciembre de 2007, publica un documento⁵ en el que se establece la posición del Consejo

⁵ Resolución del Consejo sobre la modernización de las universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento. Consejo de la Unión Europea, 6 de Diciembre de 2007, documento 16096/1/07 REV 1 RECH 422 EDUC 222 COMPET 426.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

sobre la modernización de las universidades. En este documento, el Consejo invita a los países miembros, entre otras cosas, a la toma de una serie de medidas de las que entresacamos aquella que tienen que ver con la gobernanza (pág. 4):

“3. adoptar las medidas necesarias para la modernización de los centros de enseñanza superior concediéndoles una mayor autonomía y exigiéndoles mayor responsabilización, con objeto de permitirles mejorar sus prácticas de gestión, aumentar su capacidad de innovación y afianzar su capacidad de modernizar de los programas de estudios para que éstos se ajusten de manera más eficaz a las necesidades del mercado laboral y de los estudiantes; e incrementar el acceso a la enseñanza superior, respondiendo así a las necesidades de la competitividad económica y técnica y a objetivos sociales de carácter general;”

Marius Rubiralta, Secretario General de Universidades, el 1 de octubre de 2009, en su comparecencia en la Comisión de Educación, Política Social y Deporte del Senado, para dar cuenta de los planes y trabajos del Gobierno para la MODERNIZACIÓN de las UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (pags. 11-15⁶), aludía a la gobernanza entre las medidas para resolver los problemas de la universidad española en estos términos:

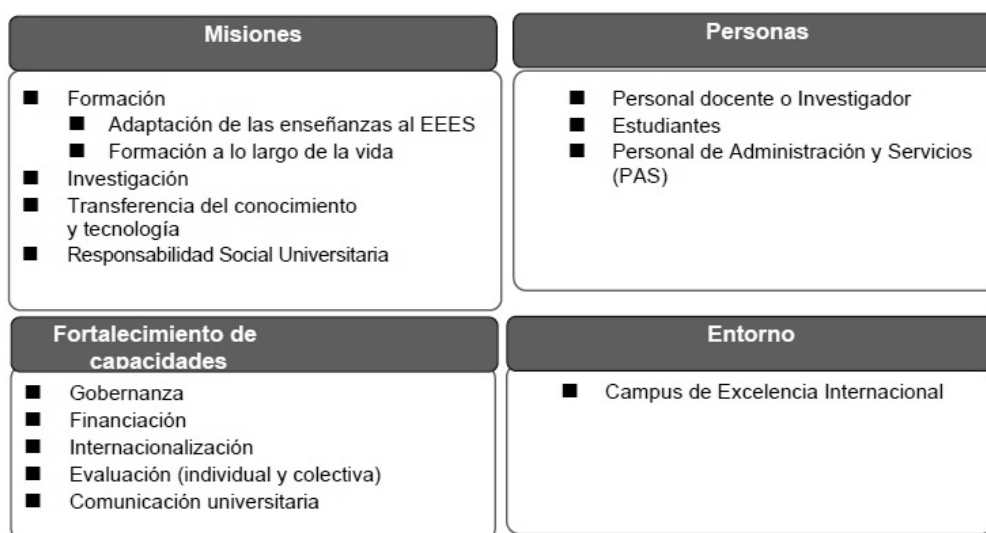
“Se debe dotar a las universidades de una autonomía suficiente científica, académica y de gestión de sus recursos. Se debe mejorar su gobernanza profesionalizando la gestión de sus recursos humanos, financieros y materiales, con planteamientos estratégicos de docencia, investigación y servicios. Es también necesario incrementar su responsabilidad ante la sociedad con rendición de cuentas de los resultados obtenidos”.

En la estrategia Universidad 2015 (pág. 9), se establecen diferentes líneas estratégicas agrupadas en cuatro ámbitos. La gobernanza constituye una estrategia en sí misma perteneciente al ámbito de Fortalecimiento de Capacidades. Merece especial atención el hecho de que toda la estrategia de Campus de Excelencia Internacional (CEI) es la única estrategia dentro del

⁶ Comparecencia del Secretario General de Universidades en la Comisión de Educación, Política Social y Deporte del Senado. Para dar cuenta de los planes y trabajos del Gobierno para la MODERNIZACIÓN de las UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. 1 de Octubre de 2009. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2009/comparecencia-senado-sgu1-oct.pdf?documentId=0901e72b8008a644>

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

ámbito de Entorno y, en consecuencia, gobernanza y CEI tienen una misma relevancia.



En el análisis de debilidades de las universidades españolas del documento definitorio de la Estrategia Universidad 2015 (pág. 22) se hace mención expresa a la gobernanza: referida a la introducción de modelos avanzados:

“También se observan debilidades en las organizaciones, y, en particular son relevantes la falta de estructura y la falta de atractivo internacional. Para el desarrollo del sistema universitario es precisa la implantación de nuevas funciones y la adaptación a los modelos avanzados de gobernanza, para lo que es necesaria una estructura organizativa estable, desarrollada y capaz de alcanzar los objetivos. No hay suficientes gestores, administrativos y personal técnico de apoyo a la investigación y transferencia, lo que lleva a que los investigadores tengan que realizar tareas de gestión que les distrae tiempo para ocuparse de su actividad principal. Se han de proporcionar los recursos humanos y medios físicos que fortalezcan las unidades de gestión y organización y que lleven a un modelo de gobierno ágil y resolutivo”.

Con posterioridad (pág. 23), se le adjudica a la adecuada comunicación de los modelos de gobernanza, la capacidad de transformar las debilidades en fortalezas:

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

“Estas debilidades, y fundamentalmente la resistencia al cambio, llevan a determinadas situaciones que pueden suponer una amenaza al sistema, pero con una adecuada comunicación de las ventajas de los nuevos modelos de gobernanza, se convertirán en oportunidades del sistema universitario. Es una amenaza la desinformación sobre los actuales procesos de cambio, derivados de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, que se ha de transformar en oportunidad desde las Administraciones al dar a conocer el nuevo modelo de gestión”.

Así, la gobernanza mejorada se define en el documento (pág. 24) como una oportunidad en los siguientes términos:

“Gobernanza mejorada: Otra oportunidad que se ha de aprovechar es el desarrollo de las capacidades para implementar modelos organizativos y de gestión propios y una política de selección de personal autónoma, que vendrán implementados por la formulación de Planes Estratégicos y de evaluación a través de Contratos Programa”.

Por otra parte, la línea estratégica de “gobernanza” del ámbito de “fortalecimiento de capacidades” se desarrolla posteriormente (pág. 44), destacando su papel esencial por cuanto, si no se profesionaliza y se hace eficaz para cumplir los objetivos compromete el futuro de las Universidades.

Quizás el párrafo que mejor describe la concepción de la gobernanza en la Estrategia Universidad 2015 es el que se extrae a continuación (pág. 45), que centra la cuestión en la “profesionalización”, consecuencia del crecimiento del contexto institucional influyente en la realización de las tres misiones de la universidad:

“En los últimos decenios la universidad en general y la española en particular ha experimentado grandes cambios que han afectado radicalmente el funcionamiento de la institución: ha aumentado y se ha diversificado el número de estudiantes, se han puesto en marcha nuevas titulaciones en un amplio abanico de áreas, se ha prolongado la formación de las personas y los profesionales a lo largo de la vida, se han incorporado las TIC, se ha asumido la tercera misión y el papel de actuar como motor socio-económico del país. En este contexto, la complejidad institucional de la gobernanza actual de las universidades, con una constelación de instituciones y organismos en la esfera de cada universidad, nada tiene que ver con la clásica organización y gestión universitaria. Todos estos cambios se deben reflejar en la progresiva adaptación de la gobernanza universitaria

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

a este nuevo contexto, que permitan combinar una gestión profesional y eficiente con las directrices académicas de excelencia y calidad al servicio de la sociedad.”.

Los objetivos que la Estrategia Universidad 2015 se plantea en la línea estratégica de gobernanza son:

Objetivos
» Mejorar los sistemas de gobernanza de las universidades, disminuyendo el grado de burocratización y actualizando los sistemas de control y seguimiento
» Desarrollar plenamente la autonomía universitaria para facilitar la especialización de las universidades
» Implicar eficazmente a los colectivos universitarios en la consecución de los objetivos institucionales
» Promocionar el partenariado Universidad-OPIs
» Buscar ámbitos de comunicación e interrelación entre la Universidad y la empresa

Como conclusión de lo revisado hasta el momento, podemos decir que la gobernanza se considera un pilar básico para la modernización de las universidades españolas, constituyendo una línea estratégica específica dentro del ámbito de “fortalecimiento de capacidades” de la Estrategia Universidad 2015. Si bien su definición no es explícita, a la gobernanza se le considera una debilidad del sistema que puede tornarse en oportunidad a través de la introducción de modelos avanzados de gestión que no se describen. Podemos ver que la gobernanza se concibe como una suerte de estructura organizativa estable, con profesionalización de la gestión, eficiente y capaz de garantizar los objetivos de la organización para poder cumplir la triple misión asignada. También se le vincula con la necesidad de gestión de un concepto amplio, formado por el entorno institucional involucrado en el papel de la universidad en relación con el desarrollo socio-económico y que podríamos denominar como agregación.

Por otra parte, los “Campus de Excelencia Internacional” constituyen la línea estratégica única del ámbito “entorno” de la Estrategia Universidad 2015. Sin embargo, nada se dice en la misma referida a la gobernanza. Debe considerarse,

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

en consecuencia, que cuando hay una referencia a la gobernanza y sus problemas, se hace en relación con la gobernanza universitaria en su conjunto. No obstante, los Campus de Excelencia Internacional (CEI) precisan también de un modelo de gobernanza que no es el mismo que la gobernanza de la universidad en su conjunto y, por lo tanto, se suma al complejo modelo de gobernanza existente.

La concepción de la gobernanza en los CEI puede analizarse en la Memoria 2008-11 de los CEI. La primera vinculación del concepto se realiza en relación con la agregación estratégica (pág. 52):

“Respecto a las agregaciones estratégicas, no se trata sólo de agregaciones entre universidades, sino también de incluir entre las entidades promotoras del campus a OPIS, Hospitales, ICTS, Parques Científicos y Tecnológicos, Centros Tecnológicos, fundaciones y grandes empresas. Y para poder cohesionar a estas entidades promotoras es necesario un adecuado sistema de gobernanza, que no debería basarse en sistemas rotatorios en la presidencia y un gran número de representantes en los órganos de gobierno, sino en la creación de una nueva entidad que agrupe el proyecto, como podría ser una fundación o un consorcio, cuya dirección recayera en un experto de prestigio seleccionado mediante concurso internacional, con amplios poderes ejecutivos que permitan agilidad de actuación y con una permanencia estable y garantizada durante el desarrollo del proyecto, al objeto de asegurar el aprovechamiento e integración de sinergias dirigidas a la consecución de un objetivo común”.

Los mismos aspectos son destacados desde una perspectiva parecida en relación con agregaciones de universidades en las que se entiende que no existe el suficiente nivel de cohesión (pág. 54):

“Algunos proyectos presentan un gran número de universidades agregadas, aunque el aspecto positivo de la participación de tantas universidades en el mismo no se ve completado con un adecuado sistema de gobernanza, que no debería basarse en sistemas rotatorios en la presidencia y un gran número de representantes en los órganos de gobierno, sino en la creación de una nueva entidad que agrupe el proyecto, como podría ser una fundación o un consorcio, cuya dirección recayera en un experto de prestigio internacional seleccionado mediante concurso, con amplios poderes ejecutivos que permitan agilidad de actuación y con una permanencia estable y garantizada durante el desarrollo del proyecto. Da la sensación de que en algunos casos más que una agregación,

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

que exige el aprovechamiento e integración de sinergias dirigidas a un objetivo común, se ha presentado la adición de actividades poco cohesionadas.”

Refiriéndose a la convocatoria del subprograma de fortalecimiento del año 2011 se hace referencia explícita a la gobernanza y gestión de los CEI (pág. 62)

“[...] En el área de la Gobernanza y gestión de los CEI, pueden señalarse las ayudas previstas para la creación de una entidad con personalidad jurídica propia que gobierne y gestione el proyecto de conversión a CEI. [...]”

Si exploramos la orden ministerial⁷ correspondiente a la convocatoria del subprograma de fortalecimiento de 2011 vemos como el Ministerio de Educación promueve la creación de entidades con personalidad jurídica propia para el gobierno y gestión de los CEI:

“Artículo 3. Objeto y finalidad.

[...] 2. El Subprograma de Fortalecimiento

[...] A) Modalidad Consolidación

[...] IV. Gobernanza y gestión de los CEI

[...] Promoción de la gobernanza. Mediante estas ayudas se financiarán por el Ministerio de Educación los gastos implícitos en la creación de una entidad con personalidad jurídica propia que gobierne y gestione el proyecto de conversión a CEI, así como la realización de concursos públicos e internacionales para la selección de un experto de prestigio como director ejecutivo o equivalente de esa entidad, con amplios poderes ejecutivos que permitan agilidad de actuación y con una permanencia estable y garantizada durante el desarrollo del proyecto”.

Volviendo a la Memoria 2008-2011 de los CEI, encontramos una sección completa referida a las características del modelo CEI en España en relación con la gobernanza (págs. 91-92):

⁷ 5515 Orden EDU/647/2011, de 22 de marzo, por la que se convocan para el año 2011 las ayudas correspondientes al Programa Campus de Excelencia Internacional, reguladas en la Orden EDU/903/2010, de 8 de abril.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

“8.4. La organización y el gobierno de los CEI

Una característica importante de los campus como entidad basada en las universidades pero con agregados estratégicos públicos y privados, es que su gobernanza debe ser diferenciada de las universidades, tanto en la estructuración de su organización como en su forma de gobierno.

Se pretende que en los campus de excelencia puedan experimentarse nuevas formas de organización de las actividades de docencia, investigación, innovación e interacción con la sociedad, que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia e impacto del campus en la sociedad.

Para ello se debe tender tanto a la profesionalización en la gestión de las actividades de docencia, investigación e innovación como al desarrollo de sistemas de gobernanza basados en prioridades estratégicas de docencia, investigación y servicios y en la gestión profesional de los recursos humanos, financieros y materiales.

En general los campus están promoviendo nuevas formas de gestión de la investigación en torno a clusters de investigación inter-institucionales entre los agregados de los campus, inter-departamentales dentro de las universidades e inter-disciplinares, así como en la organización conjunta de programas formativos y de actividades de innovación, estableciendo servicios comunes de apoyo.

[...] En líneas generales todos los campus han creado estructuras de coordinación del campus, si bien a menudo demasiado ligadas a las universidades y de manera progresiva se trata de establecer nuevas figuras legales para el gobierno del campus en base a Fundaciones, Asociaciones y Consorcios.

Sea cual sea la forma de gobierno elegida, todos los proyectos de campus deben clarificar tres aspectos clave: i) mecanismos de toma de decisiones, involucrando a los agregados de primer nivel, ii) mecanismos de asignación de recursos a las distintas actividades, iii) mecanismos de incentiación para atraer a los mejores profesionales de las partes al proyecto de campus.

Asimismo, en el balance del programa CEI, realizado en la referida memoria, se destaca respecto de la gobernanza (pág. 155):

4. La Gobernanza en los proyectos CEI.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

A pesar de haber realizado una buena promoción de la importancia de la gobernanza de este tipo de agregaciones y de haberse incorporado en la Estrategia Universidad 2015 dentro del eje estratégico de gobernanza universitaria una clasificación específica para este tipo de gobierno de las agregaciones, se puede considerar como insuficiente el nivel de modernización y cohesión mediante este tipo de reuniones. En nuestro programa y utilizando los proyectos en colaboración hemos atendido dos objetivos. Por un lado, la formación de gestores de los proyectos CEI, y en segundo lugar la propia promoción del modelo de gobernanza de CEI. Se ha concedido apoyo económico a los 14 proyectos que había sido seleccionados por su visión avanzada de cómo debían regularse este tipo de estructuras.

El balance es desigual en la ejecución a pesar de observarse una preocupación por estructurar no solo el grupo promotor de la agregación de CEI sino también crear estructuras de participación y compromiso del resto de actores asociados al proyecto. En algunos casos se han promovido fundaciones públicas como la de Andalucía TECH estructurada con criterios de la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En este caso es interesante valorar la formación del Patronato de la Fundación Andalucía TECH.

Así pues, podemos resumir la concepción de la gobernanza en los CEI como una parte de la gobernanza universitaria, que debería caracterizarse, según el Ministerio de Educación, por el desarrollo de una entidad jurídica independiente, capaz de garantizar la cohesión de la agregación, con una dirección profesional realizada por un experto de dimensión internacional, con amplios poderes ejecutivos y permanencia garantizada durante la duración del proyecto, como forma de asegurar el aprovechamiento e integración de sinergias dirigidas a la consecución de un objetivo común.

Al mismo tiempo, se declara el carácter experimental de la medida, de manera que se anima a probar nuevas formas de organización de las actividades de docencia, investigación, innovación e interacción con la sociedad, que a través de la profesionalización, ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia e impacto del campus en la sociedad. Es decir, sistemas de gobernanza basados en prioridades estratégicas de docencia, investigación y servicios, y en la gestión profesional de los recursos humanos, financieros y materiales. Adicionalmente se describen los tipos de mecanismos que deben de estar incorporados al sistema de gobierno: i) de toma de decisiones, involucrando a los agregados de

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

primer nivel, ii) de asignación de recursos a las distintas actividades, y iii) de incentivación para atraer a los mejores profesionales de las partes al proyecto de campus.

Lecciones aprendidas

A pesar de que en el apartado anterior no se acaba de definir un modelo concreto de gobernanza, sino que se dan algunas claves para su formalización, dejando a los diferentes CEI explorar la forma más eficiente para la consecución de sus objetivos y los objetivos CEI, el ministerio considera que el nivel de modernización y cohesión alcanzado de las agregaciones es insuficiente y que, a pesar de observarse una preocupación por estructurar no sólo el grupo promotor de la agregación de CEI sino también crear estructuras de participación y compromiso del resto de actores asociados al proyecto, el balance es desigual en la ejecución.

En la Memoria 2008-2011 se recogen las modalidades de organización utilizadas en los campus y que se desarrollan explícitamente en el siguiente apartado. A pesar de que no entremos en este momento en un análisis detallado, puede comprobarse que las aproximaciones seguidas desde los diferentes CEI son bastante diferentes. En buena medida, esto es consecuencia del carácter experimental de la iniciativa y la libertad de adoptar los sistemas de gobernanza que se consideren apropiados para la consecución de los fines del proyecto.

Dicho esto, cabe destacar cierta confusión entre la gobernanza de las universidades y la gobernanza del CEI, no sólo desde el punto de vista de los documentos analizados, sino de las declaraciones que unos interlocutores y otros realizan al referirse de forma no diferenciada, al sistema universitario, a la universidad y a los CEI. Podría afirmarse que, aunque los CEI son una parte del sistema, se espera de ellos que sean capaces de ordenarlo mediante la adopción de sistemas “*ad hoc*” capaces de funcionar en el marco regulatorio vigente y con los diferentes condicionantes que cada realidad imponga.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Llegado a este punto, no resulta difícil admitir que el modelo de gobernanza de los CEI es una de sus claves de éxito, sin embargo, dado que no ha sido fijado un modelo único, convendría determinar si los componentes definidos y promovidos desde el ministerio, se ven reflejados en los progresos realizados hasta el momento, y en todo caso, cuales son las dificultades o frenos que lo impiden. Para ello, se va a utilizar el método de encuesta propuesto como metodología para el desarrollo del trabajo. Como quiera que la información que se solicita puede calificarse de “sensible”, la metodología que se propone es de carácter cualitativo, de manera que el resultado se presentará de forma agregada e indicando las principales afirmaciones encontradas.

3.2 Estructuras de gestión⁸

En general los campus están promoviendo nuevas formas de gestión de la investigación en torno a clústeres de investigación interinstitucionales entre los agregados de los campus, inter-departamentales dentro de las universidades e inter-disciplinares, así como en la organización conjunta de programas formativos y de actividades de innovación, estableciendo servicios comunes de apoyo.

En líneas generales, todos los campus han creado estructuras de coordinación del campus, si bien a menudo demasiado ligadas a las universidades y de manera progresiva se trata de establecer nuevas figuras legales para el gobierno del campus en base a Fundaciones, Asociaciones y Consorcios.

Sea cual sea la forma de gobierno elegida, todos los proyectos de campus deben clarificar tres aspectos clave: i) mecanismos de toma de decisiones, involucrando a los agregados de primer nivel, ii) mecanismos de asignación de recursos a las distintas actividades, iii) mecanismos de incentivación para atraer a los mejores profesionales de las partes al proyecto de campus.

⁸ Según información del informe CEI 2009-2011, referenciado anteriormente.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Concretamente, puede verse a continuación un resumen de las estructuras de gestión en desarrollo en los distintos campus de excelencia internacional:

Fundación con Patronato compuesto por representaciones de las universidades y de los agentes agregados:

Andalucía TECH. Universidad de Sevilla, Universidad de Málaga

EUSKAMPUS. Una Universidad, un País, un Campus. Universidad del País Vasco

Patronato que integra a representantes de las principales agregaciones

Campus Carlos III. Universidad Carlos III de Madrid

Consortio para la gestión coordinada del CEI

Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC. U. Autónoma de Madrid

Campus Iberus: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro. U. Zaragoza, U. Pública de Navarra, U. la Rioja, U. Lleida

CAMPUSHABITAT5U. U. Politécnica de Valencia, U. València, U. Jaume I de Castellón, U. Alicante, U. Miguel Hernández de Elche

Estructura de coordinación en la que están representadas todas las entidades participantes en el CEI (CSIC, Ayuntamientos, Empresas, Hospitales, ...)

BKC Barcelona Knowledge Campus. Universidad de Barcelona, UPC

Campus UPF - Icària Internacional. Universidad Pompeu Fabra

Campus Vida. Universidad de Santiago de Compostela

Cantabria Campus Internacional. Universidad de Cantabria, UI Menéndez Pelayo

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Health Universitat De Barcelona Campus (HUBc). Universidad de Barcelona

VLC/CAMPUS-Valencia, Campus de Excelencia Internacional. U. de València, UPV

Estructura de coordinación en la que participan las universidades del CEI

Ad Futurum. Universidad de Oviedo

Campus de Excelencia Agroalimentario (Ceia-A3). U. Córdoba, U. Almería, U. Cádiz, U. Huelva, U. Jaén

Campus Moncloa: La energía de la diversidad. U. Complutense y Politécnica de Madrid.

CEI Montegancedo I2Tech. Universidad Politécnica de Madrid

Las estructuras de gobierno de las agregaciones son fundamentales para llevar a cabo los planteamientos estratégicos de los CEI. Sin embargo, un crecimiento de estructuras de gestión asociadas a los CEI pueden ser una debilidad para la ejecución de los proyectos, dado el sobre coste económico que conllevan.

Resulta importante determinar cuál es la estructura de gestión más adecuada para llevar a cabo los proyectos de Campus de Excelencia Internacional y equilibrar el trabajo de gestión del campus con el de los organismos de las agregaciones. Ello supone la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y aprovechamiento de recursos entre las unidades de coordinación de los campus y los organismos agregados.

El panorama actual de las estructuras de gestión mencionadas con anterioridad, se completa ahora con la información extraída de las páginas web de los diferentes CEI:

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Andalucía TECH

Estructuras de primer y segundo nivel de Andalucía TECH		
Primer nivel	Segundo nivel	Dependencia
Observatorio Andalucía TECH	---	Dirección del Campus
Unidad Andalucía TECH de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Impulso a la internacionalización de la Investigación ▪ Unidad de Valorización de Patentes ▪ Unidad de Valorización Científica y Económica del Proyecto EBT ▪ Unidad para la Transferencia Tecnológica, de la que depende el Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación (CENTRIUS) 	Dirección Científica y de Innovación
Unidad de Calidad e Innovación Docente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) 	Dirección Docente
Escuela Internacional de Posgrado	---	Dirección Docente
Escuela Internacional de Doctorado	---	Dirección Científica y de Innovación
Escuela Internacional de Innovación	---	Dirección Científica y de Innovación
Oficina de Movilidad y Programas Internacionales	---	Dirección Científica y de Innovación
Oficina de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de Inserción Laboral ▪ Servicio de Prácticas en Empresas ▪ Laboratorio Ocupacional ▪ Coworking - Incubadora de Empresas Tecnológicas 	Dirección del Campus
Unidad para la Mejora de la Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria ▪ Oficina de Sostenibilidad de Andalucía TECH ▪ Centro de Iniciativas Culturales ▪ Servicio de Actividades Deportivas ▪ Oficina de Voluntariado Universitario ▪ Centro de Promoción y Acogida Internacional de estudiantes y profesores de Posgrado ▪ Oficina de Cooperación al Desarrollo 	Dirección de Infraestructuras y Sostenibilidad

EUSKAMPUS

Unidad Operativa de Investigación e Innovación Cooperativa:

- Promoción de la investigación cooperativa, haciendo un seguimiento de la ejecución de los planes directores por cada área de especialización de Euskampus.
- Coordinación de servicios e infraestructuras de investigación.
- Servicio único, en el ámbito de la protección, valorización y transferencia del conocimiento generado en las entidades de la agregación.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Unidad Operativa de Apoyo a la Formación Continua, en coordinación con la Escuela Internacional de Doctorado de la UPV/EHU y con Tecnalia y resto de entidades colaboradoras adheridas a la Euskampus Fundazioa. Será responsable de promover y gestionar la Formación Continua.

Unidad Operativa de Comunicación, Marketing e Internacionalización. Será responsable de las actuaciones de comunicación y marketing, cubriendo:

- la comunicación interna hacia la comunidad de personas de las entidades agregadas y adheridas, con especial énfasis en la comunidad universitaria de la UPV/EHU,
- la comunicación y promoción externa del CEI Euskampus en diferentes escalas: local, nacional e internacional.

Serán actividades propias de la unidad:

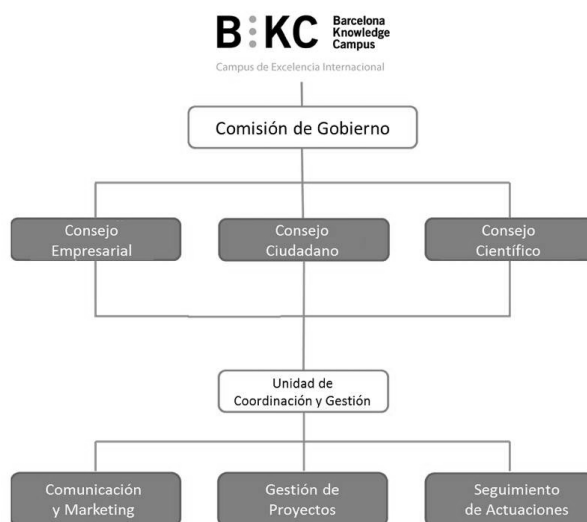
- la difusión al territorio del CEI Euskampus
- la organización de eventos internacionales con gran proyección local e internacional,
- la colaboración con entidades locales e internacionales para aumentar la interacción CEI Euskampus-Territorio,
- la percepción pública de la ciencia, la tecnología y la innovación,
- la proyección y reconocimiento internacional del conjunto de la agregación como CEI Euskampus
- la coordinación de las actuaciones del Campus Transfronterizo con la Université de Bordeaux
- otras actuaciones similares con otras entidades de referencia internacional.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Unidad Operativa de Recursos. Esta Unidad se encargará de diversas áreas de actuación como son:

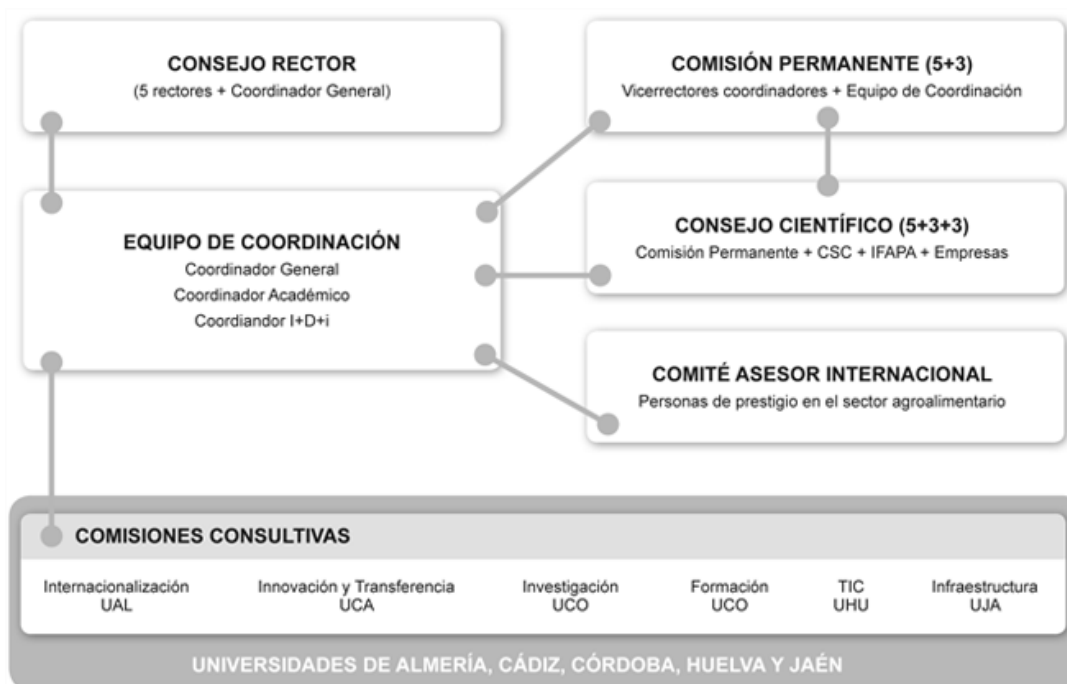
- las Finanzas, Patrocinio y Mecenazgo,
- la Captación, Acogida, Atención y Fidelización de Talento Internacional,
- la Movilidad de los Investigadores de la Agregación que participen en las Áreas de Especialización del CEI Euskampus,
- la Coordinación de la Documentación y Análisis de Datos,
- la Gestión del CEI Euskampus y del Seguimiento de Programas Públicos de los que pueda beneficiarse Euskampus Fundazioa y las entidades agregadas por formar parte de un Campus de Excelencia Internacional.

BKC

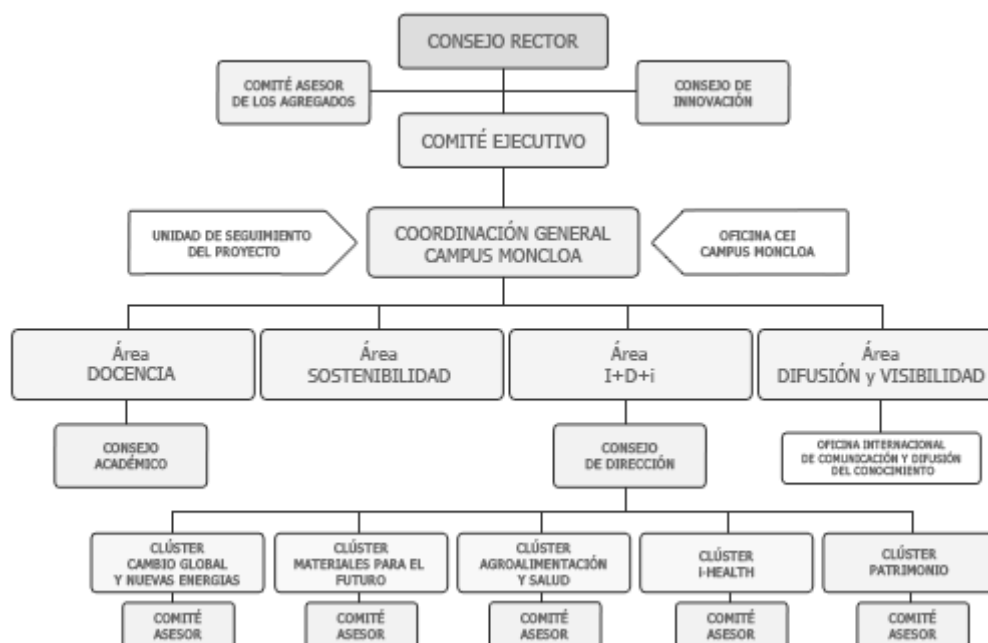


Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

CEI-A3



Campus Moncloa



Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Campus Vida



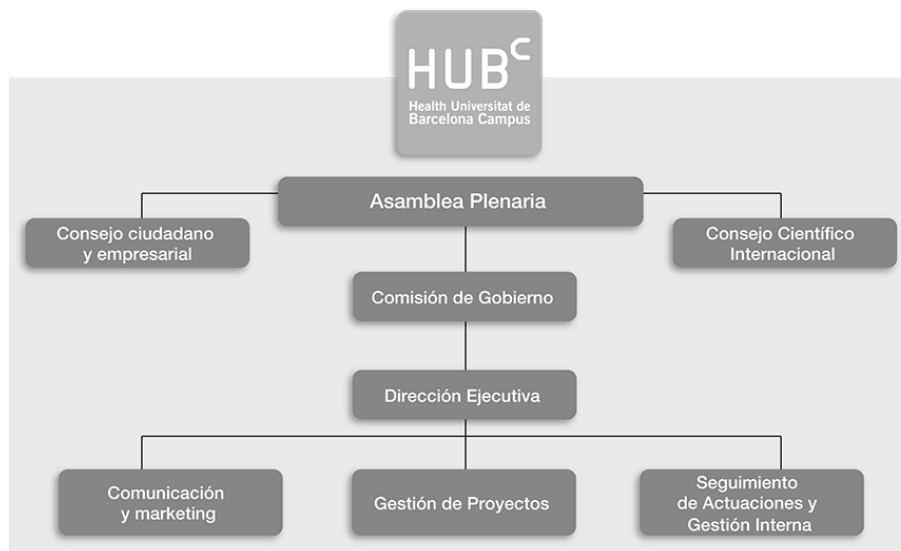
Desde una perspectiva técnica, es el órgano de supervisión de la gestión del proyecto de Campus Vida, incluyendo:

- Gestión administrativa del Campus
- Impulso y coordinación de la ejecución de las acciones promovidas por el Comité de Dirección y las comisiones Sectoriales para el desarrollo y ejecución del proyecto
- Elaboración de los Indicadores, proyectos e Informes anuales de actuación y económica para su remisión al Comité de Dirección
- Gestión de las actividades de “networking”
- Coordinación del Programa de Transferencia y seguimiento de la implantación de los servicios asociados
- Coordinación del Programa de Internacionalización
- Coordinación y Seguimiento del Programa de Captación de Talento

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- Coordinación del Programa de Comunicación y de las estrategias de Divulgación científica y tecnológica
- Coordinación de las propuestas de concurrencia a subprogramas del Campus de Excelencia o de otras convocatorias públicas y supervisión de la gestión de los fondos concedidos en las mismas

HUBc



Dirección Ejecutiva

La Comisión de Gobierno del HUBc selecciona y nombra a la Dirección Ejecutiva, que es la máxima responsable de gestionar las propuestas y los proyectos que se hayan aprobado.

La Dirección Ejecutiva recaerá en una persona, seleccionada mediante concurso, de marcado perfil profesional y prestigio internacional, y con

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

experiencia en el campo de la gestión y las ciencias de la salud, con amplias facultades para implementar y desarrollar los proyectos encomendados.

La Dirección Ejecutiva estará apoyada por tres unidades:

Comunicación y Marketing: dar visibilidad al proyecto, presencia internacional, redes y alianzas internacionales, vertebración interna.

Gestión de Proyectos: gestor de proyectos para ayudar a implementar los proyectos aprobados.

Seguimiento de Actuaciones y Gestión Interna: unidad de presentación de informes y rendición de cuentas interna y externamente. Suministro de datos, comparaciones internacionales y sistemas de información.

La configuración de la Dirección Ejecutiva y de las unidades de apoyo se caracteriza por los siguientes atributos:

- No repetir estructuras ni prestar servicios que se puedan ofrecer desde la propia Universidad de Barcelona.
- Flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación.
- Capacidad de liderazgo que permita procesos de decisión y la adecuada asunción de responsabilidades.
- Eficiencia operativa, elevada especialización y gestión por proyectos.

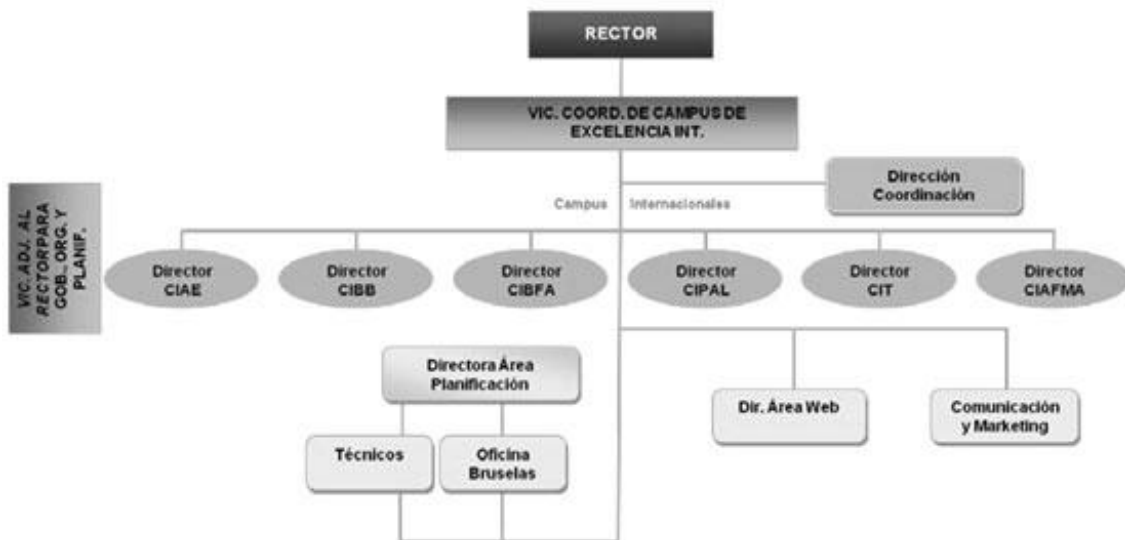
La organización del HUBc centrará su acción en el desarrollo y el apoyo de la implantación de los principales proyectos que se proponen en la Memoria:

- Escuela de doctorado de ciencias de la salud de la Universidad de Barcelona.
- Programa estratégico de innovación tecnológica aplicada a la salud en Barcelona Zona Innovación y liderado por el Hospital Clínico.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- Integración de la investigación en el Biopol, liderado por las entidades correspondientes (IDIBELL, IBEC, CSIC).
- Ampliación del campus Biopol.
- Espacio de demostración de las innovaciones científicas y tecnológicas aplicadas a la salud.
- Factoría digital de la UB.
- Otros proyectos que se implantarán en el campus.

Cantabria Campus Internacional



La Dirección del Campus es el máximo órgano personal de enlace y coordinación del Campus, con capacidad ejecutiva, recae en el Vicerrectorado

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

de Coordinación del Campus de Excelencia Internacional, con la supervisión del Rector, y complementado con el trabajo de la Directora del Área de Planificación y el Jefe del Área de Campus de Excelencia Internacional y Web.

Entre sus funciones están la de dirigir administrativamente el funcionamiento del Campus y coordinar la actuación de las diferentes Áreas Estratégicas Internacionales, elaborar y presentar el Plan Anual de Actuación y rendir cuentas al Consejo Asesor de forma continuada y al Consejo de Representación periódicamente.

Para lograr el liderazgo de las iniciativas estratégicas de Cantabria Campus Internacional, en febrero de 2010 se nombraron los Directores para cada una de las Áreas de Excelencia del proyecto.

El equipo de gestión del proyecto se ha visto fortalecido con la creación de una estructura de gestión mediante contrataciones laborales al efecto, constituyéndose un equipo de trabajo independiente de la estructura universitaria. Este equipo de trabajo está compuesto de:

- un Director de Coordinación, responsable de fortalecer los lazos con las instituciones y empresas agregadas al proyecto y establecer relaciones con otras instituciones y empresas que se van vinculando a través de colaboraciones en distintos proyectos
- un profesional de la información y el marketing, con el objetivo de implementar una estrategia de comunicación en tres órdenes complementarios, hacia la propia universidad, hacia los dieciséis agregados fundacionales y hacia la sociedad regional en general
- un grupo de técnicos superiores, uno de ellos con sede en Bruselas, que apoyan la gestión y el desarrollo de los distintos Campus Internacionales y los diferentes proyectos relacionados, realizando además labores de seguimiento de su desarrollo e incubación de nuevos proyectos entre otras.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

3.3 Gestión de Recursos Humanos

El éxito de un sistema de innovación se sustenta en el funcionamiento óptimo de sus elementos o subsistemas (empresas, sistema público de I+D, administración, organizaciones de soporte y entorno). Para alcanzarlo es necesario que éstos interactúen entre sí adecuadamente. En este proceso, los recursos humanos inciden directamente en la capacidad de innovación y progreso del país.

El objetivo que expresa la Estrategia Universidad 2015 en torno al Personal Docente e Investigador (PDI) es disponer de un nuevo marco normativo que recoja la diversidad y la complejidad de las actividades y funciones que debe realizar un profesor universitario, docencia, investigación, innovación, transferencia de conocimiento y gestión.

Este marco normativo debe permitir la modernización de la Universidad española y favorecer la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación. Para ello, con el Estatuto del Personal Docente e Investigador y su desarrollo normativo posterior debe facilitarse el reconocimiento de los diferentes tipos de actividades realizadas, flexibilizar el concepto de dedicación en el sentido de la diversidad o intensificación y favorecer la movilidad del profesorado. En este sentido, la Ley de la Ciencia (art. 17.2)⁹ es explícita:

“Las Universidades públicas, los Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, los Organismos de investigación de otras Administraciones Públicas y los centros del Sistema Nacional de Salud o vinculados o concertados con éste, podrán autorizar la adscripción del personal investigador que preste servicios en los mismos a otros agentes públicos de investigación, y a otros agentes privados sin ánimo de lucro que sus órganos de gobierno tengan participación de aquellas instituciones públicas. Asimismo, podrán autorizar la adscripción de personal investigador procedente de otros agentes públicos de investigación. En ambos casos el objeto de la adscripción será la realización de labores de investigación científica y técnica,

⁹ Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. BOE nº131, 2 de Junio de 2011.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

desarrollo tecnológico, transferencia o difusión del conocimiento, o de dirección de centros de investigación, instalaciones científicas o programas y proyectos científicos, durante el tiempo necesario para la ejecución del proyecto de investigación, y previo informe favorable del organismo de origen y de acuerdo con lo que los estatutos, en su caso, establezcan respecto al procedimiento y efectos de la adscripción”.

La Ley incluso llega más lejos, en su art. 18, regulando la participación del PDI en sociedades mercantiles:

“Las Universidades públicas, el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública en el caso de los Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, o las autoridades competentes en el caso de Centros del Sistema Nacional de Salud o vinculados o concertados con éste, o de Organismos de investigación de otras Administraciones Públicas, podrán autorizar al personal investigador la prestación de servicios, mediante un contrato laboral a tiempo parcial y de duración determinada, en sociedades mercantiles creadas o participadas por la entidad para la que dicho personal preste servicios. Esta autorización requerirá la justificación previa, debidamente motivada, de la participación del personal investigador en una actuación relacionada con las prioridades científico técnicas establecidas en la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología o en la Estrategia Española de Innovación”.

En base a esta ley, una de las actuaciones que afectan más al personal académico en cuanto al desarrollo de los CEI es la que propone la elaboración de normativas universitarias que regulan la dedicación, la intensificación a determinadas tareas, la movilidad, la participación en empresas de base tecnológica, aspectos de compatibilidad, los permisos, los acuerdos ínter universitarios para potenciar la colaboración optimizando los recursos humanos.

Sin embargo las propuestas de gestión de RRHH no sólo afectan al PDI. También, dentro de la Estrategia Universidad 2015, en el ámbito estratégico de personas, se realizan propuestas concretas para el Personal de Administración y Servicios (PAS), colectivo al cual se le otorga una notable importancia:

“3. Reformulación funcional de las actuales plantillas, mejorando los niveles de flexibilidad y adaptabilidad que se contemplan en las actuales relaciones de puestos de trabajo, así como un programa de movilidad

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

entre universidades de la misma comunidad autónoma, con el fin de racionalizar plantillas, y entre universidades de diferentes CA.AA., en el marco de programas de formación.

4. Impulsar las relaciones laborales del PAS que prestan servicios en actividades concretas de investigación en la Universidad. Esta situación, enmarcada en la futura Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, pretende dignificar la carrera profesional de los técnicos dedicados a la gestión y al apoyo científico-tecnológico de los grupos de investigación. Para ello, deberán considerarse los costes inducidos por las mejoras de movilidad para mejorar técnicas, para participar en proyectos de investigación donde la base sea la evolución metodológica y tecnológica, así como para su formación continua.

5. Incentivar la participación del PAS en iniciativas de creatividad y emprendimiento en el marco de las políticas de potenciación de la creación de empresas innovadoras de base tecnológica o de base en la innovación académica mediante permisos especiales temporales.”

En resumen, la mayor parte de las propuestas giran alrededor de los conceptos de movilidad y flexibilidad, hecho que choca con la tradicional rigidez del sistema funcionarial de la administración pública.

En el capítulo sobre la agregación estratégica, se ha mencionado que se trata de uno de los aspectos fundamentales de los CEI; era por consiguiente un requisito que la ley diese respuesta a la necesidad de la movilidad del personal entre las instituciones de distinta naturaleza que forman parte de la agregación. Sin duda, uno de los casos más frecuentes es la movilidad entre universidad y organismos públicos de investigación (OPIs), en el que miembros del PDI de la comunidad universitaria realizan la investigación en dichos OPIs. Este caso ha sido recogido por la Ley de la Ciencia en su Disposición final tercera, punto once:

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

“El personal perteneciente a los cuerpos docentes universitarios podrá ocupar puestos de trabajo adscritos a Organismos Públicos de Investigación para realizar labores relacionadas con la investigación científica y técnica, mediante los mecanismos de movilidad previstos en la normativa de función pública”.

Además, se produce el caso inverso, en el que el personal de los OPIs realiza tareas de formación, como la dirección de tesis doctorales. En el punto doce de la Disposición final tercera, se especifica:

“El personal investigador en posesión de título de doctor perteneciente a los Organismos Públicos de Investigación, podrá realizar funciones de dirección de tesis doctorales, previo acuerdo del órgano responsable del programa de doctorado de la respectiva Universidad.”

En algunos CEI, incluso se ha adaptado la normativa interna para que los investigadores de los OPIs puedan ser titulares de asignaturas y por consiguiente firmar las actas académicas, es decir, se les concede la *venia docente*.

Por consiguiente, la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (14/2011, de 1 de junio), ha significado un paso adelante en la flexibilización de muchos procesos que pueden afectar al desarrollo de las agregaciones de los campus de excelencia. Se han solucionado algunas de las limitaciones impuestas por la rigidez del tradicional sistema que regula la función pública, facilitando aunque sea parcialmente la movilidad del personal entre las instituciones y la creación de sociedades mercantiles para explotar los resultados de la investigación.

En cualquier caso, la posible consolidación de las agregaciones, y las nuevas formas de gobierno de las mismas mediante estructuras con entidad jurídica propia (fundaciones, consorcios, asociaciones, etc.), abren nuevas perspectivas en cuanto a la gestión de los RRHH. Si éstas entidades van a ser las responsables de la gestión del conjunto de los recursos del CEI, ya sea a nivel económico como de personal, debería de existir un marco normativo mucho

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

más flexible que permitiera dicha gestión con las universidades y otras instituciones que forman parte de la agregación, incluyendo los movimientos financieros y de personal.

Un asignatura pendiente es la de consolidar un sistema de contratación flexible, que permita pagar según la calidad del investigador. El sistema actual de remuneración y contratación es extremadamente rígido y hace difícil la atracción de talento internacional, teniendo en cuenta que existe una gran competencia por los mejores investigadores del *mercado*. En este aspecto, la normativa vigente se queda corta y será necesaria su evolución y adaptación a las necesidades de las instituciones.

Lecciones aprendidas

El desarrollo de los campus de excelencia ha significado la oportunidad para aplicar algunas de las situaciones previstas en la nueva Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (14/2011, de 1 de junio), especialmente en lo que se refiere a las posibilidades de movilidad del personal docente e investigador entre los diferentes miembros de la agregación. Ello ha abierto nuevas perspectivas de colaboración para aprovechar las sinergias existentes entre grupos de investigación por un lado, y por otro utilizar el potencial docente los miembros no universitarios de la agregación, para así enriquecer los programas de formación. Sin embargo, también ha puesto de manifiesto en muchos casos la dificultad asociada a unos procedimientos de gestión de personal y de contratación excesivamente rígidos. Esto no ha sido afrontado ni solucionado por la nueva legislación, y es un punto a tener en cuenta si los agregados quieren competir internacionalmente por la atracción de talento.

3.4 Gestión Económica

Como hemos ido recalando a lo largo del documento, el Gobierno español planteó el compromiso de impulsar la *Estrategia Universidad 2015* como una iniciativa encaminada a la modernización de las universidades españolas,

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

mediante la promoción de la excelencia docente y científica, la internacionalización del sistema universitario y su implicación en el cambio económico basado en el conocimiento y en la mejora de la innovación, manteniendo e incentivando “la dimensión social” y el carácter de la educación superior como un bien público social.

Entre los ejes de acción a desarrollar para llevar a término la “Estrategia Universidad 2015”, el referido a la “Financiación de la Universidad” ocupa un lugar esencial. Así pues, mejorar la financiación del Sistema Universitario Español (SUE) no constituye un fin en sí mismo, sino un instrumento necesario para impulsar la consecución de los objetivos de mejora del sistema que se han planteado.

Según la *Estrategia Universidad 2015* la financiación de las universidades y del Sistema Universitario Español en su conjunto, como un eje transversal al proyecto de modernización de las universidades españolas, tiene como objetivo proponer un plan de mejora económico-financiera con el horizonte 2015 a cambio del compromiso de mejoras internas en eficacia y eficiencia de la gestión y transparencia de la información, así como en la modernización global del sistema universitario para adecuarlo a los nuevos retos de la sociedad española inmersa en los procesos de globalización.

Las políticas que se reflejan en la propuesta de mejora de la financiación elaborada por la Comisión Mixta de Financiación del Sistema Universitario Español¹⁰ se estructuran en seis áreas:

Nuevo Modelo de Becas y Ayudas al Estudio Universitario y Precios Públicos de Matrícula. Desarrollo del Observatorio Universitario de Becas, Ayudas al Estudio y Rendimiento Académico.

Equidad financiera institucional de las CCAA

¹⁰ Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español (SUE). Documento Financiación Universitaria 2010. Consejo de Universidades - Conferencia General de Política Universitaria. 26 de abril de 2010.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Recursos Humanos. Nuevo estatuto del PDI. Adaptación de los Recursos Humanos al EEES. Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Carrera docente e investigadora. Atracción de Talento.

Adaptación de las infraestructuras universitarias al Espacio Europeo de Educación Superior y Espacio Europeo de Investigación. Campus de Excelencia Internacional.

Investigación, desarrollo tecnológico y actividades de potenciación de la Innovación. Incentivos a la mejora de la actividad científica, tecnológica e innovadora.

Eficiencia y eficacia de la gestión de las universidades españolas. Rendición de cuentas e información pública.

Por otro lado, en el “Informe sobre Financiación del Sistema Universitario Español”¹¹ se identifican cuatro objetivos para situar el sistema español entre los diez mejores sistemas universitarios del mundo:

Conseguir que los egresados del Sistema Universitario Español adquieran un nivel de formación integral de excelencia, reconocido y prestigiado a nivel internacional, que facilite la atracción de estudiantes extranjeros y que sea muy valorado por los empleadores, locales e internacionales.

Mejorar la relevancia de la producción científica de los investigadores para colocarnos, como SUE, entre los diez primeros países del mundo, acorde con nuestro PIB.

Aumentar el número de patentes triádicas registradas por millón de habitantes lo que nos situaría en la media de los grandes países de la UE19 (Alemania, Francia, Reino Unido e Italia).

Contribuir, tal y como indica un objetivo prioritario del Gobierno en el Plan Nacional de I+D+i 2007- 2011, al crecimiento en la actividad desarrollada en I+D

¹¹ Ministerio de Educación y Ciencia. 2007. Consejo de Coordinación Universitaria. Comisión de Financiación. Financiación del Sistema Universitario Español. 20 de abril de 2007.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

en España para que alcance el 2,2% del PIB, e impulsando decididamente su materialización, mediante eficaces mecanismos de difusión científica y tecnológica, y a través de la formación de científicos y tecnólogos de excelencia que se incorporan al tejido productivo.

Según el citado informe, la concreción material y temporal de estos objetivos estratégicos requiere que durante los próximos años se dirijan al SUE un conjunto de políticas que mejoren sus actuales niveles de equidad, de eficiencia y de eficacia institucionales. La cuestión es identificar qué cambios organizativos y qué instrumentos de financiación son idóneos para que las universidades españolas puedan convertirse en piezas clave del cambio de modelo de crecimiento económico basado en las mejoras de la productividad que puedan derivarse de un cambio en la especialización de la economía impulsado por el desarrollo científico y tecnológico y por la innovación. Ello significa reconocer a las universidades una contribución social y económica mucho más relevante que la desempeñada hasta ahora.

En el esquema de la Estrategia Universidad 2015 la gobernanza es un eje fundamental que se vincula a la eficiencia y la eficacia en la gestión de las universidades. En el nuevo esquema del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) el funcionamiento de las universidades profundizará en su autonomía institucional, aunque paralelamente es necesario reforzar el actual sistema de coordinación y garantizar la rendición de cuentas, ya que ambos aspectos fortalecerán el SUE, su competitividad y su credibilidad social.

Se trata, por tanto, de una financiación universitaria necesaria para su modernización y para su contribución al cambio de modelo social y económico que requiere España en base al conocimiento y a los objetivos en educación superior universitaria impulsados en la Estrategia Europa 2020 al incluir a las universidades como motor del crecimiento económico y del empleo. La nueva financiación debe concebirse fundamentalmente como un instrumento de cambio y no de mantenimiento de actuales inercias, que ha de ser un elemento de incentivo que promueva un modelo universitario sostenible y apoye las

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

transformaciones necesarias que permitan eliminar o disminuir las actuales ineficiencias.

Finalmente, destacar que en la Convocatoria de Campus de Excelencia 2011 y concretamente en el área de la Gobernanza y gestión de los CEI, destacaban las ayudas previstas para la creación de una entidad con personalidad jurídica propia (gastos implícitos en su creación) *“que gobierne y gestione el proyecto de conversión a CEI, así como la realización de concursos públicos e internacionales para la selección de un experto de prestigio como director ejecutivo o equivalente de esa entidad, con amplios poderes ejecutivos que permitan agilidad de actuación y con una permanencia estable y garantizada durante el desarrollo del proyecto”*.

3.5 Gestión de infraestructuras

Modelo

Respecto a las infraestructuras de los Campus de Excelencia Internacional es un concepto que sólo aparece recogido en la orden de bases y convocatoria CEI para el año 2009¹². Así, en el preámbulo, exposición de introducción de la misma, se señala en distintos párrafos la necesidad de *“promover valores como la eficiencia en infraestructuras”*.

Por otra parte, el Capítulo II de las Bases Reguladoras, expone en el artículo 2:

“2. Con la presente orden ministerial se pretende que los campus universitarios aumenten y optimicen la oferta de oportunidades, servicios e instalaciones a los estudiantes, profesores, investigadores, personal de

¹² Orden PRE/1996/2009, de 20 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas para la implantación del Programa Campus de Excelencia Internacional en el sistema universitario español, se convocan su concesión en el año 2009, y se establecen los procedimientos administrativos para otorgar la calificación de Campus de Excelencia Internacional y para suscribir convenios con las Comunidades Autónomas con el fin de que éstas concedan ayudas a las Universidades para la ejecución de Planes Estratégicos de Viabilidad y Conversión a Campus de Excelencia Internacional. BOE nº 177, 23 de Julio de 2009.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

administración y servicios, organismos públicos de investigación, centros de I+D, empresas y otras entidades que se relacionen con ellas, participando, al mismo tiempo, en el desarrollo territorial y en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, culturales y medioambientales de nuestra sociedad”.

El concepto de optimización y eficiencia se va desarrollando a lo largo del texto concretándose en la agregación estratégica entendida como: *“Desarrollo de agregaciones estratégicas con otras instituciones y entidades públicas y privadas con alianzas estables para poner en marcha los programas de I+D+i diseñados y la utilización conjunta de equipamientos vinculados con estos programas de I+D+i”*

Sin embargo en la orden de bases de la convocatoria del año 2010¹³, la filosofía de compartir desaparece y enfatiza mucho más la importancia de la agregación estratégica y sus componentes como motores del proyecto *“que complementen y colaboren con el campus en el desarrollo de las áreas de especialización, designando a las entidades adheridas, grado de implicación y de complementariedad estratégica, y las mejoras que se derivarán para la posición internacional del campus como consecuencia de la agregación”.*

3.6 Comunicación e imagen

Modelo

La Estrategia Universidad 2015 identifica la Comunicación Universitaria dentro de los Ámbitos y ejes estratégicos para el Fortalecimiento de Capacidades¹⁴.

¹³ Orden EDU/903/2010, de 8 de abril, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de ayudas de los subprogramas integrantes del Programa Campus de Excelencia Internacional y se establece el procedimiento para otorgar la calificación de Campus de Excelencia Internacional y para suscribir convenios con las Comunidades Autónomas en el ámbito de este Programa. BO nº 89, martes 13 de Abril de 2010.

¹⁴Estrategia Universidad 2015 disponible en: <http://www.educacion.gob.es/eu2015/ambitos-ejes-estrategicos/fortalecimiento-capacidades/comunicacion.html>

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

“Los objetivos de este ámbito estratégico se sitúan en dos planos interrelacionados. En primer lugar, el plano de la comunicación como vía de proyección social de la universidad y, en segundo término, el de la comunicación para la difusión de la propia Estrategia Universidad 2015.

Los objetivos a perseguir en este doble plano, son:

Impulsar la valoración ciudadana de la universidad, como institución que genera desarrollo económico y progreso social.

Proyectar internacionalmente el sistema universitario español como generador de ideas, proyectos y oportunidades.

Fomentar las vocaciones científicas entre los jóvenes, para ir configurando el capital humano que garantice el futuro de la investigación y el desarrollo.

Difundir socialmente la imagen de la Estrategia Universidad 2015 como iniciativa de calidad y elemento de modernización y de cambio.

Consolidar la imagen pública del Ministerio de Educación como departamento ministerial encargado de la política universitaria.

A la vista de los antecedentes y la situación actual, y en correspondencia con el doble plano de objetivos planteados, se va a trabajar en un doble sentido:

La comunicación como estrategia de la universidad

Un modo operativo para acercar la universidad a la sociedad consiste en dar impulso a la coordinación de los gabinetes de comunicación de todas las universidades, para desarrollar una política comunicativa integrada que amplifique las acciones individuales de cada una de ellas.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

En este sentido, cabe destacar tres retos que tiene planteados la universidad, y en los que la comunicación puede desarrollar una importante contribución:

Atraer a los mejores estudiantes e investigadores de cualquier parte del mundo

Impulsar las vocaciones científicas

Impulsar la valoración social de la universidad y la formación superior

La comunicación de la Estrategia Universidad 2015

Teniendo como público objetivo los gestores universitarios y comunidad académica directamente implicada en los proyectos desgranados por la estrategia y a la sociedad en general, se proponen dos líneas de acción:

Difusión de estrategia hacia la comunidad universitaria

Difusión de la Estrategia a la sociedad en general

Mensajes específicos para medios

Difusión personalizada por provincias

Implicación de los estudiantes y difusión directa”

Aunque no se ofrece un modelo concreto de organización para llevar a cabo estos objetivos, sí se llega a indicar una acción específica relativa a la "agregación" (pág. 165):

“Si cada universidad, y otras instituciones, asumiesen estos temas en su política de comunicación, el resultado sería más de 77 gabinetes de comunicación distribuidos por toda España recordando día a día la importancia económica y científica de las universidades españolas. Esto

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

redundaría en que la Universidad española alcanzaría una “Agregación en Comunicación”, con un mayor prestigio nacional e internacional, consiguiendo mayor apoyo social y generando mayor número de vocaciones científicas. Se trata de conseguir un Proyecto de Comunicación en valores, potenciando los logros que se obtienen desde la EU 2015.

Uno de los objetivos de la Comunicación como Estrategia de la Universidad es conseguir una Política Coordinada de comunicación entre Gabinetes de Comunicación de las Universidades, la CRUE, y las CCAA. Parar ello es necesario utilizar todas las instituciones que se relacionan con las universidades, para consolidar las “ideas fuerza” universitarias tales como las Agregaciones CEI (Institutos, Hospitales Universitarios, Parques, etc.)”

La comunicación, además de en su apartado específico (Fortalecimiento de Capacidades), aparece de manera transversal en otras áreas, como ocurre en el caso de la Gobernanza, al identificar la comunicación como una oportunidad para generar relaciones entre universidad y empresas.

De forma global, se percibe la llamada a la comunicación como una manera de trabar las relaciones de la Universidad con sus socios y colaboradores (comunicación interna), como una forma de aumentar la reputación de la Universidad en la sociedad (comunicación externa) y como una vía de captación de talento (marketing y divulgación).

Para ilustrar las diferentes formas existentes en la organización de los Campus para abordar el objetivo de comunicación, extraemos la información seleccionada en el apartado de modelos de gestión (ver 3.2 Estructuras de gestión). Puede observarse cómo la comunicación está organizada de muy distinta forma en cada Campus según sus primeras líneas de decisión:

- Andalucía TECH. No hay una dirección de comunicación e imagen.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- BKC. Barcelona Knowledge Campus. El área de Comunicación y Marketing depende de la Unidad de Coordinación y Gestión, junto a Gestión de Proyectos y Seguimiento de Actuaciones.
- CEI-A3. No hay una unidad de comunicación e imagen.
- Campus MONCLOA. Existe una Oficina Internacional de Comunicación y Difusión del Conocimiento que depende del Área de Difusión y Visibilidad.
- Campus VIDA. No hay una unidad de comunicación e imagen, pero sí se incluyen sus tareas dentro de la Unidad de Coordinación.
- HUBc. En un modelo muy similar al BKC, el área de Comunicación y Marketing depende de la Dirección Ejecutiva, junto a Gestión de Proyectos y Seguimiento de Actuaciones y Gestión Interna.
- Cantabria Campus Internacional. Se identifican dos áreas separadas, Web por un lado y Comunicación y Marketing por otro, que dependen directamente del Vicerrectorado de Coordinación CEI.

4. ANÁLISIS

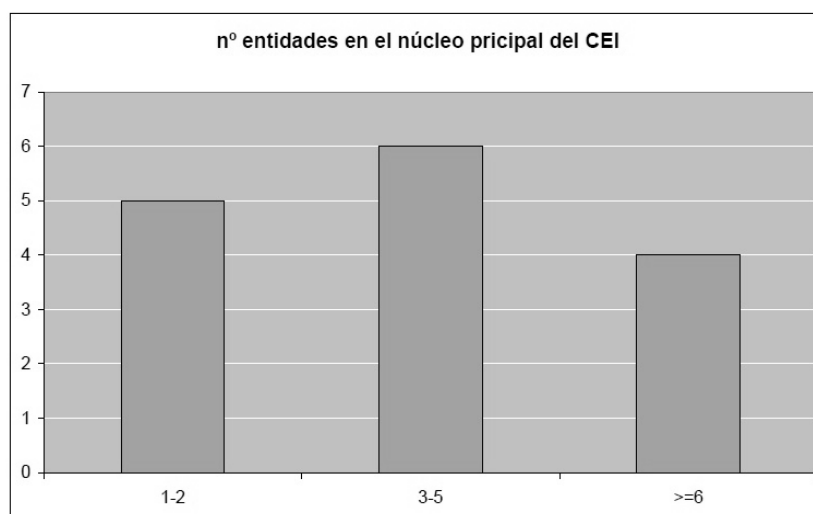
Este análisis se fundamenta en los resultados de la encuesta¹⁵ realizada a los integrantes del curso MDP for CEI de la EOI del curso 2011-12. Se cuenta con respuestas de 15 CEI, 6 (40%) aprobados en 2009 y 9 (60%) en 2010. En cuanto a la modalidad de CEI, 9 (60%) son CEI-Global y 6 (40%) son CEI-Regional

¹⁵ La encuesta completa se incluye como anexo en el presente trabajo

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

4.1 Gobernanza

Como se ha indicado en el apartado introductorio, una de las características fundamentales de los CEI consiste en conseguir una agregación de agentes capaz de dinamizar la actividad económica del territorio en base al conocimiento y la innovación. Para tener una idea de las características de las diferentes agregaciones, se ha diferenciado entre las entidades nucleares del CEI y aquellas que forman parte como socios, sin entrar en los órganos gestores. Bajo esta premisa, el primer dato que podemos extraer de la encuesta es que el 40% de los CEI está formado por entre 3 y 5 entidades, el 20% está formado por más de 8, y el mismo porcentaje de CEI que están formados por una sola entidad. Un 13,3% está formado por 2 entidades y un 6,7% por entre 6 y 8.



Entre las entidades que forman del núcleo principal de los CEI, podemos identificar además de las Universidades, el CSIC, OPIs, Corporaciones Tecnológicas, Centros e Institutos de Investigación, Asociaciones Empresariales, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, Hospitales, Empresas, Parques Tecnológicos y Consorcios. Esto da la idea de la diversidad y riqueza de las estructuras que conforman los CEI.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Respecto a la Gobernanza, un 53% no posee una entidad jurídica independiente, un 26,7% sí que la posee, al que habría que añadir otro 20% que tiene previsto constituir, aunque en el momento de la realización de la encuesta estaba todavía en proceso de constitución. Entre los que han declarado poseer una forma jurídica independiente o que van a tenerla pronto, la forma jurídica mayoritaria es la Fundación con un 42,9%, la Asociación y el Consorcio representan un 28,6% cada una. Por otra parte, hay un 40% de CEI que han declarado que hay otras entidades que participan en el CEI diferentes de las universidades, la mayor parte (83,3%) tienen previsto el que participen en un futuro a través de un órgano formal de representación, generalmente en la forma de Consejos Consultivos o formando parte del Patronato de la Fundación.

De las respuestas obtenidas de los CEI con forma jurídica independiente (6) hay una distribución al 50% entre los que integran en el máximo órgano de gobierno de la entidad jurídica alguna entidad diferente de las que integran el núcleo principal del CEI y los que no lo hacen.

Respecto de la distribución del voto o los derechos y obligaciones financieras se realiza mayoritariamente (55,6%) en función de una regla acordada, mientras que en el 44% la norma de distribución es igualitaria. Los tipos de reservas e poder a través de una regla acordada se refieren por ejemplo a un voto de calidad de la Universidad o a normas de protección e minorías.

En relación con la Dirección Ejecutiva de los CEI 4 han contratado un Director Ejecutivo, tres de ellos mediante concurso internacional, mientras que dos CEI cuentan con una Dirección Ejecutiva Colegiada mediante una Comisión Ejecutiva, y otros dos tienen previsto la contratación e un Director Ejecutivo próximamente.

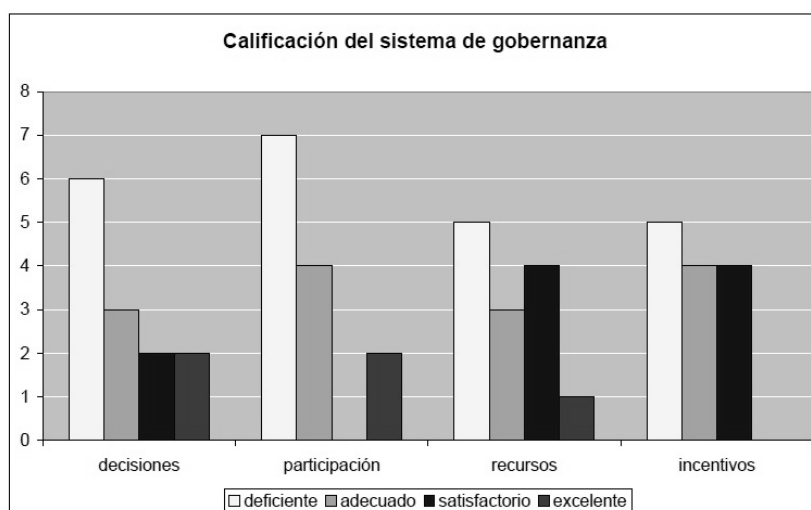
Los encuestados muestran un nivel de insatisfacción considerable respecto del funcionamiento de la Gobernanza en relación con:

- la toma de decisiones
- la participación de los agregados en la toma de decisiones

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

- la asignación de recursos a las distintas actividades del CEI
- la capacidad de establecer un sistema de incentivos para orientar los recursos de los agregados a los objetivos del CEI

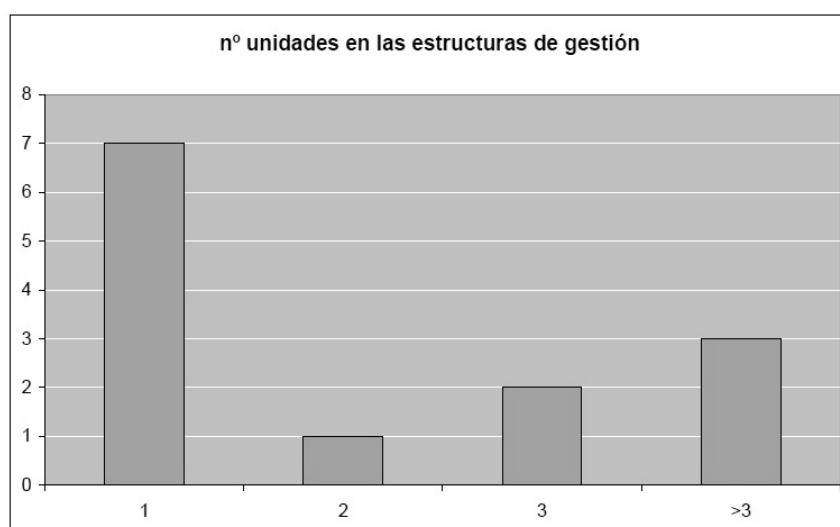
Esta percepción se desprende de que un porcentaje entre el 53 y el 38% de las respuestas obtenidas (13) la han calificado de deficiente, frente al complementario de estas proporciones que se distribuye principalmente en adecuado, en algunos casos satisfactorio y raramente excelente. Respecto a la toma de decisiones es adecuado, satisfactorio o excelente en el 53,8% y deficiente en el 46,2% restante. En el caso de la participación de los agregados un 53,8% lo considera deficiente y un 46,2% adecuado, satisfactorio o excelente. Un 61,5% considera adecuado, satisfactorio o excelente el sistema de gobernanza respecto a la asignación de recursos a las distintas actividades del CEI y un 38,5% lo considera deficiente. Finalmente, respecto a la capacidad de establecer un sistema de incentivos para orientar los recursos de los agregados a los objetivos del CEI el 61,5% lo considera adecuado, satisfactorio o excelente y un 38,5% deficiente.



Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

4.2 Estructuras de gestión

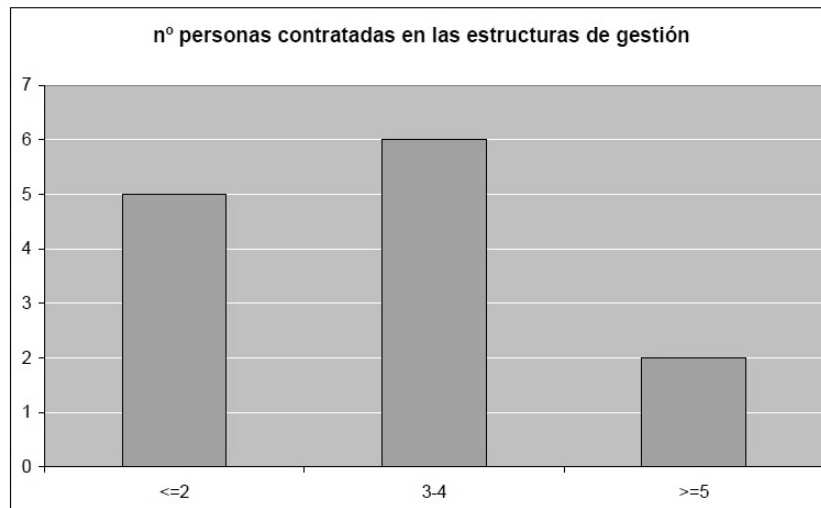
La gestión de los CEI es un problema complejo entre las universidades, las CCAA y la Administración General del Estado (AGE). Es necesario abordar esta complejidad y analizar el sistema de gestión de los diferentes Campus de Excelencia y el esfuerzo necesario para llevarla a cabo.



En el momento de realizar esta encuesta, un 53,8% (7) posee una única unidad para realizar la gestión del Campus, mientras que un 23,1% (3) posee más de tres, un 15,4% (2) posee tres unidades de gestión y un 7,7% (1) posee dos. En los casos en los que hay más de una unidad estas son unidades de marketing-comunicación, de investigación, de internacionalización, docente y en un caso administrativa.

El 30,8% ha contratado a cuatro personas para la gestión del Campus, un 15,4% de los campus tiene una, tres, o más de cinco personas contratadas. Un 7,7% ha contratado dos personas y un 15,4% no ha contratado a ninguna.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles



Un 50% de los CEI ha generado mecanismos de coordinación informales con las estructuras de gestión de las universidades participantes en la agregación. Un 30% posee mecanismos de coordinación formales y un 20% en comisión. En un caso la gestión la realiza la propia universidad.

4.3 Gestión de recursos humanos

De los resultados se desprende que en general la implantación y desarrollo de los CEI ha implicado un esfuerzo para dotarlo de personal propio, ya sea para su gobernanza como para su gestión. La dotación de personal es bastante prudente, ya que menos de la mitad han contratado (o están en proceso) a un director ejecutivo, y la media de personas trabajando en los CEI que han respondido (13) no llega a tres personas. Sin embargo podemos afirmar que en un 60% tienen personal propio, mientras que en el resto no es así. Resulta interesante que entre los CEI que han respondido, mayoritariamente la contratación de personal se realice con normativas de gestión del CEI y no de las instituciones participantes en la agregación, lo que sugiere una cierta independencia en la gestión. Sin embargo, es habitual que el CEI tenga personal cedido de los distintos miembros del agregado, en distintas condiciones

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

laborales o económicas, lo cual puede generar cierta confusión. También es de interés destacar que

aunque el personal de los CEI presente condiciones laborales diferenciadas de las de los socios, esto no ha supuesto conflictividad alguna.

En cualquier caso, parece que el concepto de campus de excelencia no se ve reflejado en una mayor movilidad de personal entre las instituciones, ni en la adopción de políticas comunes de contratación o de gestión de los RRHH

4.4 Gestión económica

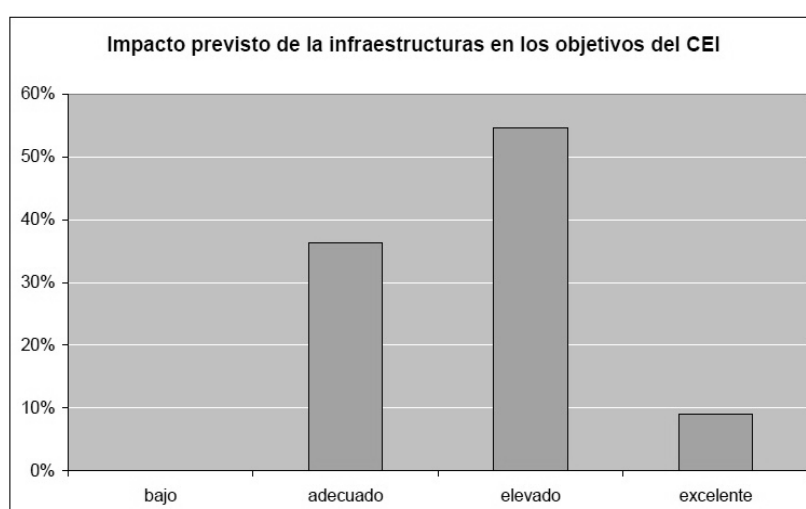
De los datos de la encuesta realizada se desprende que el 75% de los CEI está actualmente buscando fuentes de financiación alternativas a la propia convocatoria de Campus de excelencia internacional, siendo un 50% de los Campus los que ya disponen de fuentes de financiación adicionales. Concretamente se han conseguido fondos de otras convocatorias públicas, ya sea del gobierno Central (por ejemplo la convocatoria INNPLANTA para infraestructuras), de los respectivos gobiernos regionales, o de convocatorias europeas. Destacar también que existen otras fuentes de financiación como son aportaciones de recursos humanos o asignaciones presupuestarias de la propia universidad a la agregación, así como la aportación de recursos de otros socios agregados, ya sea en especie o en dinero.

En cuanto a la aportación de recursos por parte de agregados distintos a la universidad el 61,5% de los encuestados confirman recibir aportaciones de distinta índole de los agregados para llevar a cabo los proyectos. Destacan dentro de este capítulo las aportaciones en bienes materiales, espacios y sobre todo recursos humanos.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

4.5 Gestión de infraestructuras

Un 85% de los proyectos han realizado inversiones en infraestructuras, bien en edificios, bien en equipamiento científico-técnico que les ayude a mejorar sus resultados científicos. También un 70% de los encuestados declara haber invertido en mejora de sus recursos TIC.



En la mayor parte de los CEI, las infraestructuras son propiedad de las universidades participantes en la agregación si bien, en algo más del 50% de los casos, son de uso y gestión compartida por varios miembros de la agregación estratégica. Tan sólo un 36 % de los encuestados declara haber establecido mecanismos de retorno del dinero invertido.

También podemos destacar del análisis de las respuestas, que más del 60% de las inversiones realizadas en infraestructuras tendrán un elevado impacto sobre los resultados a alcanzar por el proyecto CEI.

4.6 Comunicación e imagen

Según los resultados de la encuesta, de 13 respuestas obtenidas, el 30,8% afirmaba disponer de un Plan de Comunicación e Imagen específicos frente al

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

23,1% que aseguraban no tenerlo. Cabe mencionar que la mayor parte de los CEI consultados, un 46,2% del total, manifestaba estar en proceso de desarrollo del citado plan.

No obstante, a pesar de que en la actualidad pocos son los campus que disponen de un plan de comunicación (solo el 30,8%), una mayoría tiene destinado un equipo propio a la gestión de la comunicación: el 61,5%. En la mayoría de los casos estos equipos se componen de 1-2 personas que cuentan con colaboración de las universidades agregadas.

Otra de las variables a tener en cuenta para evaluar cómo se ha desarrollado la agregación de la comunicación e imagen de los CEI es atender a la diferenciación o no de las marcas de las universidades en la entidad del CEI. Así, según los resultados obtenidos de la encuesta, prácticamente la mitad de los campus consultados ha optado por tener una imagen propia y diferenciada, mientras que la otra mitad vincula su imagen a las universidades que lo forman.

Finalmente, se considera de valor añadido la exploración de nuevos canales de comunicación en social media más allá de las páginas web institucionales que se indicaron como imprescindibles en las distintas convocatorias CEI. Para obtener ese tipo de información, se incorporó una pregunta en la encuesta que preguntaba específicamente por la consolidación de canales 2.0 en redes sociales. Esta consulta fue cumplimentada únicamente por 7 campus, lo cual nos lleva a interpretar la gran diferencia de uso de estos canales que hay entre estos 7 CEI frente a los 8 que declinaron responder a la pregunta.

Así, los medios más utilizados con perfiles propios son Facebook y Twitter (el 100% de las respuestas afirmativas, esto es, 7 CEI) frente a perfil en LinkedIn (el 3), YouTube (2) y Slideshare (1). Una primera aproximación a estos resultados nos indicaría, por un lado la diferente sensibilidad entre los campus a estos medios (unos los usan y otros los ignoran) y por otro, la preferencia por canales de difusión de información y creación de comunidad (Facebook, Twitter y LinkedIn) frente a otros de creación de contenidos multimedia (YouTube y Slideshare). A estas respuestas se añadieron 5 comentarios en la casilla "Otros"

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

sobre las dudas existentes sobre cómo utilizar estos canales y desarrollar una estrategia 2.0.

5. CONCLUSIONES

El programa CEI ha constituido un revulsivo en el sistema universitario español que ha adoptado de manera general el reto de la calidad y la excelencia a través de la formulación de planes estratégicos para una transformación. El modelo no está definido inequívocamente, sino que más bien cada CEI está buscando la mejor forma de hacer frente a los retos planteados. En estas circunstancias, la colaboración y aprendizaje de los otros se torna en un valor fundamental, a la vez que estos esfuerzos requieren el estar acompañados de las modificaciones pertinentes en el marco regulatorio y la necesaria dotación económica para la gestión del cambio.

Las conclusiones específicas dentro de las dimensiones relevantes escogidas para el análisis de las agregaciones estratégicas en los CEI españoles se exponen a continuación. No obstante, se le advierte al lector de que de ninguna manera pueden extraerse, a nuestro juicio, conclusiones definitivas, sino que se trata de una aproximación al estado del arte en el momento actual.

5.1 Gobernanza

Según el Ministerio de Educación la gobernanza en los CEI se concibe como una parte de la gobernanza universitaria, que debería caracterizarse por el desarrollo de una entidad jurídica independiente, capaz de garantizar la cohesión de la agregación, con una dirección profesional realizada por un experto de dimensión internacional, con amplios poderes ejecutivos y permanencia garantizada durante la duración del proyecto, como forma de asegurar el aprovechamiento e integración de sinergias dirigidas a la consecución de un objetivo común.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Por otra parte, se declara el carácter experimental de la medida, de manera que se anima a probar nuevas formas de organización de las actividades de docencia, investigación, innovación e interacción con la sociedad, que a través de la profesionalización, ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia e impacto del campus en la sociedad.

De los resultados de las encuestas se desprende que no existe un perfil característico del CEI medio español, salvo en algunas cuestiones, así tiene entre 3 y 5 entidades constituyentes y un promedio próximo tres personas. Los CEI se dividen de manera casi proporcional entre los que no poseen entidad jurídica propia y los que sí la poseen. Cuando es así tanto la Fundación, como la Asociación y el Consorcio están presentes en la misma proporción, como la distribución de voto y derechos, que se realiza o bien de manera igualitaria o bien mediante una regla acordada. También hay una distribución al 50% entre los que cuentan con un Director Ejecutivo, que suele contratarse por concurso internacional, y los que la dirección ejecutiva la ejerce una Comisión. Respecto del sistema de gobernanza, este se califica generalmente como adecuado, satisfactorio o excelente, salvo en la participación de los agregados en la toma de decisiones que es deficiente.

5.2 Estructuras de gestión

En general los campus están promoviendo nuevas formas de gestión de la investigación en torno a clústeres de investigación interinstitucionales entre los agregados de los campus, inter-departamentales dentro de las universidades e inter-disciplinares, así como en la organización conjunta de programas formativos y de actividades de innovación, estableciendo servicios comunes de apoyo.

En líneas generales, todos los campus han creado estructuras de coordinación del campus, si bien a menudo demasiado ligadas a las universidades y de manera progresiva se trata de establecer nuevas figuras legales para el gobierno del campus en base a Fundaciones, Asociaciones y Consorcios.

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

Se puede ver de los resultados de las encuestas que la gran mayoría de los CEI posee alguna estructura propia de gestión, con una media próxima a las tres personas contratadas para llevarla a cabo. Todos los campus poseen mecanismos de coordinación para la gestión con las universidades y en el caso mayoritario son informales. Este análisis nos hace ver dos aspectos esenciales. La propia convocatoria y la complejidad de los proyectos de Campus supone un sobrecoste de gestión que se concreta en una o varias estructuras para llevarla a cabo y la contratación de personal específico. En segundo lugar cabe resaltar la austeridad con la que se han dotado los diferentes Campus y el esfuerzo que se lleva a cabo para poder realzar una gestión adecuada.

5.3 Gestión de RRHH

La posible consolidación de las agregaciones, y las nuevas formas de gobierno de las mismas mediante estructuras con entidad jurídica propia (fundaciones, consorcios, asociaciones, etc.), abren nuevas perspectivas en cuanto a la gestión de los RRHH. Si éstas entidades van a ser las responsables de la gestión del conjunto de los recursos del CEI, ya sea a nivel económico como de personal, debería de existir un marco normativo mucho más flexible que permitiera dicha gestión con las universidades y otras instituciones que forman parte de la agregación, incluyendo los movimientos financieros y de personal.

El campus de excelencia proporciona un entorno de colaboración y de optimización de los recursos humanos, favoreciendo la transferencia de ideas y conocimiento y generando nuevos ámbitos interdisciplinares. La complementariedad y sinergias entre los grupos de investigación de las universidades agregadas, centros de investigación, parques científicos y tecnológicos, y otras organizaciones. En este sentido, hay un vacío a llenar en lo que se refiere a la relación con el entorno empresarial y parques tecnológicos.

La colaboración entre los miembros del agregado proporciona un nuevo escenario, en el cual existe un enorme potencial en cuanto a capacidades de las personas, especialmente en docencia e investigación. Además, en lo que se

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

refiere al entorno socioeconómico, los profesionales del sector tienen un buen conocimiento del mercado y de los procesos de producción y de comercialización, por lo que su contribución podría ser también de gran relevancia.

No obstante existen ciertas dificultades a superar, a pesar de que se ha mejorado el marco normativo y legal que favorece un poco más el proceso de compartir recursos humanos entre instituciones. En general, en los CEI no se ha incorporado la idea de movilidad de personal ni de gestión común de los RRHH. De hecho, la complejidad de la gestión incrementa notablemente las reticencias a la promoción de la movilidad interinstitucional de los trabajadores, especialmente del personal funcionario. En el caso de la movilidad entre la universidad y las instituciones privadas y empresas la situación es todavía más difícil.

5.4 Gestión económica

La concepción de la financiación universitaria se realiza en función de su finalidad, es decir la necesaria para la modernización de la universidad y para su contribución al cambio de modelo social y económico que requiere España en base al conocimiento y a los objetivos en educación superior universitaria impulsados en la Estrategia Europa 2020 al incluir a las universidades como motor del crecimiento económico y del empleo. La nueva financiación debe concebirse fundamentalmente como un instrumento de cambio y no de mantenimiento de actuales inercias, que ha de ser un elemento de incentivo que promueva un modelo universitario sostenible y apoye las transformaciones necesarias que permitan eliminar o disminuir las actuales ineficiencias.

Como se desprende de la encuesta y seguramente debido al tipo de financiación recibida (mayormente en forma de créditos) ha condicionado la gestión económica de las diferentes agregaciones, destinándose de forma clara y como se comenta más adelante a financiar infraestructuras y compartir recursos humanos. Los CEI que han apostado por ir a buscar ayudas

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

económicas complementarias, se han centrado también en ayudas para financiar este tipo de recursos. Aún así hay que destacar que algunos CEI sí han apostado por buscar otras formas de financiación para afianzar la agregación estratégica como son, por ejemplo, las aportaciones de los socios para la gobernanza de la misma, y un gran número de aquellos que no lo han hecho ya han manifestando la voluntad de hacerlo.

5.5 Infraestructuras

Respecto a las infraestructuras de los Campus de Excelencia Internacional es un concepto que cristaliza en la necesidad de promover valores de eficiencia y optimización, tomando una dimensión substancial en el marco de las agregaciones. En este ámbito se enfatiza la necesidad de alianzas estables para poner en marcha los programas de I+D+i diseñados y la utilización conjunta de los equipamientos vinculados con estos programas.

El modo de financiación de los proyectos CEI, en su mayoría mediante préstamos a las universidades, ha condicionado la administración de los recursos económicos. Mejorar las instalaciones universitarias, adquirir nuevo equipamiento científico-tecnológico y mejorar las infraestructuras de redes y comunicación ha sido el objetivo mayoritario de los proyectos puestos en marcha. Las infraestructuras son inversiones a largo plazo y es posible obtener de ellos retornos económicos que ayuden a amortizar los créditos.

5.6 Comunicación e Imagen

Las estrategias de agregación de la comunicación universitaria han sido muy dispares en los CEI. Uno de los principales elementos de conflicto tiene que ver con la conciliación de las diversas identidades, lo cual ha tenido soluciones muy distintas. Mientras que en algunos CEI la consolidación de una marca sostenida sobre la imagen de las universidades miembro ha sido evidente, en otros CEI se ha preferido partir de una marca distintiva. Esto se traduce en el retraso de la

Estudio sobre la implantación de la agregación estratégica en los Campus de Excelencia Internacional españoles

elaboración de planes de comunicación específicos, en la diferente ubicación de las unidades de comunicación y marketing en los organigramas de gobernanza y en la dotación de equipos propios para la coordinación de la comunicación.

Si bien los CEI han cumplido con mayor o menor acierto con los requisitos mínimos de producción de comunicación pública a través de sus páginas web de cara a las convocatorias oficiales, la aproximación a la comunicación es fundamentalmente conservadora, probablemente destinando la mayor parte de los esfuerzos y recursos de los primeros años a otras áreas de gestión como es la económica y la de infraestructuras y aplazando la gestión de la comunicación. No obstante, cabe mencionar como excepción algunos campus que han ido más allá de los modelos clásicos comunicativos y han comenzado a experimentar con estrategias 2.0.

6. ANEXOS

Se anexan los resultados de la encuesta realizada con tecnología “SurveyMonkey”: ESTUDIO DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS CAMPUS DE EXCELENCIA.