

Estrategia BKC

Introducción

Este documento no tiene por objeto desarrollar un **plan estratégico (PE)** propiamente dicho para el Campus de Excelencia Internacional BKC. Entiende el equipo redactor, que la solvente anticipación del futuro de una institución, y qué hay que hacer en relación a nuestros recursos y propósitos, requiere certezas que no disponemos. Por lo tanto, elaborar un PE de acuerdo con la secuencia generalmente utilizada en los PE convencionales no nos sería de gran utilidad. Así pues hemos buscado alternativas dentro de la lógica de los PE para poder disponer de una guía útil, mejor dicho una hoja de ruta, para la toma de decisiones¹ o si se prefiere un conjunto de reflexiones a tener en cuenta cuando se desea disponer de un documento para orientar las decisiones.

Para nuestro trabajo hemos obviado la búsqueda compartida y participativa de una misión y de una visión, no hemos elaborado los clásicos *DAFOS* siguiendo la metodología al uso, no nos hemos propuesto unos ejes a modo de prioridades en función de los *DAFOS* ni hemos deducido de todo ello una serie de objetivos, acciones, indicadores para poder proponer un sistema de gobernanza, de evaluación, y un mecanismo de eventual rectificación, todo ello sin fisuras². Estas tareas son más bien las propias de un consultor externo a la que se solicitara un PE y que acometiera el trabajo sin una inmersión en la lógica de la gobernanza tanto del sistema como de las propias universidades, de sus diseños organizativos y finalmente de su cultura, mientras que nosotros entendemos que lo que se le debe pedir a **un CEI** es trascender de la mera rutina pero **dentro del ámbito de lo posible**. En ese sentido, el presente análisis pretende aportar un enfoque realista, fruto de la reflexión de los agentes encargados por las universidades agregadas de la nada trivial gestión de un CEI compartido y del diseño del futuro.

Sin embargo, si bien no hemos elaborado un PE al uso, en nuestro trabajo están presentes todos sus elementos, ordenados de acuerdo con una lógica que tiene en cuenta las incertezas, las diferentes normativas que rigen los CEI y sus posibles cambios y, también, aquellas restricciones que harían de una planificación estratégica convencional un ejercicio más académico que realista. Es decir, creemos que con nuestra propuesta hemos realizado un ejercicio de diseño estratégico riguroso³, adaptando los procedimientos comúnmente utilizados en la planificación a **la realidad de un Campus efectivamente excelente**, un campus con capacidad de desarrollo, viable y con propósito de agregación/integración a largo plazo hasta donde tenga sentido, respondiendo a los deseos de las instituciones a las que pertenecemos.

Características del BKC como campus

- a) El BKC es el resultado de un proyecto de agregación que recoge “partes” de dos universidades, la UB y la UPC, que son complementarias y cuya agregación tiene una lógica académica demostrable. La experiencia de agregación de “estas partes” de la UB y de la UPC es bastante anterior a la convocatoria de CEIs, lo que avala nuestra afirmación de que el campus BKC es una realidad demostrable⁴.
- b) El BKC como campus de Excelencia Internacional cumple las condiciones de espacio de un campus dado que con pequeñas excepciones (y de coherencia justificada), el BKC está localizado en una ubicación perfectamente identificable, donde alumnos, profesores y personal no docente, los servicios y, en general, sus residentes y visitantes pueden desplazarse sin dificultad a distancias que no precisan de un vehículo. De hecho, una persona ajena a las dos universidades situada en el territorio BKC, tendría muchas dificultades en identificar, por la mera ubicación, la pertenencia de un edificio a una de las dos universidades. Por otra parte, los diferentes colectivos universitarios utilizan algunos servicios -tales como restauración, biblioteca, salas de estudio, etc.- según les resultan más cercanos o convenientes sin atender a si pertenecen a una u otra de las dos universidades.

¹ De hecho hemos trazado tres escenarios en el tiempo que definen una hoja de ruta con una perspectiva estratégica.

² Un documento útil para este menester se realizó en la propuesta de Campus en el momento de su aprobación.

³ Sin excluir los modelos de negocios aplicados al devenir universitario.

⁴ El BKC tiene por antecedente el Campus de la Diagonal Portal del Conocimiento.

- c) En el ámbito académico, los indicadores de docencia, investigación y transferencia de la actividad del Campus BKC son perfectamente homologables con los de sus homónimos europeos y justifican el calificativo de excelente. Las dos partes de las dos universidades agregadas en el BKC muestran una capacidad de docencia, investigación y transferencia que situarían al campus en los primeros lugares de los diferentes rankings.
- d) En términos de cooperación no forzada, numerosos investigadores de una y otra universidad cooperaban entre sí casi tanto como lo hacían con los profesores de las facultades, departamentos, escuelas o grupos de investigación de su propia universidad.⁵

Condiciones y restricciones a la planificación

- 1) **El todo y las partes**. Hemos dicho anteriormente que el BKC incluye dos partes, una de la UB y otra de la UPC. Sin embargo, no hemos especificado la naturaleza de las partes agregadas. Hemos enfatizado la realidad de la **cooperación** entre elementos de estas dos partes incluso antes de la creación del BKC como un CEI; sin embargo, para poder hacer una planificación solvente hay que analizar los elementos de cada universidad que pueden compartirse y los que no, y las limitaciones a la **agregación** y a la gestión del CEI resultado del hecho de que muchos servicios de las universidades están diseñados para servir a la totalidad de la propia universidad. Restricciones menores, pero no menos importantes, son, por ejemplo, el hecho de que dentro del BKC, se halla el rectorado de la UPC con todos sus servicios centrales y que la UPC distingue, precisamente en el ámbito geográfico del BKC, entre “su” campus norte y “su” campus sur, con algunos servicios diferenciados. Esto nos lleva a dedicar en nuestro documento una reflexión sobre los diseños organizativos.
- 2) **Los diseños organizativos de las dos universidades**. Otra restricción notable tiene que ver con las diferentes lógicas de los diseños organizativos de las dos universidades. El elemento diferencial más sustantivo de dichas lógicas se halla en la transversalidad de los departamentos. Mientras que la UB tiende a potenciar la transversalidad interna en las Facultades o en los ámbitos de conocimiento (Economía & Empresa y Derecho, por ejemplo), la UPC desde su fundación (con excepciones) tiene organizados los departamentos por áreas transversales a todas las titulaciones y Escuelas. El caso más extremo lo tenemos en el departamento de Organización de Empresas de la UPC que, como tal, está presente en casi todas las Escuelas y Facultades. En ambas universidades tenemos los servicios centrales, con sus descentralizaciones más o menos semejantes; sin embargo, en determinados servicios la descentralización es mayor en una universidad que en la otra. Así por ejemplo, en la gestión de los espacios la UPC -también desde su creación (con excepciones)- los espacios se gestionan con relativa independencia de los decanos o de los directores, mientras que en la UB la gestión de los espacios está más descentralizada en favor de los gestores de las Facultades. Los diseños organizativos son pues importantes en la consideración de una estrategia de **agregación** y tienen influencia y/o son consecuencia de las gobernanzas internas. Para una estrategia sensata del CEI habrá que entender y conocer estas lógicas tanto en el ámbito académico como en el de los servicios para no proponerse metas contradictorias con realidades inmanejables. Este planteamiento nos lleva a reflexionar sobre los servicios.
- 3) **Los servicios**. Los servicios de una universidad pueden clasificarse de muchas maneras. En todo caso, la universidad tiene una gran cantidad de servicios que atienden a propósitos de naturaleza muy diversa. Por ejemplo: servicios funcionales al conjunto de la universidad no externalizables, entre ellos: los de personal, de economía, de patrimonio, etc.; servicios dirigidos al conjunto de la universidad, externalizables, como por ejemplo la seguridad; servicios orientados al profesorado en relación a sus funciones, tales como el de tercer ciclo, documentación (que

⁵ Hemos empleado aquí el calificativo de “no forzada” para indicar que, aunque la cooperación entre profesores de las dos universidades ya existía antes de la existencia del BKC (y a un nivel parecido a la que estos profesores realizaban con los de su propia universidad), ésta ha aumentado gracias al trabajo realizado por el equipo de gestión del BKC.

pueden ser compartidos con los alumnos); servicios para el alumnado para la reforzar la actividad docente (bibliotecas, intercambios internacionales, Instituto de Ciencias de la Educación, etc. (compartidos con el profesorado); servicios para la valorización (que crean producto), tales como servicio de patentes, spin-off, transferencia, etc.; servicios a los alumnos y exalumnos que a su vez contribuyen al compromiso de la universidad con la sociedad: prácticas en la empresa, inserción laboral, etc. Es evidente que un campus como el BKC, que como se ha dicho tiene sentido y es excelente en su producto, no puede tener una estrategia de servicios completamente separada de la de sus universidades respectivas y de los diseños organizativos de los servicios de las mismas. Además, en la mayoría de los casos no puede compartimentarlos (por motivos técnicos y económicos) y no puede organizarlos excluyendo las otras partes de las dos universidades no pertenecientes al BKC⁶. Analizar con criterios de diseño organizativo y funcional los servicios para la estrategia del BKC no es un tema menor y por lo tanto habría que clasificarlos y analizar la capacidad de servicio de cada uno de ellos en relación al propósito del BKC.

- 4) **Los objetivos y las estrategias de cada universidad** y de sus diferentes piezas en el diseño organizativo. Una de las dificultades evidentes para el diseño de una estrategia para el BKC es encajarla con las estrategias formales (y a veces informales) de cada universidad. Sin embargo, siendo este tema muy relevante, en la práctica en la primera etapa de la construcción del BKC tiene también su importancia el conocimiento de las estrategias formales y no formales de los diferentes componentes del campus. Sabemos que las Facultades y Escuelas tienen estrategias deliberadas y emergentes, sabemos que los servicios también las tienen (y en este caso muchos servicios a considerar están diseñados, como hemos expuesto anteriormente, para servir a toda la universidad y no a una parte) y sabemos que para la investigación y transferencia, los grupos de investigación (¡algunos incluso con NIF propio!) son cuantitativamente el componente más relevante, y cada uno de ellos tiene sus estrategias, generalmente no formalizadas, consecuencia de sus intereses. Por lo tanto, la consideración de todas estas piezas ha de ser considerada en la definición de una estrategia. A las dificultades apuntadas, se añade el hecho de que ambas universidades agregadas poseen otro CEI no participado por ninguna otra universidad, el HUBc en la UB, y el de la Energía en la UPC. El encaje de dos CEI en una misma institución es una cuestión que no se aborda aquí aunque ha de tenerse en cuenta.

- 5) **Los instrumentos.** Hasta aquí hemos hablado de las características del campus BKC como suma de dos partes de universidades distintas y hemos comentado la naturaleza del análisis de la agregación posible. Conviene también, ante el reto de definir una estrategia, reflexionar sobre los instrumentos conceptuales a utilizar. Así pues, cooperación parece una condición inicial de la **complementariedad** y por lo tanto, estudiar la complementariedad podría ser uno de los caminos elegidos para pensar la estrategia. Podríamos también hablar de **agregación** y de **integración** o de **coordinación** (de hecho la intensidad que implica cada concepto es lo que marca las tres etapas de la hoja de ruta propuesta). Otro concepto que nos ayuda en la definición de la hoja de ruta es el de **economías de escala y/o dimensiones críticas**. En su aplicación descubrimos una serie de condicionantes que nos ha dado acceso a un camino útil para la definición de la estrategia. Para mejorar la comprensión de los condicionantes a tener en cuenta y que justifican nuestra aproximación metodológica proponemos dos ejemplos, el postgrado y los servicios, que muestran el procedimiento utilizado.
 - a) En el ámbito de la docencia, en el campus BKC, nos encontramos con titulaciones similares en cada universidad; también nos encontramos con másteres compartidos del mismo campo del conocimiento. Nos encontramos también, especialmente en las disciplinas básicas, con una gran cantidad de asignaturas con nombres y contenidos parecidos o idénticos para titulaciones diversas (química, estadística, organización, etc.). Al buscar los elementos de la **cooperación**, de la **complementariedad**, de las dimensiones críticas, etc., descubrimos por ejemplo que los másteres atienden a lógicas que pueden utilizarse en una estrategia de **agregación** e incluso de **integración**. Por ejemplo, al analizar los másteres, éstos tienen diversos orígenes en su propuesta y aprobación. Los internacionales, en general, son fruto de la especialización y excelencia de un grupo de investigación determinado, en estos casos la especialización deja poco margen a la colaboración excepto en algunas asignaturas. En otros casos la complementariedad entre grupos de cada universidad, puede ayudar a la

⁶ Estudios realizados por ambas universidades referencian cerca de 200 servicios activos si atendemos a su especialización. Estos están en algunos casos descentralizados, en otros externalizados y tienen diseños, de geometría variable según la universidad

agregación. Sería el caso de aquellos másteres que están pensados para complementar la profesionalidad de unos títulos de grado determinados y cuyos contenidos son ajenos a los de las titulaciones del ámbito donde se origina la necesidad que puede ser común a varios ámbitos. El paradigma de esta situación lo encontramos en la oferta de un máster con contenidos parecidos al clásico MBA pero adaptado a las ingenierías o en las titulaciones científicas y que puede ser ofertado por los departamentos correspondientes a las disciplinas de gestión. Así pues, el aprovechamiento de la **complementariedad, diversidad** y de la **especialización** son un camino para completar el diseño de la docencia en el **ámbito de los postgrados**. Aplicando estas lógicas al mapa de titulaciones hemos encontrado camino a recorrer no solo en la racionalización de la oferta sino también en la mejora del mapa docente. Dicho de otra manera, aprovechar la excelencia, la diversidad y la complementariedad para la colaboración, la integración o simplemente la mejora. Las propuestas, para que se concreten necesitan gestión y el soporte de los responsables de la gestión académica a los niveles correspondientes y por ello, aunque se disponga de un mapa fruto del análisis, la hoja de ruta para su implementación depende de un conjunto de factores que aconsejan la aproximación gradual.

- b) En el ámbito de los **servicios** hemos evitado caer en la tentación de proponer servicios específicos de campus como objetivo prioritario. Hemos priorizado la utilización de los instrumentos de **cooperación, complementariedad**, etc. para el diseño complementado con un objetivo final de mejora, agregación o integración a medio o largo plazo. Así por ejemplo, cada universidad dispone de un **centro o servicio científico técnico** propio que es la suma de instrumentos y tecnología a disposición que se repiten o complementan. Nuestro trabajo ha sido el de **coordinar**. En este caso, por la simplicidad del diseño de los dos servicios, nos ha sido fácil establecer una hoja de ruta, basada en la **coordinación y la comunicación**. Para otros servicios la hoja de ruta es más compleja.

Quedan otros ámbitos para exponer y mostrar cuán útil ha sido el camino emprendido. Así por ejemplo en la investigación, que depende de cada líder o líderes de los grupos, **las masas críticas y la cooperación** y la existencia de centros de transferencia y centros tecnológicos universitarios ha sido determinante para la creación del mapa. De hecho, el trabajo de los servicios de transferencia puede servir de mucho para la propuesta de proyectos transversales que crea la cultura de la **cooperación y de la agregación**. El doctorado, los servicios formales, los de internalización, etc., son ámbitos donde hay camino a recorrer y donde se pueden establecer estructuras informales de **agregación**.

Finalmente **la gobernanza** es otro ámbito que ha de ser contemplado para cada momento de la hoja de ruta, diseñándolo para que su ambición se corresponda a la realidad. Además, en este ámbito, hemos de tener en cuenta la contingencia que se produce como consecuencia de la normativa referente a la gobernanza en las universidades donde, por ejemplo, cada cuatro años se elige rector y cada tres a decanos, directores de escuelas, directores de departamentos, etc.

Propósito estratégico a corto, medio y largo plazo

a) A corto plazo: Lo plausible.

- Visualización de una realidad de campus. Aumentar la autoestima de todos sus integrantes como resultado de la asunción de su excelencia.
- Cubrir los vacíos de estructura y funcionales que, desde el campus, puedan ser impulsados.
- Completar el análisis de los servicios mejorables en el ámbito del campus, prestando especial atención a los científico-técnicos, deportivos y residencias universitarias.
- Completar el cambio cultural tendente a la cooperación entre grupos de investigación. Favorecerlo mediante verdaderos incentivos a sus investigadores.
- Continuar impulsando la agregación mediante acciones realistas. Los ámbitos de proyección internacional conjunta (BKCnet), docencia de tercer ciclo (másteres, participación conjunta a convocatorias tipo *Erasmus Mundus*, etc.), cooperación en la investigación a través de proyectos transversales, etc. son las que en la práctica están resultando más exitosas que otros planteamientos sobre el papel más ambiciosos.

b) A medio plazo: Lo complejo.

- Agregar y simplificar titulaciones, empresa más del Gobierno del país que de los responsables de la gobernanza del Campus y de las universidades que lo integran. Proveer incentivos que faciliten el proceso.
 - Proponer e impulsar reformas en la gobernanza y rendición de cuentas que posibiliten la evolución positiva del campus.
 - De resultados de ello, proporcionar alicientes a los grupos de investigación y servicios del campus que los implique en la implantación de mejoras tanto a nivel académico como de ahorro económico.
- c) *A largo plazo: Lo especulativo.*
- Llevar a cabo la integración que se evidencie como posible.
 - La difusión de los resultados como modelo a seguir.
 - Poner en marcha un gobierno institucionalizado, específico y eficaz para el campus.

Barcelona, septiembre 2013