

CUADERNO DE TRABAJO #2

# LA UNIVERSIDAD INFORMAL

Javier Vidal



**Studia XXI**  
ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS  
STRATEGIES AND POLICIES



Fundación Europea Sociedad y Educación  
European Foundation Society and Education

 **Santander**  
UNIVERSIDADES

CUADERNO DE TRABAJO #2

# LA UNIVERSIDAD INFORMAL

Javier Vidal

---

## **LA UNIVERSIDAD INFORMAL**

Cuaderno de trabajo 2

---

### **DIRECCIÓN**

Javier García Cañete  
Mercedes de Esteban Villar

---

### **AUTOR**

Javier Vidal

---

### **DISEÑO GRÁFICO DE LA COLECCIÓN Y MAQUETACIÓN**

KEN / [www.ken.es](http://www.ken.es)

---

© Studia XXI

Fundación Europea Sociedad y Educación

Todos los derechos reservados

Este documento no podrá ser reproducido total o parcialmente en cualquier soporte impreso o digital sin la autorización de la Fundación Europea Sociedad y Educación.

Ferraz, 79, 3º izquierda

28008 Madrid

T 34 91 455 15 76

[www.sociedadyeducion.org](http://www.sociedadyeducion.org)

ISBN: 978-84-695-7185-9

---

# ÍNDICE

**00** INTRODUCCIÓN

---

**01** BASADO EN HECHOS REALES...

---

**02** UNIVERSOS PARALELOS

---

02.1. HOMOGENEIDAD FRENTE A DIVERSIDAD

---

02.2. OFICIAL FRENTE A PROPIO

---

02.3. ORGANIZAR ENSEÑANZAS FRENTE A RECONOCER APRENDIZAJES

---

02.4. REGULACIÓN FRENTE A AUTONOMÍA

---

**03** LA GOBERNANZA DE LOS DOS UNIVERSOS

---

**04** LA INFORMAL MISIÓN

---

**05** CONCLUSIONES

---

**06** REFERENCIAS

---

# 00

## INTRODUCCIÓN

DEFIENDO LA  
INFORMALIDAD DE  
LAS UNIVERSIDADES  
COMO ESTRATEGIA DE  
FUTURO. EXISTEN  
MEDIOS SUFICIENTES  
PARA ABORDAR  
CAMBIOS IMPORTANTES  
SIN NECESIDAD  
DE ESPERAR  
UN LARGO CAMINO  
NEO-REFORMISTA

El título de este documento incita a criticar la falta de formalidad en las actuaciones de las universidades, entendida *formalidad* como *rigor* o *seriedad*. Y quizás alguno de los lectores se acerque a este texto con el ansia de encontrar algunas de las miserias que, sin duda, tiene esta centenaria institución. No digo que no sea un tema estimulante o carente de interés. Sin embargo, los argumentos, evidencias y debates que he presenciado sobre este tema han sido en más ocasiones disfrutando de un café caliente que en una mesa de reuniones. No descarto el tema para el futuro, pero este documento tratará de otra no menos interesante *actitud* de las universidades. Defenderé la *informalidad* de las universidades como estrategia de futuro.

Los temas planteados se enmarcan en el constante debate sobre la reforma de universidad española y requiere algunas puntualizaciones. En primer lugar, quiero aclarar que solemos referirnos a la universidad española como si toda fuese pública o si públicas y privadas tuviesen los mismos problemas y necesitaran las mismas soluciones. Y no es así. La universidad privada en España ha dejado hace tiempo de ser algo anecdótico o de justificación histórica (eclesiástica), para ser un elemento clave del sistema universitario del futuro. Sin embargo, en este texto me referiré, salvo indicación expresa, sólo a la universidad pública española por ser esta el sujeto principal de los temas que trataré: autonomía, diversidad e *informalidad*. En segundo lugar, me gustaría señalar que mis comentarios van más en la línea de encontrar formas de mejorar la universidad pública con la actual regulación que en debatir nuevas reformas legislativas. Intentaré justificar que existen medios suficientes para abordar cambios importantes sin necesidad de esperar un largo camino neo-reformista, y que, en el caso de necesitar reformas, estas deberían hacerse más con la herramienta de *cortar* que con la de *pegar*.

# 01

## BASADO EN HECHOS REALES...

UN PROFESOR  
RECIÉN LLEGADO A  
UNA UNIVERSIDAD  
PÚBLICA ESPAÑOLA  
DESDE UNA  
UNIVERSIDAD  
EXTRANJERA HABLA  
CON SU DECANO...

[Cualquier parecido con la realidad será fruto de la imaginación o experiencia del propio lector]

*Las metáforas y las historias tienen muchísima más fuerza (lamentablemente) que las ideas; también son más fáciles de recordar y más divertidas de leer.*

Nassim Nicholas Taleb. *El cisne negro*.

Hace no mucho tiempo, en un lugar no muy lejano (una universidad pública española), un profesor recién llegado de la prestigiosa ROU (*The Ranking One University*), que no conoce todavía bien el funcionamiento de su nueva universidad, se dirige al despacho de su Decano para hacerle lo que él cree que es una sencilla e interesante propuesta. El hombre no es consciente de las dificultades de la misma, del impacto que su propuesta tendrá en su interlocutor. Ha estado poco tiempo en España

–¿Qué tal te va, Decano? –pregunta el recién llegado profesor.

–Ya sabes, rellenado papeles en los huecos que me dejan las reuniones –responde el Decano, animoso y levantándose de la mesa para saludarle afectuosamente.

Al profesor le extraña tanto afecto, pero ya le habían advertido de que le atendería bien, porque era un tipo muy agradable y estaba de elecciones.

–Papeles, papeles, en todos los sitios es lo mismo –afirma condescendiente el nuevo profesor–. No te entretengo mucho. Venía a verte porque he estado pensando en que estaría bien que pudiéramos incluir una asignatura para iniciar a los estudiantes en un área con muchas posibilidades para su futuro. Es algo nuevo, en lo que llevo trabajando algún tiempo en la ROU –explica el profesor entusiasmado.

El Decano se ha quedado paralizado. Le ha cambiado la cara.

–Seguro que es muy interesante, pero eso supone una modificación del plan de estudios y eso es, eso es muy complicado –dice el Decano, casi con asombro, abriendo los ojos, sin saber si es ingenuidad o ignorancia lo que le ha llevado al recién llegado profesor a hacer esa casi-inviabile propuesta.

–Había pensado en una pequeña optativa –insiste todavía seguro y sin perder el ánimo.

–Es lo mismo –sigue escrutando el Decano las expresiones del profesor, si averiguar su verdadera intención–. Tenemos unos procedimientos demasiado detallados y hay que obtener muchas evaluaciones e informes. Es pronto, pero ya te irás enterando de cómo hacemos aquí las cosas.

–Pero, ¡si sólo es una optativa, hombre! –exclama el profesor, que todavía mantiene el optimismo, animado por lo que le habían contado que sucede con todo tipo de peticiones antes de unas elecciones a Decano.

[...] “TENEMOS UNOS PROCEDIMIENTOS DEMASIADO DETALLADOS Y HAY QUE OBTENER MUCHAS EVALUACIONES E INFORMES”

–Ya te digo que da igual –dice el Decano, dejándose caer en su silla, abatido por los dolorosos recuerdos de la elaboración del último plan de estudios–. Cualquier cambio tiene que ser aprobado por un montón de comisiones en donde está mucha gente que discute todo, que pelea por todo y hasta se insulta: Departamentos, Comisión de Planes de Estudio, Junta de Facultad, Comisión Docente, Consejo de Gobierno, Junta de Gobierno –enumera el Decano mientras deja fija su mirada en el infinito, casi con lágrimas en los ojos.

–Pues es una pena –dice el profesor, que no esperaba tantos problemas, e intentando sacar al Decano del mal rato que está pasando–. Casi la tenía preparada. Además ya había aceptado venir un profesor de mi antigua universidad, ya sabes, la ROU, que es el mejor especialista en este tema. Sabrás que hicimos un convenio de colaboración con esta universidad para lo de la *excelencia*...

–Ya –dice el Decano abriendo los ojos mientras juega compulsivamente con una de esas bolas anti-estrés que tenía encima de la mesa–. También es un lío que den clases profesores que no son de la univesidaaaaad..

Cada solución que presenta el recién llegado profesor parece ser en realidad un problema nuevo. El aspecto del Decano empieza a ser preocupante. Alarga las palabras con un todo casi de ultratumba. Está desencajado.

–Pero, si no costaría nada. Viene con un proyecto –insiste el profesor suavemente en un último y débil intento.

–Es imposible. Es un lío. Hazme caso –dice el Decano, dejando resonar en el aire la última palabra y sin mover su mirada del infinito.

De repente, el Decano se levanta de su silla de un salto y grita.

–¿Por qué no propones un curso extraordinario?!

–¿Un qué? –el ahora abatido y asustado profesor, parece no entender nada–. Hay tantas dificultades.

–¡No, no! ¡Esto es muy sencillo. Sólo tienes que proponerlo. Rellenas una ficha con el

programa, haces los cálculos del coste y la matrícula que tienen que pagar los estudiantes y ya está. Los aprueban casi todos. Además, lo podrías hacer ya este verano. Y, si tienes alumnos, se da.

–Pero, ¿eso se considera que forma parte de los estudios de la Facultad? –el profesor intenta aclararse.

–No exactamente, pero les conceden unos créditos por asistir al curso y después se los reconocemos como parte del título –afirma el Decano con total seguridad–. Ellos tienen su formación y tú, tu curso y unos ingresos extras.

–O sea, ¿lo mismo, pero por una vía diferente? –el profesor pregunta incrédulo.

–¡Exacto! –exclama el Decano entusiasmado, y sin darse cuenta de la cara de asombro que se le está quedando al profesor.

–Y ¿dices que esto me lo pagan aparte? –dice el nuevo profesor, acumulando elementos de asombro.

–¡Claro! Es algo que lo haces porque quieres y al margen de las enseñanzas *oficiales*.

–¿Pero esto no es *oficial*? ¿No dices que después se les van a reconocer los créditos como parte sus estudios de graduado? –ahora sí que ya no entiende nada.

–Mira, la gestión de esto es muy complicada. No te preocupes. Ya te irás enterando. Ahora, haz lo que te digo, que es lo más fácil y rentable –sentencia el Decano con satisfacción.

Sin mucha reflexión, pero confiando en lo que le ha dicho, el recién llegado profesor intenta ordenar las ideas y aclarar lo que tiene que hacer.

–Bueno, pues dime qué tengo que enviarte para que lo pongas en marcha.


–Ah, no. Eso no lo hacemos en la Facultad. Se organiza todo desde la FUGEPNUP –el Decano ha pronunciado estas siglas como si fuese la primera palabra que aprendió en la cartilla de lectura. La había pronunciado tantas veces...

–¿Desde dónde? –exclamó el profesor, que nunca había oído esa palabra.

–Desde la Fundación para Gestiones Privadas de Nuestra Universidad Pública. La FUGEPNUP –y lo vuelve a decir como si todo el mundo debiera saber a qué se refería.

–Pero, ¿eso es de la Universidad? –pregunta el profesor, que, arrepentido de hacer su propuesta, está a punto de renunciar.

–Más o menos. No te preocupes, porque ellos lo tienen todo muy organizado y lo puedes hacer por Internet en un periquete. Yo te mando el enlace y verás que tienen una gente que



“POR LO VISTO,  
HACER CURSOS  
EXTRAORDINARIOS  
ERA MUCHO MÁS  
SENCILLO Y RÁPIDO  
QUE HACERLOS  
ORDINARIOS,  
AUNQUE EL CURSO,  
LOS PROFESORES Y  
LOS ESTUDIANTES  
ERAN LOS MISMOS”



te ayudará. Ten en cuenta que se quedan con un porcentaje, pero merece la pena, porque se encargan de todo. Y, al final, les dan a los estudiantes el certificado de la FUGEPNUP para que en la Facultad podamos reconocerles los créditos como parte de su formación.

[...] “SOBRE EL PROFESOR RECIÉN LLEGADO TENÍA DOS DUDAS: QUÉ LE HABÍA HECHO VENIRSE A UNA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA Y CÓMO LE HABÍA DEJADO ENTRAR EL DEPARTAMENTO”

El Decano ya había acompañado al profesor a la puerta para terminar la conversación lo antes posible, porque tenía una reunión. Estaba visiblemente orgulloso de haber reconducido la propuesta y seguro de haber ganado un voto. Aunque sobre este recién llegado profesor tenía dos dudas. Una, qué le había hecho venirse a una universidad española desde su excelente universidad y, mucho más incomprensible, cómo le había dejado entrar el departamento.

El recién llegado profesor que, sin saber por qué, se fiaba del todavía Decano (las elecciones estaban reñidas), no entendía muy bien qué había pasado con su propuesta: dónde estaban los problemas y cuál era la solución. Parecía que sí que podía ofrecer a sus estudiantes lo que quería y creía bueno para ellos, pero lo tenía que solicitar a unas siglas impronunciables que eran, más o menos, la universidad, de forma extraordinaria, cobrando más dinero a los estudiantes, pagando dinero extra a los profesores y sin ninguna de las múltiples comisiones, informes y evaluaciones, cuyo mero recuerdo casi hace que el Decano entrase en estado de shock. Por lo visto, hacer cursos extraordinarios era mucho más sencillo y rápido que hacerlos ordinarios, aunque el curso, los profesores y los estudiantes eran los mismos.

Como nuestro recién llegado profesor venía de una universidad extranjera, no entendió bien los problemas de poner en marcha su curso, pero le pareció que el formato era lo de menos, que lo importante era ofrecerles a los estudiantes la posibilidad de introducirse en ese tema que consideraba podría ser importante para su futuro profesional.

–FUGEPNUP, FUGEPNUP, creo que tengo que aprender a pronunciar esta palabra con soltura.

---

Nuestro Decano, ¿tiene un problema de doble personalidad o es capaz de vivir en dos universos diferentes? Nuestro recién llegado profesor, ¿sabrá adaptarse? ¿Por qué lo que es complicado en un lado puede hacerse de forma sencilla en el otro? Y, si los dos universos son tan diferentes, ¿cómo es posible que tengan vías de reconocimiento mutuo?

Los universitarios vivimos en estos dos universos de forma simultánea y configuramos las instituciones a las que pertenecemos adaptados a esta forma paralela de actuar. ¿Es correcta esta actuación? En todo caso, es posibilista. Pero lo posibilista tiene que ver con las acciones y lo que se demanda constantemente son reformas de las normas, modificaciones de las reglas de juego.

---

# 02

## UNIVERSOS PARALELOS

LAS NORMAS  
PERMITEN EVITAR  
DEBATES –ALGO  
MUY DESEADO–  
Y LA AUTONOMÍA  
PERMITE EVITAR DAR  
EXPLICACIONES  
FUERA DE LA  
UNIVERSIDAD –ALGO  
QUE GENERA MUCHA  
TRANQUILIDAD–

Las universidades, por una parte, exigen normas que expliciten (incluso de forma detallada) sus modos de actuación y, por otra, demandan mayor autonomía (Empower European Universities, 2012; Aghion, 2008).

Las normas detalladas permiten evitar debates dentro de la universidad –algo muy deseado– y la autonomía permite evitar dar explicaciones fuera de ella –algo que genera mucha tranquilidad–. Esto parece una contradicción, y lo es. Parece necesario avanzar en el conocimiento de esta situación si queremos encontrar un camino para la mejora de las universidades y no dos, en direcciones diferentes.

Una explicación posible a la coexistencia de estas dos actitudes podría ser la teoría de los universos paralelos –salvando el pequeño detalle de que en nuestro caso no estamos en el marco de la mecánica cuántica, pero esto es sólo una metáfora–. Por una parte, tenemos el universo de la organización regulada, también llamado *oficial*: centros, elecciones, consejos y comisiones, plazos, autorizaciones, documentos. Este es el universo de la seguridad procedimental y es el que permite disponer de argumentos externos para justificar el porqué se hacen las cosas de una determinada manera dentro de la universidad –y, la mayoría de las veces, las causas de que casi todo lo que se haga mal, según los más críticos–. Lo importante aquí es adaptarse a las normas impuestas, replicar en las normas internas lo que se impone de fuera, sea cual sea el margen de decisión que la norma

externa otorgue, y parecerse lo más posible a lo que otras instituciones hacen. No se busca una identidad propia, sino ser aceptado y bienvenido en el grupo.

Por otra parte, tenemos el universo en el que la universidad desarrolla múltiples actividades que van más allá de aquello que está regulado –actuaciones *no oficiales*, que estoy llamando *informales* por contraposición a las *formales*–. En estas actividades las universidades buscan, y encuentran, modos de actuación y organización mucho más flexibles. Todo ello dentro de la legalidad vigente (mientras nadie diga lo contrario). En este universo, lo importante es encontrar la fórmula que permita hacer lo que se quiere hacer. Se busca la forma

ALGUNAS DE LAS  
COSAS QUE SE  
RECLAMAN PARA UN  
MEJOR  
FUNCIONAMIENTO  
DE LA UNIVERSIDAD  
ESPAÑOLA YA  
EXISTEN EN SU  
UNIVERSO INFORMAL

de que las iniciativas internas encuentren una vía de realización. Al final veremos que este tipo de actividades es el núcleo de lo que se denomina tercera misión. Algo que, siendo lo tercero, empieza a ser lo más llamativo de muchas universidades.

Estos dos universos coexisten dentro de las mismas instituciones, gestionadas por las mismas personas, bajo el mismo sistema normativo. Pero el problema no está en dicha convivencia dentro de la institución. El problema está más bien en la consistencia de los argumentos que defienden y justifican la existencia de cada uno de estos universos, argumentos que casi siempre son incoherentes entre sí. Esto no permite clarificar la dirección en la que se quiere caminar y por ello es necesaria una reflexión

sobre dichos argumentos.

Con el fin de invitar a dicha reflexión, comentaré en adelante algunos ejemplos de esta dualidad, que no es de cuerpo y alma, sino de dos cuerpos con sus almas respectivas.

---

## HOMOGENEIDAD FRENTE A DIVERSIDAD

---


En numerosos análisis sobre el sistema universitario español se demanda mayor diversidad entre las distintas instituciones: de objetivos, de ofertas de formación, de especialidad en la investigación, de formas de actuación. Estos análisis se basan fundamentalmente en la parte *oficial* de las instituciones y, en mi opinión, el análisis correcto. Una parte de esta homogeneidad viene impulsada por algunas normas y otra, por un efecto de benchmarking malentendido. Planes de estudio, sistemas de selección de profesorado, organización del personal de administración y servicios, composición y funciones de comisiones y órganos de gobierno, etc. suelen tener muchos rasgos comunes entre diferentes universidades que van más allá de lo que la norma exige. Así que, para eliminar la homogeneidad deberíamos:

- a) modificar algunas normas y
- b) mejorar la forma en la que importamos o adaptamos lo que otros hacen, acentuando las ventajas competitivas de cada institución.

Pero la homogeneidad que encontramos en *el universo oficial* de las universidades españolas no se encuentra en *el universo informal* de las mismas. En este se encuentran energías desconocidas en el universo *oficial*: incentivos económicos individuales, capacidad propia de

gestión, sistema de toma de decisión diferente, flexibilidad generalizada. Y sus componentes básicos están organizados en centros de formación permanente, institutos de investigación, fundaciones (la mencionada FUGEPNUP es una de las más frecuentes). Este universo gestiona cada vez más actividades y en él participa gran parte de la comunidad universitaria, especialmente el profesorado. Es decir, algunas de las cosas que se reclaman para un mejor funcionamiento de las universidades públicas ya existen en uno de sus universos.

Por ello, si, por ejemplo, queremos que nuestras universidades sean diversas, antes de modificar las normas, deberíamos sacar a la luz una buena comparación de este conjunto de actividades, de las formas en las que se organizan y de sus resultados. Para darles el valor que tienen como experiencias de éxito, en muchos casos, sólo tenemos que considerarlas como una parte fundamental de las universidades y no como una parte accesoría, a la que despectivamente denominamos *chiringuitos*. La inclusión de su descripción en los informes periódicos –con datos y cifras– sobre las universidades españolas sería un gran avance.



EL PRECIO DE LA  
MATRÍCULA NO DEBE  
SER LA CAUSA DE LA  
DIFERENCIACIÓN DE  
LA NATURALEZA DE  
DOS TÍTULOS  
DENTRO DE UNA  
MISMA UNIVERSIDAD

---

## OFICIAL FRENTE A PROPIO

---

Alguno de los lectores de este texto se habrán encontrado con la difícil tarea de explicar a un extranjero qué significa eso de un título *propio* en España, y no se trata de un problema de traducción. El antónimo de *propio* es *ajeno* o *externo*. Y, sin duda, tan propios de la universidad son unos títulos como los otros. En realidad, algunos de los títulos más prestigiosos y exitosos de universidades españolas son solo propios. La distinción entre los títulos oficiales y propios es fruto de la tradición de nuestro modelo universitario. En concreto, del carácter de *licencia* para ejercer una profesión de forma exclusiva que han tenido nuestros títulos. Pero esto ya no es así desde hace años. El ejercicio de profesiones –mejor dicho, de actividades profesionales– se ha modificado mucho más que los títulos universitarios. Y esta distinción genera más limitaciones que ventajas.

En el fondo, no existe ninguna diferencia entre unos títulos y otros. Todos ellos están organizados por una institución acreditada para enseñar y todos ellos dan lugar a algún certificado o título. La diferencia organizativa entre estos dos tipos de enseñanza es que en un caso hay normas externas que los regulan (oficiales) y en los otros, las normas que hay son internas (propios). La consecuencia de esta diferencia es que los títulos oficiales están

*subvencionados con fondos públicos* (siempre en el caso de las universidades públicas) y los propios se financian con fondos privados. ¿Qué sucedería si unos y otros pudiesen optar a diferentes niveles de ayudas públicas para su desarrollo? ¿Qué sucedería si el precio de la matrícula de un título no dependiese de su *oficialidad*? Pues que la distinción entre estos dos tipos de títulos desaparecería y los títulos de las universidades españolas serían tan *propios* como los de las universidades de Harvard, Stanford, Oxford o Cambridge, teniendo unos una matrícula subvencionada con fondos públicos y otros no. El precio de la matrícula no debe ser la causa de la diferenciación de la naturaleza de dos títulos dentro de una misma universidad.

No me resisto a señalar otra diferencia interesante. En España, los títulos *oficiales* los firma el Rector, en nombre de *Juan Carlos I, Rey de España*, y los títulos propios los firma el Rector en nombre de la Universidad. No hay muchos países en el mundo en el que los títulos universitarios se firmen en nombre del Jefe del Estado, aunque, en algunos, el Rec-

NO HAY MUCHOS  
PAÍSES EN EL MUNDO  
EN EL QUE LOS  
TÍTULOS  
UNIVERSITARIOS SE  
FIRMEN EN NOMBRE  
DEL JEFE DEL  
ESTADO

tor firma en nombre del Estado como institución social, no de su Jefe. La mayoría de los títulos universitarios son firmados por la propia universidad –en distintas versiones: *vice-chancellor*, *board of trustees*, rector–, como lo hacemos para nuestros títulos propios. Este detalle es algo más que formal y refleja nuestra cultura, nuestra tradición. Pero obliga a que se hagan reales decretos sobre cómo tienen que imprimirse estos títulos –el vigente es el *Real Decreto 1002/2010, de 5 de agosto, sobre expedición de títulos universitarios oficiales*–. En él se determinan cosas como la opacidad, porosidad, lisura o pH de los soportes celulósicos, las tintas de seguridad, cuántos y cómo tienen que ir los escudos o, algo fascinante para mí, que en la tinta del anverso tiene que haber una *protección de las purpurinas contra la oxidación*. Tengo la certeza de que, si hay que hacer algo homogéneo para todo el Estado, los técnicos tienen que decir cómo hacer estas cosas. La duda es: ¿es necesaria esta homogeneidad? ¿No sería suficiente con un número y un registro en donde se pueda consultar la veracidad del mismo? ¿Hay algún país en donde la impresión de los títulos universitarios tenga casi los mismos requisitos formales que la impresión de los billetes de curso legal? Y los títulos propios, ¿cómo se hacen? ¿Tienen tantos detalles? La respuesta habitual es que los títulos oficiales tienen que tener todas esas garantías por su validez, pero que los títulos propios no necesitan tanto porque no tienen la misma validez. Lo que nos debe llevar al tema de cuál es la validez de un título o certificado de aprendizaje dado por una universidad pública española: la de lo que se ha aprendido o la del cartón impreso conseguido. En el mundo de las tecnologías de la información y las co-

municaciones, regular la impresión en papel de algo no es un buen indicador de modernidad.

Por ello, cuando demandamos autonomía y diversidad para las universidades públicas españolas deberíamos fomentar que todos sus títulos se considerasen como *propios*, como hace cualquiera de las *Top Ranking Universities* a las que tanto queremos parecemos. Sin embargo, la tendencia es la contraria: a conseguir el sello de oficial como signo de garantía de calidad. Ser *propio* de la universidad no es suficiente. Además tiene que ser *oficial*. Y esta tendencia es algo asumido y demandado por propios y extraños; un cambio de tendencia en este sentido será un buen indicador del de nuestra universidad en la buena dirección. Si no se modifica la actual cultura de *lo oficial* por unos y otros, será imposible que las universidades puedan sacar lo mejor de ellas para ofrecer aquello en lo que puedan ser más útiles a la sociedad.

---

## ORGANIZAR ENSEÑANZAS FRENTE A RECONOCER APRENDIZAJES

---

Mientras en la universidad se discute sobre los efectos profesionales de sus títulos, la exigencia de cursar enseñanzas regladas (mejor si son reguladas por el Estado), la necesidad de la *oficialidad* de las mismas y cómo imprimir sus cartones, otras instituciones se preocupan por el aprendizaje de los futuros profesionales, venga de donde venga su formación. Es un hecho que este tipo de aprendizaje ya se está dando, por iniciativa de los sujetos, incluso al margen de cualquier institución organizada. Y cada vez existen más oportunidades para ello. Los conocidos como MOOC (Massive Online Open Course) son el mejor ejemplo de ello. Le recomiendo al lector que busque un curso de su especialidad, de aquello que siempre quiso aprender o de la mejor de sus aficiones, y lo siga hasta el final, disfrutando de él, y que saque conclusiones sobre la distancia entre cómo lo aprende y la acción docente que realizamos en las universidades. Existen ya demasiadas oportunidades fuera de los muros de las universidades como para mantener una defensa numantina del valor de *lo oficial*.

Una de las iniciativas más próximas en este campo es la recomendación de 20 de diciembre de 2012 del Consejo de la Unión Europea sobre la validación del aprendizaje no formal e informal. En ella se definen términos familiares como el aprendizaje formal, en el que se enmarca la formación oficial y propia de las universidades.

---

EXISTEN YA  
DEMASIADAS  
OPORTUNIDADES  
FUERA DE LOS  
MUROS DE LAS  
UNIVERSIDADES  
COMO PARA  
MANTENER UNA  
DEFENSA  
NUMANTINA DEL  
VALOR DE LO  
OFICIAL



*Aprendizaje formal, el que tiene lugar en entornos organizados y estructurados, dedicado específicamente al aprendizaje, y por lo general da lugar a la concesión de una cualificación, por lo general en forma de certificado o de título, y abarca los sistemas de enseñanza general, de formación profesional inicial y de enseñanza superior.*

Pero la recomendación no trata de lo formal. Le interesan los otros dos tipos de aprendizaje y, sobre todo, la exigencia de la sociedad para que se organice de alguna forma su reconocimiento. La idea es simple: si ya se sabe algo, no es necesario pasar por una institución para aprenderlo, sólo hace falta que alguien certifique que ya se sabe. El segundo tipo de aprendizaje es el no formal:

*Aprendizaje no formal, el derivado de actividades planificadas (en cuanto a objetivos didácticos y duración) en el que existe alguna forma de apoyo al aprendizaje (como, por ejemplo, una relación entre estudiante y profesor) (...)*

Por último, lo más novedoso, y lo que más puede incomodar a instituciones *formales* es la demanda de sistemas que reconozcan el aprendizaje informal.

*Aprendizaje informal es el resultante de actividades cotidianas relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio y que no está organizado o estructurado en cuanto a objetivos, tiempo o apoyo para el aprendizaje. El aprendizaje informal puede ser no intencionado desde el punto de vista de quien aprende ( ).*



LA UNIVERSIDAD  
ESPAÑOLA HA  
ESTADO  
TRADICIONALMENTE  
MÁS PREOCUPADA  
POR CERTIFICAR  
APRENDIZAJES QUE  
POR REALIZAR UNA  
ENSEÑANZA  
EFICIENTE

Además de estos, define otros, no menos inquietantes para instituciones de educación formal, como son: los recursos educativos abiertos; la auditoría de competencias; la validación de cualificaciones; los resultados del aprendizaje que se definen en términos no sólo de conocimientos, sino también de capacidades y competencias; o el reconocimiento del aprendizaje previo, tanto si se trata de educación formal, no formal o informal.

El objetivo de esta recomendación, como su nombre indica, es promover que los Estados miembros establezcan los procedimientos para el reconocimiento de los aprendizajes no formales e informales. Es decir, se asume que las personas aprenden de formas diferentes y que, cuando deban demostrar lo que saben, sea en la situación que sea, deberían poder certificarlo.



¿Cuál puede ser el papel de las universidades en el reconocimiento del aprendizaje informal? La existencia de sistemas de reconocimiento de aprendizaje al margen de los sistemas de enseñanza puede ser considerado como una amenaza para las instituciones educativas existentes. Sin embargo, debemos reconocer que la universidad española ha estado tradicionalmente más preocupada por certificar aprendizajes (por el conocido método de hacer exámenes) que por realizar una enseñanza eficiente. Así que podemos decir que, si hay exámenes de por medio, la universidad es sin duda alguna, una institución adecuada para realizar el reconocimiento de aprendizajes informales. No obstante, no creo que eso sea lo correcto ni la única vía.

No siendo fácil, parece que estaría bien prepararse para realizar reconocimientos de aprendizajes de conocimientos, capacidades y competencias. Para lo primero –conocimientos– la universidad ya lo está. Reconocer capacidades y competencias es algo diferente. Tener capacidad para organizar un equipo o trabajar con él, para exponer un proyecto, para aprender a lo largo de la vida (reciclarse) o para adaptarse a las nuevas tecnologías forma ya parte de lo que un profesional debe saber (Dávila, D. et al. en prensa).

Pero este tipo de actividades de reconocimiento de aprendizajes no formales o informales distan mucho del tipo de actividades a las que las universidades están acostumbradas dentro de su universo formal. Las universidades españolas pueden adelantarse a esta demanda ofreciendo soluciones y aumentando su universo *informal* (ya están preparadas para ello) o resistirse al cambio como buena institución centenaria.

AUMENTAR LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN IMPLICA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE ACTUACIÓN, DE TOMAR DECISIONES DE FORMAS DIFERENTES

---

## REGULACIÓN FRENTE A AUTONOMÍA

---

Aunque es obvio, parece necesario recordarlo: aumentar la autonomía de gestión implica aumentar la capacidad de actuación, de tomar decisiones de formas diferentes. No es posible aumentar la autonomía, haciendo normativas que detallen las formas de actuar.

Tal y como he señalado, unos y otros remarcamos la necesidad de aumentar la autonomía de las universidades para mejorar su funcionamiento y resultados. Sin embargo, cuando llega el momento de hacer o reformar normas, en lugar de usar la goma de borrar, sacamos la caja de rotuladores permanentes.

Un ejemplo. El artículo 7 de la LOU dice que *las Universidades públicas estarán integradas por Escuelas, Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Escuelas de Doc-*

*torado y por aquellos otros centros o estructuras necesarios para el desempeño de sus funciones. Sobre este artículo quisiera hacer dos reflexiones.*

Por una parte, parece necesario analizar cómo han desarrollado las universidades ese grado de autonomía, saber cuáles son esos *otros centros o estructuras* y cómo funcionan. En ellos encontraremos la manera en la que las universidades consideran que deben tomar sus decisiones, dado que la organización de dichos centros no está regulada.

Por otra parte, quisiera resaltar el hecho de que el inciso *Escuelas de Doctorado* se incluyó en el año 2011, considerando el legislador que es mejor ampliar la lista de denominaciones de centros antes que considerar que ya podrían estar incluidos en el grupo de *otros centros*

CUANDO LLEGA EL  
MOMENTO DE HACER  
O REFORMAR  
NORMAS, EN LUGAR  
DE USAR LA GOMA DE  
BORRAR, SACAMOS  
LA CAJA DE  
ROTULADORES  
PERMANENTES

*o estructuras*. Lo llamativo de este inciso se encuentra en que se lleva a cabo en el marco de una enorme demanda de mayor autonomía por parte de las instituciones. Es decir, no es suficiente que la ley permita crear Escuelas de Doctorado dentro del grupo de *otros centros*, sino que hay que crear otro grupo más para empujar a las universidades a que las creen, para establecer cómo tienen que organizarlos y decirles cómo elegir a sus directivos, eso sí, dentro del impulso a su autonomía (entiéndase la ironía de la expresión).

Otro ejemplo, en el mismo ámbito de la formación de doctorado. El Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado dice en su preámbulo:

*Las estrategias institucionales en material de I+D+i de las universidades deben tener al doctorado en el centro de sus actuaciones, permitiendo una amplia flexibilidad y autonomía (...)*

Veamos cómo se concreta esa flexibilidad y autonomía. En el apartado 5 del artículo 11 se dice que *se materializará para cada doctorando el documento de actividades personalizado (...) y será regularmente revisado por el tutor y el director de tesis y evaluado por la comisión académica responsable del programa de doctorado (...)*. En este pequeño apartado podemos ver a cuántas cosas obliga el Gobierno de España (responsable del Real Decreto) a las universidades (por cierto, públicas y privadas). Tiene que haber:

- a) un documento de actividades personalizado,
- b) un tutor y un director de tesis,
- c) una comisión académica de cada programa de doctorado.

Además, establece la obligación de que:


- d) el documento individualizado debe ser regularmente revisado por las tres instancias mencionadas.

No entro a valorar si es adecuado o no lo regulado como forma de proceder para la buena formación de un doctor. Aceptemos que sí lo es. Lo que considero totalmente inadecuado (y hasta inaceptable) es que el Gobierno les diga a las universidades cómo tienen que organizar su *acción docente*. Ninguna de las universidades que consideramos de referencia por su calidad –y muchas otras similares o peores que las nuestras– consentirían una imposición desde el Gobierno de procedimientos tan detallados, mucho menos en la formación de doctores. Sin embargo, este Real Decreto se aprobó con todos los informes favorable exigidos, entre los que se encuentran los de las propias universidades. No se puede hablar de dar autonomía a la universidades y después obligarlas a cumplir una normativa sobre cómo tiene que reunirse una comisión y qué documentos tiene que revisar durante un proceso de formación, aunque sea doctoral. No se puede demandar autonomía y aplaudir una iniciativa que claramente la limita, por el hecho de estar de acuerdo con su contenido. Otro Gobierno podría llegar y modificar ese Real Decreto en una dirección menos aceptable. Por ejemplo, la expresión *será regularmente revisado por el tutor* podría modificarse por *será mensualmente revisado por el tutor*, sin que se pudiese alegar ahora que se atenta contra la autonomía universitaria.

Si las universidades necesitan orientaciones sobre cómo organizar, por ejemplo, la formación de doctores, hay otras formas de promover la flexibilidad y la autonomía. Por ejemplo, elaborando, de la forma que crean conveniente, dentro de sus sistemas de coordinación, unas *recomendaciones* para la organización de las enseñanzas de doctorado, con la participación de expertos de todo tipo y avaladas por asociaciones académicas o, incluso, si se cree conveniente –yo no lo creo– por el Ministerio correspondiente o el Gobierno en su conjunto.

Y mientras nos dedicamos a la discusión nacional sobre este tipo de detalles, nos olvidamos de que existe una gran demanda de nuevos perfiles de formación de investigadores y doctores que ya se están concretando en distintos países europeos (Vidal, 2011).

En síntesis, las universidades públicas españolas viven en un nivel de contradicción que deben clarificar: o demandan una mayor autonomía en cada una de las normas que les afecten o promueven la regulación de sus actividades por parte de los responsables de las políticas públicas.



NO SE PUEDE  
HABLAR DE DAR  
AUTONOMÍA A LA  
UNIVERSIDADES Y  
DESPUÉS  
OBLIGARLAS A  
CUMPLIR UNA  
NORMATIVA SOBRE  
CÓMO TIENE QUE  
REUNIRSE UNA  
COMISIÓN

# 03

## LA GOBERNANZA DE LOS DOS UNIVERSOS

LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES, EN ALGUNAS OCASIONES, UNA ACTITUD RAZONABLE: SI NO HAY UNA PROPUESTA BUENA, MEJOR DEJAR LAS COSAS COMO ESTÁN

Uno de los temas recurrentes en las reformas universitarias en España (y en casi todos los países y grandes organizaciones) es la gobernanza. En España hemos enfocado el tema siempre desde la búsqueda de nuevos mecanismos que mejoren la forma en la que se toman las decisiones. Los análisis realizados –más opiniones que análisis, en realidad– llegan a la conclusión de que los actuales sistemas deben modificarse: elección de rector, elección de decanos y directores de departamentos, papel de los consejos sociales. Se diría que el problema fundamental está en cómo elegir a los dirigentes de las universidades públicas. Las opiniones mayoritarias ahora son que el rector debe ser elegido por parte de un grupo reducido de representantes de los grupos responsables del mantenimiento de la institución y no por votación amplia entre los miembros de la comunidad universitaria. En las oportunidades que ha habido de modificar lo que estableció la LRU para la elección del rector –2 veces en 30 años–, se han producido muy pocos cambios. El que se produjo en la LOU (2001) fue justo en la dirección contraria a lo que se demanda: se obligaba a elegir al rector con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria (bajo el lema de “un hombre, un voto ponderado”). En la reforma de la LOU (2007) se permitió que se pudiera volver al sistema de elección por el claustro que proponía la LRU (bajo el lema de “un representante, un voto ponderado”). Eso sí, nada más aprobarse este retoque, los mismos grupos que prefirieron hacer pocos cambios, ya lo criticaban como una oportunidad perdida. Considero que la resistencia al cambio es, en algunas ocasiones, una actitud razonable: si no hay una propuesta buena, mejor dejar las cosas como están. Pero, en este asunto, no parece que se vaya a encontrar esa *propuesta buena*. ¿Qué hacer entonces? Propongo modificar la forma de abordarlo en dos sentidos.

Por una parte, deberíamos analizar no tanto cuál es el mejor sistema para tomar decisiones como cuáles son los actuales sistemas para revisar, corregir y, en su caso, sancionar (o premiar, por qué no) las decisiones que se toman (se tomen como se tomen). Por ejem-

plo, podríamos fijarnos no tanto en cómo se aprueba el presupuesto de una universidad, como en la forma en la que se ha ejecutado y en qué sucede cuando se descubre —*de repente*— que una universidad tiene una deuda elevada que, por supuesto, no puede financiar. ¿De dónde sale esa deuda? ¿De una desafortunada decisión en el último ejercicio presupuestario? No, es fruto de sucesivos presupuestos deficitarios aprobados por los órganos competentes. Y ¿quién es el órgano que tiene esa competencia? Nada más y nada menos que el Consejo Social, órgano en el que están representados todos los actores implicados, de dentro y de fuera de la universidad. Las preguntas son: ¿por qué se han aprobado esos presupuestos y por qué nadie se ha dado cuenta de la situación deficitaria de los mismos? La

MUCHAS  
UNIVERSIDADES  
REDIRIGEN SUS  
ACTIVIDADES  
SIEMPRE QUE  
PUEDEN A LAS  
ESTRUCTURAS DEL  
UNIVERSO  
INFORMAL PARA  
HUIR DEL DERECHO  
ADMINISTRATIVO

respuesta suele ser que *ya se sabe que los Consejos Sociales no funcionan*. ¿Es esta explicación suficiente? En todo caso, parece claro que si se tiene una deuda que no se puede pagar, alguien ha tomado alguna decisión equivocada en algún momento. ¿Qué debe suceder cuando somos conscientes de ello? Esa es la pregunta: tan interesante como difícil de contestar cuando hablamos de instituciones públicas. Si no conseguimos una respuesta, no importa cómo organicemos el nombramiento o elección de los órganos de decisión.

Algunos afirman que el problema está en el excesivo número de miembro de estos órganos de decisión. Pues bien, si fuese un problema de número deberíamos encontrar diferencias en la calidad de las decisiones que toman las universidades que tienen

menos de 16 miembros en su Consejo Social y las que tienen más de 25. O al menos entre la que menos tienen 6 y las que más tienen 31, que son diferencias sustanciales (ver CRUE, 2008), lo suficientemente grandes como para poder obtener evidencias sobre el efecto del número de miembros en la toma de decisiones. Por cierto, no está de más señalar que estas diferencias se dan al amparo de una misma LOU, lo que permitiría inferir que no habría que esperar a cambiar la ley para tomar decisiones en este sentido, si el problema estuviera en el número.

Hay otra dirección en la que podemos modificar la perspectiva. Deberíamos analizar cómo se toman las decisiones en el universo informal de las universidades. No hay duda de que estas actividades no son una parte importante de los modelos públicos de financiación básica. Así que, si existen, es porque tienen éxito, al menos económico. Analicemos cómo se hacen ahí las cosas, porque son hechas por las mismas personas en las mismas instituciones a las que criticamos por su mal sistema de gobernanza. Porque las universidades gestionan lo formal y lo informal de forma diferente. Lo que se reclama para la gestión de lo formal ya se utiliza en la gestión de lo informal. Los centros de formación continua,

los cursos de verano o las fundaciones son ejemplos de ello: cómo se elige a sus directores, cómo se forman los equipos directivos, cómo se aprueban sus presupuestos, cómo se diseñan y aprueban sus planes de actividades, cómo se realiza la gestión. Lo cierto es que muchas universidades redirigen sus actividades siempre que pueden (a veces rozando la legalidad) a las estructuras del universo informal de sus universidades por las ventajas que encuentran en la huida del derecho administrativo, de la condición de ser una institución pública.

En síntesis, para avanzar en la mejora de la toma de decisiones en las universidades debemos centrarnos en encontrar las formas concretas, operativas, de exigir responsabilidades por las decisiones tomadas más que en modificar el número de miembros de los organismos que las toman o la forma de elegirlos.

# 04

## LA INFORMAL MISIÓN

SI UNA UNIVERSIDAD NO TIENE OBLIGACIÓN DE HACER UNA ACTIVIDAD Y PARA ELLO TIENE POCOS REQUISITOS FORMALES, ENTONCES ESA ACTIVIDAD ES DE TERCERA MISIÓN

En la última década se ha hablado y escrito mucho sobre las funciones que deben realizar las instituciones de educación superior y el servicio que deben prestar a la sociedad. En los procesos de planificación estratégica en los que han entrado con distinta suerte gran parte de nuestras universidades, se empieza por definir *la misión* de la universidad. Y, sin embargo, ya hemos introducido en nuestro diccionario abreviado de uso el término Tercera misión. Así que, ¿en qué quedamos? ¿Tenemos que definir una misión o tres? La solución a esta –aquí sí– aparente contradicción está en definir en nuestro plan estratégico una misión que abarque las conocidas tres misiones –es decir, todo–: enseñanza, investigación y... tercera misión. ¿Qué es esto de la tercera misión?

Existen muchas definiciones (E3M project, 2012; Clough, 2012). En mi opinión, la tercera misión abarca todo aquello que no es primera o segunda misión (algo obvio, pero útil). Es la misión de lo que hemos estado definiendo como lo *informal*. ¿Acaso se trata de una especie de cajón de sastre? No, porque guarda cierto orden.

Los elementos que ordenan las tres misiones son la obligatoriedad y la formalización. Si una universidad no tiene obligación de hacer una actividad y para ello tiene pocos requisitos formales, entonces esa actividad es de tercera misión. Veamos algunos ejemplos. La enseñanza superior inicial es algo que

hacen las universidades porque es una de las bases de su existencia. En cierta medida, esta enseñanza inicial tiene varios requisitos formales. Así que se trata, en este caso, de primera misión. Si esa enseñanza está dirigida a la formación continua –no inicial, por tanto–, puede ser o no ofrecida por una universidad y es flexible en duración, organización, etc., entonces es tercera misión. Otro ejemplo. Si una universidad lleva a cabo un proyecto de investigación básica y pasa por los procedimientos de aprobación y evaluación correspondientes, es, en este caso, segunda misión. Si esa investigación está orientada a la colaboración con el sector empresarial, nace de la voluntad de un investigador o su grupo y tiene un claro componente de transferencia de conocimiento o tecnología, incluso des-



arrollado en colaboración con algún centro conjunto creado al efecto, entonces es tercera misión. Por último, tercera misión es también todo aquello, no obligatorio ni formalizado,

UNA MIRADA A LAS  
MÚLTIPLES  
ACTUACIONES  
INFORMALES DE  
NUESTRAS  
UNIVERSIDADES  
DEBERÍA SER  
SUFICIENTE PARA  
MODIFICAR  
NUESTRA IDEA  
SOBRE LO QUE  
DEBE SER UNA  
UNIVERSIDAD

que podemos considerar dentro del compromiso social de las instituciones. Esto último sí es un cajón de sastre, pero de gran interés. A las tradicionales actividades culturales –teatro, música –, debemos añadir la atención a la diversidad, los programas de cooperación al desarrollo, los grupos de voluntariado, los programas de formación para adultos, etc. Es difícil concebir hoy una universidad sin varias de estas actividades que denominamos tercera misión.

El proyecto europeo E3M, coordinado por la Universidad Politécnica de Valencia, en el que participé, analizó esta tercera misión de las universidades. En el enlace de la referencia se puede encontrar toda la información. Uno de los productos más interesantes de ese proyecto fue el denominado *Libro Verde*. De este documento me interesa destacar una idea que subyace: la tercera misión ya no es algo añadido a las universidades sino que forma parte de sus actividades nucleares. Aunque no son actividades formales u obligatorias, es muy difícil concebir hoy en día una universidad que no se ocupe de la formación continua, de la transferencia de conocimiento o tecnología, o que no explicita en actividades concretas su compromiso social –y hasta con cierto orgullo–. Podríamos decir más: los objetivos definidos para la tercera misión abarcan en realidad a las dos primeras, convirtiéndose en la mejor manera de definir el futuro de una universidad actual.



# 05

## CONCLUSIONES

Las universidades ya no son instituciones *formales* (ni deben serlo), es decir, instituciones cuyas actividades están enmarcadas en algún conjunto de complejas normas, internas o externas. Y cuanto antes concebamos a las universidades basándonos en la descripción de lo que ya se hace dentro de ellas –incluyendo lo no formal y lo informal–, en lugar de fijarnos en lo que deben *hacer* –o, peor aún, en lo que deben *ser*– basándonos en los modelos que pueden ser diseñados por normas legales, antes entenderemos el apoyo normativo que necesitan para dar y mejorar el servicio que dan a nuestra cambiante sociedad. Los mayores avances, las ideas más innovadoras y las propuestas más dinámicas se han desarrollado en este universo paralelo de *lo informal*. Una mirada en detalle a las múltiples actuaciones *informales* de nuestras universidades debería ser suficiente para modificar nuestras tradicionales ideas sobre lo que debe ser una universidad, para ser cambiadas por lo que hoy ya son. Las buenas prácticas en este ámbito pueden ser la mejor fuente de inspiración para la mejora de las universidades.

La teoría cuántica de los universos múltiples postula que estos pueden ser mutuamente inobservables. Espero que no sea este el caso de nuestras universidades públicas.

# 06

## REFERENCIAS

Aghion, P.; Dewatripon, M.; Hoxby, C.; Mas-Colell, A.; Sapir, A. (2008), *Higher aspirations: An agenda for reforming European universities*, Brussels: Brueghel Think Tank.

<http://www.bruegel.org/publications/show/publication/higher-aspirations-an-agenda-for-reforming-european-universities.html>

Clough, S. and C. A. Bagley (2012). UK higher education institutions and the third stream agenda. *Policy Futures in Education* 10(2): 178-190.

Consejo de la Unión Europea (2012). *Recomendación del Consejo de 20 de diciembre de 2012 sobre la validación del aprendizaje no formal e informal*. Diario Oficial de la Unión Europea del 22 de diciembre de 2012.

Dávila, D.; Mora, J-G. & Villa, L. (en prensa). Do professional competencies influence leadership behaviour at work? *International Journal of Manpower*.

Empower European Universities (2012). <http://empowereu.org>

European Union (2011). *Supporting growth and Jobs. An agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Hernandez Armenteros, J. (Dir); Perez Garcia, J. A.; Hernandez Chica, J. (2011) *La Universidad española en cifras 2010*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (ver sucesivas modificaciones en texto consolidado).

Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado.

Taleb, N. N. (2009). *El cisne negro*. Barcelona: Paidós.

U3M Project (2012). *Libro Verde. El fomento y la medición de las "Tercera Misión" en las Instituciones de Educación Superior*. Disponible en: [www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p-C.pdf](http://www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p-C.pdf)

U3M Project (2012). [www.e3mproject.eu](http://www.e3mproject.eu)

Veltri, G., Grablowitz, A. & Mulatero, F. (2009). *Trends in R&D policies for a European knowledge-based economy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Vidal, J. (2011). The Supply and Demand for Researchers in the EU. En S. Avveduto *Convergence or Differentiation. Human Resources for Research in a Changing European Scenario*. Napoli, ScriptaWeb: 103-122.