

## **COMPROMISO PÚBLICO: UNA APROXIMACIÓN AUDAZ, INTEGRADA Y ABIERTA: EL CASO DE MEMORIAL UNIVERSITY**

**Georges Blanc**

Profesor emérito de estrategia de HEC -París.

[Blanc@hec.fr](mailto:Blanc@hec.fr).

**Daniel Samoilovich**

Director Ejecutivo de la Asociación Columbus.

[columbusnet@hotmail.com](mailto:columbusnet@hotmail.com).

*Una Europa*, una de las redes de universidades europeas recientemente creadas y apoyadas financieramente por la Unión Europea, ha propuesto el acrónimo BIO, (Bold, Integrated & Open) para condensar su visión de futuro de la Universidad. *Memorial University* es una universidad canadiense que constituye un ejemplo muy interesante de esta visión de una universidad *audaz, integrada y abierta*. Para conocer su trayectoria y sus realizaciones entrevistamos a Robert Greenwood, su vicepresidente para el Compromiso Público (*Engagement*) y las Relaciones Externas. Este artículo destaca algunos de los principales elementos de la entrevista, cuyo texto completo se puede consultar en la página web de ESAL (<https://www.uninorte.edu.co/web/revista-esal>). Estas

notas no la substituyen, pero condensan algunas enseñanzas que creemos válidas para universidades en América Latina.

## El Marco de Compromiso Público

*Memorial* tiene un **Marco de Compromiso Público** (en adelante, el Marco) que es muy explícito sobre los objetivos de la Universidad. A menudo este tipo de documentos son meras declaraciones sin una asignación presupuestaria o una actividad real. Pero en el caso de *Memorial*, se trata de un compromiso real. La colaboración con la comunidad no se ve como una tarea “adicional” o una mera extensión de las actividades de enseñanza e investigación. Es algo que forma parte de sus responsabilidades fundamentales. Quisimos entender cómo *Memorial* ha conseguido algo tan tangible; a continuación, resaltamos algunos elementos de la entrevista.

**Un proceso consensuado y legítimo:** En la declaración de principios, la misión de la universidad incluye a la enseñanza y el aprendizaje, la investigación, la erudición y la actividad creativa, pero también el compromiso público. Esto último nunca se había articulado bien dentro de la estrategia de la universidad. El marco de compromiso público fue desarrollado por iniciativa del anterior presidente y aunque contó con el apoyo de las máximas autoridades, no fue un mero ejercicio impuesto desde arriba. A él se llegó tras un amplio proceso de consulta dentro y fuera de la universidad, con una visión, metas, objetivos y acciones prioritarias. Una vez que el Senado de la universidad aprobara el compromiso como un documento de gobierno, el desafío fue llevar esto a la práctica.

**Financiamiento incremental para buscar nuevas oportunidades:** El presidente creó la Oficina de Compromiso Público y, con ello, “puso su dinero donde estaba su boca”. En ese momento, la universidad tuvo la suerte de que el presupuesto del gobierno provincial estaba en muy buena forma, por lo que se contó con fondos incrementales, inicialmente unos 500.000 dólares canadienses (USD 367.000) por año para financiar las actividades de compromiso público en la universidad.

Se crearon varios fondos. Uno de ellos, el fondo de inicio rápido, inicialmente otorgaba hasta mil dólares; una suma modesta, pero significativa para facultades que no tienen mucho dinero. Este fondo permitió financiar iniciativas tales como viajes a una comunidad rural o almuerzos para un taller. Para su asignación, se creó

un comité con profesores, empleados, estudiantes y socios externos. Se concedieron 10 o 15 de estos fondos.

Luego, se puso en marcha el fondo acelerador, con un máximo de 10.000 dólares por proyecto. De nuevo, no se trató de grandes sumas de dinero, sino de poner en marcha oportunidades para que los profesores, los estudiantes y el personal trabajaran con socios externos y pudieran conducir a una colaboración en la investigación, en la enseñanza o en el aprendizaje, en servicio.

**Acciones alineadas con el Marco, pero al mismo tiempo suficientemente flexibles para responder a las oportunidades emergentes:** Al planificar el Marco, se incluyeron metas amplias y objetivos a mediano y largo plazo, pero la acción es lo que cuenta. De manera que, cuando decanos y directores de escuelas y facultades recibieron el Marco, pudieron conectarlo con la contribución de sus unidades académicas.

**El compromiso público es considerado como una dimensión transversal de las dos misiones fundamentales de la universidad.** A diferencia de la idea de “extensión” y aún la de “tercera misión”, aisladas del resto de la universidad en un departamento especial, cuando se habla de compromiso público en *Memorial* no se refiere al voluntariado, ni a la responsabilidad social corporativa, aspectos igualmente positivos. Sino que el compromiso público está integrado a la enseñanza y la investigación. Para hacerle seguimiento, se utiliza una matriz desarrollada por Stan Deetz, de la Universidad de Colorado en Boulder, en la que se cruzan las áreas clave que los miembros de la facultad consideran en su trabajo —enseñanza, investigación y servicio— con los grados de compromiso, ubicados y en la parte superior. La belleza de esta matriz es que se tiene la idea del espectro completo de la investigación, la enseñanza y el servicio.

**Nadie pretende que todos en la universidad se comprometan públicamente:** Cuando se desarrolló el marco estratégico de investigación de *Memorial* hubo un gran debate sobre cómo centrarse en algunas áreas temáticas, respetando la libertad académica. Si se da prioridad a las grandes subvenciones de investigación o a las infraestructuras, se necesita suscitar proyectos que tengan potencial para crecer y que puedan relacionarse con el mundo real. Pero se acepta que algunas personas no quieren participar en actividades de compromiso público. Definitivamente hay más capacidad de compromiso en algunas disciplinas que en otras, y por parte de

algunos profesores más que de otros. Algunos son muy poco comprometidos, la mayoría son bastante buenos y algunos son fantásticos.

**Estructuras, sistemas y recompensas:** Es necesario crear estructuras, sistemas y recompensas para fomentar el compromiso de quienes, de otro modo, no lo harían. Muchos profesores no es que no estén interesados, sino que están ocupados impartiendo sus cursos, investigando y tratando de conseguir sus publicaciones. Pero si alguien actúa como intermediario y los conecta con personas interesadas en los temas que ellos estudian, la mayoría de los profesores dirá: “estoy encantado de ayudar”. Y a veces basta con un compromiso mínimo.

Para compartir conocimiento y crear conexiones entre instituciones y comunidades se desarrolló una herramienta llamada [Yaffle](#), que muestra proyectos de investigación o trabajos de enseñanza y aprendizaje realizados por la universidad. La herramienta permite buscar un término y como resultado genera resúmenes no especializados, escritos en un lenguaje accesible. Esta herramienta también ha sido usada para la captación de estudiantes. Cuando los reclutadores internacionales van a un país para captar estudiantes en una feria, pueden abrir su ordenador portátil, ingresar a Yaffle y hacer que un posible estudiante de posgrado sepa qué miembros de la facultad son expertos en una determinada área temática.

**Formación continua y creación de *Community Hubs*.** *Memorial* solía tener una división separada de aprendizaje permanente, pero esta se cerró hace unos 15 años. Perdía dinero porque no evolucionaba con las necesidades del público. La nueva presidente de la universidad se comprometió a reconstruir la formación continua como una prioridad para toda la universidad.

La Universidad se está dirigiendo a municipios, grupos indígenas, bibliotecas públicas y otras organizaciones que tienen sus propias salas de reuniones para que se asocien en la creación de *Community Hubs*, que son espacios físicos creados con las comunidades, destinado a dar acceso a Internet en distintitos lugares de la provincia, así como para convertirse en espacios de aprendizaje mientras que facilitan las relaciones entre la universidad y la comunidad. Como centros iniciales piloto, *Memorial* puso en marcha dos de estos *hubs* en la costa oeste de la isla de Newfoundland. Para ello, al comienzo de la pandemia, se asoció con dos grupos indígenas con el objetivo principal de dar conectividad a los estudiantes que estaban en áreas donde no hay banda ancha en los hogares. Ellos podían acudir al centro para descargar los mate-

riales del curso, pero también realizaron actividades de aprendizaje permanente y participaron en debates para el desarrollo de proyectos comunitarios. Por ejemplo, se generó un proyecto de investigación de 14 millones de dólares sobre bioeconomía en la pesca utilizando productos de desecho como insumos para la agricultura y el desarrollo de otros productos utilizando pieles de pescado. Para estos proyectos, *Memorial* se asoció con tres grupos indígenas, dos de ellos en los centros comunitarios.

La captación de profesores y personal está relacionada con el compromiso público de *Memorial*. Los nuevos contratados han indicado que han venido a la institución por el *ethos* con el compromiso público. También se ha desarrollado una estrategia para incorporar los principios de compromiso público a la estrategia de participación de egresados, trasladando la División de exalumnos, que estaba relacionada con la División de Desarrollo y recaudación de fondos, para hacerla depender de la de Compromiso Público. Esta dependencia dejó de ser un universo paralelo dentro de la Universidad y consiguió que la gente se comprometiera con la misión de la universidad a un nivel mucho más profundo.

En muchas universidades del mundo, sobre todo en las más prestigiosas, los incentivos suelen privilegiar las publicaciones. Sin embargo, cuando en *Memorial* se hizo el marco de compromiso público con los miembros del profesorado, el tema de los incentivos fue el que más surgió y muchos consideraron que no funcionaría. La experiencia es que el compromiso público varía mucho de una disciplina a otra, así como los tipos de incentivos que mejor funcionan. La cultura universitaria en torno al compromiso público es importante por la forma en que se reconoce y recompensa. A la hora de combinar distintos tipos de financiamiento, los decanos pueden tener una gran influencia, así como el liderazgo de la cúpula.

**Un enfoque más deliberado en cuanto a participación en *rankings*:** Las clasificaciones de impacto, que están estrechamente relacionadas con los Objetivos de Sostenibilidad de las Naciones Unidas, son una gran oportunidad que no se había aprovechado en el pasado. Actualmente se alimenta el sistema de información de forma más activa, poniendo énfasis en el impacto que tiene la universidad en su región, que es el núcleo del compromiso público.

**Participación de partes interesadas (*stakeholders*) en el sistema de gobernanza:** La Junta de Regentes es el más alto nivel de gobernanza de *Memorial*. En ella se toman las decisiones sobre el presupuesto universitario y las políticas de

personal. En la actualidad, ningún profesor forma parte actualmente del Consejo de Regentes, pero sí hay representantes de los estudiantes, de exalumnos y miembros designados por el gobierno provincial. Actualmente, se está discutiendo una nueva ley universitaria que pretende cambiar los parámetros de la Junta, reduciendo su tamaño e incluyendo representantes del profesorado. El gobierno regional nombra al presidente del organismo.

Por su parte, las facultades tienen consejos asesores, que suelen estar integrados total o mayoritariamente por personas externas. Estos son mecanismos continuos para proporcionar aportaciones externas a la toma de decisiones de la universidad. Pero, en casi todos los casos, son órganos consultivos, no decisorios. Existen también algunas unidades que son entidades constituidas por separado, y que tienen consejos fiduciarios nombrados por el presidente, pero una vez que están en funcionamiento operan dentro de su mandato.

### **Mejoras en curso para fortalecer el compromiso público de Memorial University:**

Se consideran tres direcciones clave:

- **Se necesita más enseñanza y aprendizaje relacionados con el compromiso público**, incluyendo más oportunidades para aprender de los profesores que tienen éxito en fomentarlo. Por ejemplo, alimentando el debate público con información contrastada para neutralizar la proliferación de noticias falsas. Esto puede situar a los académicos en un nuevo territorio, a menudo sin mucha formación. Se trata de compartir perspectivas sobre ese tipo de temas emergentes.
- **Fomentar el aprendizaje en servicio para los estudiantes de grado.** Todavía existe la distinción entre los programas de educación cooperativa, en los que hay un puesto de trabajo formal en el que el estudiante recibe una remuneración, y programas de prácticas remuneradas, que también constituyen un compromiso público, pero que no supone una relación contractual.
- **Desarrollo de microcredenciales.** Hay mucho debate y discusión sobre lo que son y lo que deberían ser estas credenciales. Muchos en las universidades canadienses dicen que, a menos que escalen a diplomas y títulos, no deberían llamarse microcredenciales. Diferentes actores en la industria y en las universi-

dades privadas dicen que eso no importa si proporcionan habilidades valiosas, incluso si no se computan para un título.

¿En qué medida la experiencia de la *Memorial University* es relevante para universidades de América Latina? En esta región hay una clara tendencia a prestar más servicios, a estar más abiertos al entorno. La experiencia de *Memorial University* ilustra que a menudo es en los márgenes de los sistemas donde emergen las innovaciones más ambiciosas, integradas y abiertas. Allí, las instituciones son más jóvenes, menos rígidas, menos tradicionales. El desafío es considerar la aplicación de tales innovaciones en contextos de formación de educación superior más consolidados.

---

También le puede interesar:

**CIENCIA ABIERTA**

[La promesa de la Ciencia abierta](#)

---