



Nº de Contrato:

DCI-ALA/19.09.01/11/21256/264-923/ALFAIII (2011)-79

Acrónimo del Proyecto: VINCULAENTORNO

Título del Proyecto:

Vinculación de las Universidades con su Entorno para el Desarrollo Social y Económico Sostenible

Programa: ALFA III. Lote I - Proyectos conjuntos

R13/2014 DOCUMENTO DE RECOMENDACIONES

**El fomento de la «Tercera Misión» en las Instituciones de Educación Superior en América Latina
Conclusiones y recomendaciones para los distintos actores**

Octubre 2014

Fecha de inicio del proyecto: 1 Enero 2012

Duración: 3 años

Nombre de la Organización beneficiaria: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Nivel de Difusión	
PU	Público



Este documento forma parte del Proyecto Alfa VINCULAENTORNO que ha sido financiado por la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Coordinadores: José Ginés Mora, University of London, Reino Unido

M^a José Vieira; Universidad de León, España

Colaboran

Manuel Velasco, Universidad Nacional de Chilecito, Argentina

Mauricio Aguiar Serra, Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Andrea Detmer, Pontificia Universidad Católica de Santiago, Chile

Paola Alcázar, Universidad del Norte, Colombia

Julio Grao, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España

Marian Iriarte, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España

Carlos Ochoa, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España

María José Vieira, Universidad de León, España

Stefano Boffo, Università degli Studi Federico II di Napoli, Italia

Gloria Victoria Santamaria, Universidad Veracruzana, México

Luca Cernuzzi, Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, Paraguay

William Amadeo Muñoz, Universidad Católica “Sedes Sapientiae”, Perú



Sobre este Documento de Recomendaciones

Contexto

Este documento ha sido preparado por expertos de universidades que han participado en el proyecto VINCULACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES CON SU ENTORNO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO SOSTENIBLE (VINCULAENTORNO).

El objetivo general del proyecto es: ***Potenciar las relaciones de las universidades con el entorno socioeconómico mediante la promoción de la tercera misión y el desarrollo de estructuras específicas que permitan un desarrollo sostenible a favor de los sectores más vulnerables.***

Alcanzando este objetivo general el proyecto pretende haber contribuido a los siguientes objetivos específicos:

- Promover el intercambio de experiencias entre América Latina y Europa en aspectos relacionados con la tercera misión de las universidades.
- Facilitar la creación de políticas que permitan mejorar la contribución de la educación superior al entorno socioeconómico que les rodea.
- Desarrollar una cultura del papel de las universidades como agentes del desarrollo regional con especial hincapié en los objetivos de cohesión social, desarrollo sostenible y cuidado medioambiental que las universidades deben liderar como instituciones especialmente sensibles a estos aspectos.
- Mejorar la gestión y la gobernanza de la tercera misión de las universidades en las instituciones de educación superior.
- Contribuir a la creación de un área común de educación superior entre América Latina y Europa, también en los aspectos relacionados con la tercera misión de las universidades.
 - Promover la integración regional entre las instituciones latinoamericanas.

Este documento recoge gran parte de lo que se ha aprendido con el proyecto sobre cómo las universidades pueden influir de forma beneficiosa en la sociedad y sobre las circunstancias que condicionan la capacidad de las universidades para influir en su entorno.

Este documento recoge procedimientos y recomendaciones para restablecer la misión de compromiso con la sociedad mediante diálogos y procesos relevantes y beneficiosos para ambos. Las actividades de tercera misión se encuentran generalmente vinculadas a la enseñanza y a la investigación, pero también permiten explotar el potencial académico e intelectual y los recursos materiales (bibliotecas, laboratorios, museos o instalaciones deportivas) que las universidades aglutinan, lo que hemos llamado compromiso social.

Por su condición de Documento de Recomendaciones está destinado a fomentar el debate y a estimular planes de actuación alternativos:

- *por parte de las personas que componen las universidades. En algunos sectores en los que las universidades ya comparten de forma eficaz sus recursos y capacidades con y para el beneficio de la sociedad, este documento aportará pocas novedades. Sin embargo, en muchos otros casos, los mensajes que contiene este*



documento representan ideas esperanzadoras, productivas e innovadoras que pueden tener un impacto importante y beneficioso a nivel social y económico.

- *por parte de los funcionarios del Estado a diferentes niveles, y los profesionales y empresarios que, con sus acciones y políticas dentro de sus competencias, pueden facilitar y animar a las universidades a comprometerse de forma óptima con la sociedad.*

Por último, el documento pretende animar el desarrollo posterior de actividades de la Tercera Misión».



1. *Revisión de la noción de «Tercera Misión»*

Orígenes

- 1 Desde la Edad Media, las universidades europeas han facilitado el aprendizaje a los estudiantes mediante la enseñanza y, por tanto, tienen la misión principal de educar. Desde estos inicios, los responsables de dichas comunidades académicas –a los que ahora llamaríamos personal académico– se han dedicado al estudio. Con la aparición del método científico, a este componente de su trabajo se le denomina genéricamente investigación y constituye una segunda **misión**.
- 2 Con muchos matices y formas, y con muchas excepciones notables, ha habido una tendencia general en las universidades y en su personal académico, ocupados con lo que ellos perciben como la noble consecución de la enseñanza y la investigación, a verse a sí mismos **separados** en cierto modo de las sociedades que los acogen; una postura que difiere mucho de las intenciones de sus fundadores.
- 3 Este Documento de Recomendaciones representa una pequeña parte de un movimiento generalizado que pretende restablecer la prioridad de estos objetivos sociales. En eso consiste la «Tercera Misión», un concepto difuso y difícil de describir que en absoluto supone una misión aparte, sino más bien una forma de aplicar, o un modo de pensar para conseguir las dos primeras.
- 4 En las universidades latinoamericanas se utilizan con mayor frecuencia los términos de extensión universitaria y, en menor medida, el de vinculación con el entorno o con la sociedad. Los tres términos, Tercera Misión, Extensión y Vinculación, comparten aspectos comunes: poner los conocimientos de la universidad al servicio de la sociedad, colaborar con los diversos agentes del entorno y constituir una misión propia de la universidad.

Conceptos esenciales

- 5 Hacemos referencia indistintamente a las **universidades**, o a las **Instituciones de Educación Superior**, siendo conscientes de la diversidad que existe en este sector. Este Documento se posiciona desde la perspectiva de que cada Institución de Educación Superior debería:
 - tener un plan activo de Tercera Misión y
 - perseguir una misión basada en la educación que se adapte a sus circunstancias y que articule su papel en el desarrollo social y económico de la sociedad en general. Esto requiere una cultura adecuada que sustente una misión realmente educativa, en lugar de una visión más restrictiva orientada a preparar a los estudiantes para el mundo laboral. Por otra parte, también requiere recursos suficientes.
- 6 La época en la que las universidades podían asumir que recibirían financiación sin tener que dar explicaciones terminó hace mucho tiempo. Se requerirá una mentalidad emprendedora y nuevas formas de compromiso en todos los niveles para atraer los recursos necesarios (financieros, colaboraciones, acceso a instalaciones, etc.) de diferentes fuentes. Los compromisos con la sociedad, enriquecedores y beneficiosos para ambas partes, son esenciales para cualquier



tipo de universidad en este contexto. Lograr este objetivo puede ser profundamente motivador y liberador.

- 7 Hemos elaborado una clasificación de esta «Tercera Misión»: actividades relacionadas con la **investigación** (transferencia de tecnología e innovación, etc.), con la **enseñanza** (aprendizaje permanente/formación continua, formación, etc.) y el **compromiso social** (acceso público a museos, conciertos y conferencias; trabajo voluntario y de asesoría por parte del personal y los estudiantes, etc.). Es decir, una variedad de actividades que implican a muchos componentes de la universidad.
- 8 Se requieren ciertas condiciones previas para que una universidad alcance su potencial en este tipo de actividades: una cultura y un modo de pensar adecuados, personas con habilidades especializadas, y estructuras y mecanismos de soporte. En los siguientes apartados de este documento, exploramos la naturaleza de las actividades en cada dimensión, así como las condiciones previas para su establecimiento.
- 9 Nos referimos a **actividades** de Tercera Misión; esto es importante en dos sentidos. En primer lugar porque, al no haber una «Tercera Misión» clara, lo único que puede evidenciar el cumplimiento de los objetivos sociales mencionados anteriormente es una amplia variedad de actividades: formas de acometer la enseñanza y la investigación que ponen en funcionamiento recursos humanos y de otro tipo, y que respetan la sociedad y se comprometen con ella. La segunda razón para centrarse en las actividades está relacionada con nuestro objetivo de desarrollar medidas que permitan conocer los resultados de la Tercera Misión. En el apartado 3 explicamos por qué es casi imposible medir el «impacto» (como lo es en muchas actividades medir la calidad) y que la actividad es lo único disponible para realizar una medición fiable. Aunque las mediciones de la actividad en sí misma no permiten valorar directamente su calidad o su impacto, en determinadas circunstancias pueden servir como aproximaciones válidas.
- 10 También utilizamos la palabra **compromiso** para representar el objetivo social de las universidades, de sus procesos bidireccionales de diálogo, co-creación y aprendizaje mutuo. Este compromiso permite que parte de la investigación busque dar respuesta a las necesidades de la sociedad; o que algunos programas educativos se hayan diseñado para facilitar el acceso a la educación superior de personas desfavorecidas utilizando metodologías creativas que quizá se alejan bastante del estilo de enseñanza que suele utilizarse para la población mayoritaria de estudiantes a tiempo completo. Este tipo de creatividad, basado en actuaciones concretas, es el que conduce a la reflexión sobre cómo se está realizando la enseñanza formal, lo que mejora la actitud de compromiso y colaboración entre el personal académico y el perfil habitual de estudiante.
- 11 Y por último utilizamos la palabra **sociedad**. Presentamos la universidad como un organismo social polifacético con unas características diferenciadas que está conectada de muchos modos, reconocidos o no, con los ecosistemas



sociales más amplios de su ciudad, región, país y, en el caso de algunas universidades, con otras comunidades nacionales e instituciones supranacionales.

El alcance de dicha conexión dependerá de la naturaleza de la universidad y de los modos en los que se financia. En el caso de los resultados de la investigación que tengan posibilidad de explotación comercial, es necesario sacarlos «ahí fuera», al organismo mejor equipado, esté donde esté, y conseguir una participación adecuada de los beneficios para los inventores y su universidad. En el otro extremo, el compromiso social muchas veces se relaciona con vínculos de beneficio mutuo a nivel local, entre los miembros de la universidad y las comunidades de su ciudad y región. Empleamos la palabra *sociedad* para cubrir todos los niveles de organización humana que existen fuera de la propia universidad.

Beneficios compartidos

12 Como conclusión, se les ha pedido a las universidades que optimicen su papel como elementos clave de la sociedad, pero esto no debe verse como una imposición adicional. En primer lugar, debe reconocerse como una articulación moderna de los objetivos sociales fundacionales de casi todas las instituciones. Y en segundo lugar, la Tercera Misión comporta ventajas importantes:

- Beneficios de muchos tipos: mejores oportunidades y resultados de la investigación; creación de ideas, empleo y empresas; un grupo más diverso de estudiantes universitarios; mayor compromiso con la comunidad; y puede atraer ingresos adicionales. Estos beneficios constituyen estímulos positivos para el desarrollo de las misiones más tradicionales de las universidades: la enseñanza y la investigación básica.
- Ayuda a desarrollar investigaciones dirigidas a responder a las necesidades sociales. Es obvio que, en una perspectiva a largo plazo, la investigación básica es inherente a las universidades. La investigación aplicada se adaptará mucho más a las necesidades sociales si los usuarios se implican en el proceso.
- Ayuda a desarrollar modos de enseñanza y aprendizaje que responden a las necesidades de un abanico más amplio de estudiantes –y que se comprometen de forma más general con la necesidad social del aprendizaje permanente– en comparación con el grupo reducido de jóvenes procedentes de secundaria a los que tradicionalmente las universidades se han limitado a enseñar.
- Ayuda a conseguir graduados que están bien preparados para participar en la vida profesional y que conocen su contexto social.

2. *Análisis de las dimensiones de la Tercera Misión*

13 Tal como se verá a continuación, resulta complicado separar conceptualmente estas tres dimensiones. Existen muchos elementos en común, pero cada una de las dimensiones tiene un matiz y una cultura diferente.



Actividades de Tercera Misión relacionadas con la investigación

- 14 ¿Cómo consigue la universidad tener un impacto en la sociedad a partir de su investigación? Preguntar esto no implica sugerir que toda la investigación debe ceñirse a cuestiones de impacto inmediato. La investigación y el estudio de gran calidad tiene valor en sí misma. En ocasiones, los descubrimientos de las investigaciones producen un gran impacto décadas después de su publicación.
- 15 El núcleo de esta dimensión es una tradición muy desarrollada, hoy en día una profesión muy respetada, de «transferencia de tecnología», una parte sustancial de la «transferencia de conocimientos». Las universidades que llevan a cabo mucha investigación suelen ser generosas con la propiedad intelectual: permiten que los académicos sean los titulares de sus propios descubrimientos y solo les obligan a compartir una pequeña parte de los beneficios derivados de la venta de licencias y similares. Sin embargo, es probable que la universidad tenga una oficina que se encargue de todos los contratos de investigación y que ofrezca la opción, a cambio de una participación en los ingresos o en la propiedad, de gestionar su explotación. Estos servicios pueden proporcionar asesoría, subvencionar pruebas de concepto, facilitar una incubadora para nuevas empresas y ofrecer programas de formación que cubran las habilidades básicas que necesita un investigador emprendedor. También pueden ayudar a los académicos a desarrollar estrategias para realizar su propia investigación y atraer a empresas que les financien; en dicho caso, les ayudan a buscar posibles colaboradores y a negociar con ellos. Cuanto más alto es el perfil de la universidad y de los investigadores, más pueden éstos dirigir e influir en la actividad investigadora.
- 16 La política de generosidad –ofrecer servicios de transferencia de tecnología casi a precio de coste y no intentar obtener grandes ingresos para la universidad a partir de la explotación de la investigación– es importante. La universidad, financiada en gran parte con dinero público, transfiere tecnología de un modo responsable desde el punto de vista comercial para servir a la sociedad y para motivar a su propia gente.
- 17 Junto con esta actividad esencialmente comercial (oficial y extraoficial) es probable que existan muchos tipos de actividad no comercial (formal en algunos casos, e informal en otros) que estén abiertos u orientados a determinado público. En el extremo más formal (y solapándose con la dimensión del aprendizaje permanente), las universidades, a menudo realizan conferencias, debates o grupos de expertos abiertos al público en los que sus áreas de especialización se solapan con áreas de interés público. Las ferias científicas pueden atraer a miles de jóvenes. En ámbitos menos formales, los grupos de académicos pueden dedicarse a una investigación social colaborativa (en ocasiones denominada co-creación de conocimiento) con grupos interesados de la comunidad, etcétera.

Actividades de Tercera Misión relacionadas con la enseñanza

- 18 ¿Cómo se utiliza la experiencia de la universidad para ampliar la educación de grupos no tradicionales de estudiantes? ¿Cómo puede la universidad aplicar su potencial para ser uno de los foros naturales en la localidad para educar al público y debatir asuntos de interés (que no sean abiertamente políticos) y para crear consenso?
- 19 En el extremo formal y oficial, muchas universidades ofrecen cursos de formación continua, algunos de ocio y otros relacionados con intereses profesionales; algunos



reconocidos y otros no. Este tipo de actividad suele estar condicionada por cubrir costes mediante la matrícula de un número mínimo de estudiantes.

- 20 En el extremo informal hay mucha más variedad de programas y eventos: programas más orientados al aprendizaje que a la enseñanza; aprendizaje basado en la experiencia y la práctica profesional; programas destinados a ampliar el acceso a la educación superior a determinados grupos desfavorecidos; programas destinados a generar debate entre los miembros de la universidad y los ciudadanos sobre asuntos actuales de interés general; conferencias públicas; festivales de ciencia y de ideas... La lista es larga y habitualmente se etiqueta como **aprendizaje permanente** en contraposición a la formación continua más «formal».

Actividades de Tercera Misión vinculadas al compromiso social

- 21 ¿De qué modo explota la universidad, y pone al servicio de la sociedad, el hecho de constituir un amplio grupo de personas creativas y con una gran formación en una comunidad académica, que podrían ayudar a la comunidad local, nacional e internacional, en la resolución de problemas? El panorama de esta dimensión dentro de las actividades de Tercera Misión es extremadamente amplio y se solapa con las dos anteriores. El centro de la actividad es el voluntariado, muy consolidado en gran parte de las universidades latinoamericanas.
- 22 La siguiente taxonomía de la actividad en esta dimensión ha resultado útil:
- Consultoría social: utilizar la experiencia para resolver problemas *pro bono*;
 - Proyección educativa: realizar programas de aprendizaje de tipo más informal;
 - Servicios e instalaciones: poner recursos al servicio de la sociedad.

3. Factores decisivos

Política institucional y gobernanza

- 23 La forma que adoptan las actividades de Tercera Misión depende del contexto concreto de cada institución y existen pocos enfoques que puedan ser generalizados. No es sorprendente que la lista de factores que pueden determinar el éxito, y que por tanto, debe considerarse en cualquier estudio de mediciones e indicadores, sea larga y discutible:
- 24 El estilo de gobierno de la institución desempeña un papel importante en el desarrollo (satisfactorio o no) de las actividades de Tercera Misión.
- 25 El clima predominante de confianza, flexibilidad y autonomía departamental e individual también desempeña un papel importante. No obstante, aun cuando la flexibilidad institucional es limitada, todavía pueden surgir actividades de Tercera Misión generalmente arbitrando mecanismos o estructuras externas, de las que en ocasiones la universidad es propietaria. Sin embargo, cuando la flexibilidad individual está muy limitada por las normas institucionales, lo más probable es que las actividades de Tercera Misión sean bastante escasas.
- 26 La continuidad es importante tanto en la gestión como en la financiación: los cambios imprevisibles pueden tener un impacto negativo en el desempeño, aunque la



autofinanciación es esencial para que las actividades de Tercera Misión tengan éxito y sean sostenibles.

- 27 El buen desarrollo de la Tercera Misión requiere confianza y compromiso mutuos por parte de la universidad y sus dirigentes por un lado, y por parte de las autoridades y empresas locales/regionales y la comunidad en general, por otro. Esto no resulta fácil para una universidad que tradicionalmente se ha mantenido al margen de su comunidad.
- 28 Para conseguir un compromiso eficaz y que esta sensación de aislamiento se reduzca o desaparezca, los dirigentes de la universidad quizás deban:
- revisar sus prioridades en cuanto a relaciones públicas;
 - valorar explícitamente las actividades de «Tercera Misión» en todos los aspectos que influyen en las actitudes y el comportamiento del personal académico, así como en los factores que determinan tanto la promoción como la remuneración.
 - Las actividades de Tercera Misión generan visiones diferentes que pueden coexistir en perfecta armonía o que pueden resultar difíciles de conciliar. Por ejemplo, si consideramos dos visiones de cómo debería ofrecerse el aprendizaje permanente, algunos querrán organizar cursos formales mientras que otros fomentarán programas de aprendizaje entre iguales basados en la experiencia y desarrollados junto con representantes de grupos desfavorecidos de la localidad. La primera es básicamente una visión tradicional de transmisión más amplia de conocimientos por parte de la universidad, y la segunda es una visión más experimental y arriesgada de favorecer el acceso de las personas desfavorecidas, la corresponsabilidad y el aprendizaje compartido.
- 29 Concluimos que el factor determinante es la medida en la que las personas de una universidad (especialmente el personal académico y los estudiantes, pero también otro personal de apoyo clave, del que hablaremos más adelante) estén motivados y se les permita, en el sentido emprendedor, iniciar y realizar abiertamente actividades que beneficien y vinculen su universidad con la sociedad.

Misiones y planes estratégicos

- 30 El compromiso de una universidad con la «Tercera Misión» debe articularse en el nivel más alto posible: en la Misión de la universidad. Lo importante es que la universidad se comprometa a involucrarse con la sociedad y a servir a la misma. Esto no significa que realice actividades puntuales dirigidas a grupos externos, sino que integre y fomente el compromiso y el vínculo con la sociedad desde la educación, el aprendizaje, la investigación, la crítica y el debate.
- 31 Un reconocimiento general de la Tercera Misión –que la universidad existe para servir y comprometerse con la sociedad a través de la enseñanza, la investigación y actividades relacionadas– fomenta la creatividad del personal y los estudiantes en este sentido. Por el contrario, una definición más restrictiva de programas específicos dirigidos por la universidad puede verse como una limitación, lo que genera menos entusiasmo. Es necesario generar un margen de flexibilidad reconocido en los documentos institucionales para favorecer el emprendimiento.



Flexibilidad y posibilidad

- 32 Los dirigentes de la Universidad deben reflexionar sobre por qué es importante, si realmente lo es, desarrollar un perfil de Tercera Misión: ¿va a ayudar a la institución a mejorar su desempeño en cuanto a enseñanza e investigación, por ejemplo? A continuación deben preguntarse cómo puede traducirse esto en razones por las que las personas quieran destinar una parte de su tiempo y esfuerzo a lograr dicha mejora. Es mucho más persuasivo ofrecer ventajas personales, en lugar de la noción abstracta de que la actividad beneficiará a la universidad. Los académicos rinden más en la actividad de la Tercera Misión si participan voluntariamente, y querrán participar si ésta ayuda a conseguir otros objetivos (reconocimiento de la excelencia e impacto en la enseñanza y la investigación, remuneración y promoción).
- 33 Estamos convencidos de que las actividades de Tercera Misión no se benefician de una gestión rígida, ni del hecho de sustentarse demasiado en una visión verticalista y paternalista. Sin embargo, debe:
- fomentarse explícitamente por parte de los dirigentes de la universidad, por ejemplo, mediante un cargo de gestión que entre sus funciones incluya explícitamente la promoción de la Tercera Misión;
 - facilitarse por medio de personal de apoyo experto, competente y con capacidad para ello;
 - respaldarse con una partida presupuestaria adecuada; y
 - valorarse y reconocerse en general, por la contribución real que supone, siempre que surja la oportunidad de evaluar el desempeño y la contribución individual y del grupo.

Personal académico y estudiantes

- 34 El personal académico desempeña un papel importante en las actividades de Tercera Misión, no sólo a través de la investigación sino también en su actividad docente, implicando a los estudiantes en proyectos concretos en relación con la sociedad.
- 35 Los estudiantes tienen mucho que ofrecer en las actividades de Tercera Misión y pueden beneficiarse del compromiso sistemático con la sociedad.
- 36 La implicación conjunta en las actividades de Tercera Misión puede tender puentes entre el personal académico y los estudiantes, lo que mejora enormemente la cultura de la institución.

Personal de apoyo

- 37 La variedad de habilidades que implica gestionar las actividades de Tercera Misión es excepcionalmente amplia, y va desde la coordinación, el análisis de necesidades y el diseño e impartición de programas, hasta la negociación de contratos, acuerdos de propiedad intelectual, pasando por las relaciones públicas y el marketing. Para ser más eficaces y eficientes, las instituciones suelen contratar personal no académico que trabaja junto con los académicos y los estudiantes y les apoya en la realización de las actividades de Tercera Misión. Este personal debe poder prestar un servicio donde se le necesite, lo que generalmente no tiene por qué ser un edificio centralizado.



- 38 En algunas universidades se asume implícita o explícitamente que solo el personal académico debe poder tomar decisiones importantes para la institución. Para tener éxito en la gestión de las actividades de Tercera Misión es necesario un ajuste de dichas actitudes y el desarrollo de un trabajo en equipo sofisticado y de confianza entre el personal académico y el personal «administrativo» especializado, que a menudo realiza funciones de interrelación muy emprendedoras.
- 39 Tal como se ha indicado anteriormente sobre las relaciones entre el personal académico y los estudiantes, el trabajo en equipo no jerárquico y de confianza entre el personal académico y el personal de apoyo puede mejorar la cultura de toda la institución e influir considerablemente en el alcance de lo que se puede conseguir.
- 40 El hecho de tener personal insuficiente o con poco margen de actuación en estos papeles de interrelación puede suponer un gran freno en el desarrollo de las actividades de Tercera Misión.
- 41 Es importante que las universidades asignen un presupuesto suficiente allí donde sea necesario y que permitan al personal quedarse con dinero suficiente de lo que se haya recaudado con su actividad de Tercera Misión para contratar y pagar al personal de apoyo con la cualificación necesaria.

Financiación

- 42 Los mecanismos de financiación son un tema clave en el desarrollo de las actividades de Tercera Misión. Debe haber una transición desde la puesta en marcha por el gobierno de programas concretos para estimular estas actividades hasta la financiación interna constante y sostenible. La estabilidad de la financiación es crucial.
- 43 Son esenciales las actitudes y los mecanismos que permitan a los académicos asumir el control (ya hemos indicado la necesidad de dar al personal y a los estudiantes una autonomía importante) y participar económicamente, especialmente en las actividades de Tercera Misión relacionadas con la explotación de los resultados de la investigación (licencias, patentes, creación de empresas) y con la explotación del conocimiento y la experiencia (asesoramiento, cursos de formación continua profesional, etc.). En todos los casos, los inventores y creadores individuales deberían poder tener una participación mayoritaria de la propiedad intelectual, aunque la creación o el invento se haya conseguido estando contratado y utilizando las instalaciones de la universidad.
- 44 En las instituciones en las que la consecución de objetivos desempeña un papel importante para determinar los niveles de financiación, es importante que éstos incluyan objetivos adecuados para la Tercera Misión, para la institución en su conjunto y quizás también para las partes que la integran.

Calidad

- 45 Las actividades de Tercera Misión que se realizan «oficialmente», que es la más frecuente (negociaciones de transferencia de tecnología, programas de formación continua, conferencias públicas, etc.), debe someterse a los procedimientos normales de garantía de la calidad de la universidad, que normalmente cuentan con un proceso de evaluación por parte de un grupo de iguales. Es importante que toda actividad que se realice extraoficialmente (y será mucha, ya esté aprobada oficialmente o no: asesoría independiente, cursos, programas de voluntariado, puesta en marcha de empresas,



etc.) y que se vincule implícita o explícitamente al nombre de la universidad se someta al mismo escrutinio. En una cultura de confianza normalmente basta con que haya unas pocas directrices a las que se espera que se sometan el personal y los estudiantes.

Comunicación eficaz

- 46 La comunicación eficaz de las actividades de Tercera Misión es primordial. Una buena comunicación ayuda a mejorar el estatus de dicha actividad en aquellas universidades en las que no está bien orientada. También ayuda a combatir la resistencia habitual de las culturas académicas para participar en ámbitos diferentes a la enseñanza y a la investigación.
- 47 La comunicación es un instrumento vital para concienciar, tanto en el ámbito interno como externo, sobre los diferentes modos en los que la institución cumple con sus obligaciones para con la sociedad que la sustenta:
- 48 Una buena comunicación facilita la política interna que determina la asignación y distribución adecuadas de la financiación de las actividades de Tercera Misión, la capacidad de gestión autónoma de las diferentes estructuras y personas que organizan dichas actividades, y la provisión de un gobierno y una supervisión flexibles pero suficientes.
- 49 Un buen diálogo público será cada vez más importante conforme disminuya la financiación, y la universidad en su totalidad esté compitiendo de forma más explícita para obtener financiación de diversas fuentes.

Aspectos que influyen en la motivación individual

- 50 Las iniciativas con más éxito surgen espontáneamente de personas, o redes de personas, con entusiasmo y una visión y actitud emprendedora, tanto con su trabajo académico como con las actividades de Tercera Misión, ya sea a través de la explotación de resultados, la co-creación de programas educativos o cualquier otra actividad. En muchos casos, la persona clave es un individuo con liderazgo y prestigio académico, pero que también es capaz de desarrollar una red sólida con autoridades y empresarios externos.
- 51 Dado el predominio de la iniciativa individual en las actividades de Tercera Misión, es de vital importancia que las universidades confíen y permitan a sus empleados tomar la iniciativa y darles una autonomía considerable con una supervisión flexible.
- 52 Las actividades de Tercera Misión suponen una gestión adecuada de las dos partes implicadas, instituciones gestionadas por agentes externos a la universidad y, por otro, instituciones que están conducidas por académicos. Con respecto a la primera categoría, la cuestión es relativamente sencilla: una buena dirección y gestión. Con respecto a la segunda, quizás organizaciones más complejas, las actividades de Tercera Misión deben ser principalmente voluntarias tanto para el personal académico como para los estudiantes. Por consiguiente, debe dejarse bastante margen para la motivación, la opinión y el emprendimiento individual; prestar el respaldo necesario (por los dirigentes de la universidad y por el personal profesional de apoyo que se ha mencionado anteriormente), aunque gestionados de forma flexible y con modelos de gobierno, supervisión y garantía de la calidad flexibles pero adecuados.



- 53 Sin embargo, las universidades que otorgan bastante autonomía a su personal deben articular estrategias generales para hacer crecer y desarrollar las actividades de Tercera Misión. Dichas deben servir de orientación y estímulo al personal y a los estudiantes, sin suponer un sometimiento a patrones rígidos a nivel individual.
- 54 En resumen, además de la confianza y la autonomía, hay otros incentivos esenciales:
- tener en cuenta la calidad y el impacto de la implicación del personal académico en las actividades de Tercera Misión (inclusive el estatus que puede conseguir con sus actividades fuera de la universidad) para su evaluación, promoción y reconocimiento académico;
 - mantener una normativa generosa en cuanto a la propiedad intelectual (las actividades de transferencia de tecnología no deben estar motivadas fundamentalmente por un deseo de generar dinero para la institución);
 - cubrir los gastos indirectos relacionados con las actividades de Tercera Misión y proporcionar el personal de apoyo necesario.

Proyectos e institucionalización

- 55 Los proyectos de Tercera Misión no se desarrollan dentro de un ciclo periódico como ocurre en las convocatorias públicas de proyectos de investigación, sino que deben realizarse según su propio ritmo y evolución, si bien de forma eficaz y con integridad.
- 56 Las universidades solo deberían intentar institucionalizar las iniciativas cuando éstas hayan alcanzado cierto nivel de desarrollo, aunque algunos proyectos no necesariamente tienen que ser institucionalizados. Incluso aunque lo estén, los proyectos normalmente necesitan un líder fuerte que hable el mismo idioma que el mundo exterior, que sea respetado en el ámbito académico y que esté capacitado para establecer relaciones.
- 57 El personal de apoyo debe trabajar con las iniciativas conforme éstas evolucionan, sin forzar el ritmo hacia la institucionalización pero estando preparados para ello.

4. Valorar la Tercera Misión: indicadores e impacto

Indicadores de las actividades de Tercera Misión

- 58 En el contexto de una universidad, los indicadores y las métricas adecuadas pueden proporcionar una imagen de aspectos que antes eran difíciles de comprender; permiten el seguimiento y, en cierta medida, la gestión de dichas actividades o la influencia sobre las mismas. Pero también presentan peligros. Una vez que se tiene una medición es tentador empezar a creer que las cosas son como ésta las describe, y puede no ser cierto. Si la financiación se vincula a una medición, su visibilidad aumenta inmediatamente, lo que a menudo produce distorsiones graves. En este caso resulta esencial que las mediciones sólo se seleccionen si el hecho de destacar su valor ayuda a la organización a conseguir su estrategia. Si no es así, lo más probable es que tengan consecuencias no intencionadas.
- 59 Los indicadores y las formas de medir adecuadas, gestionadas de forma correcta y responsable, pueden ofrecer un primer cuadro de mandos, lo que permite a los gestores tomar decisiones informadas. Permiten que el trabajo que antes permanecía



oculto en gran medida sea más destacado y quizás, una vez medido, éste atraiga financiación. Permiten a los planificadores estratégicos trabajar con otras instituciones y aprender los unos de los otros.

- 60 Los esfuerzos para medir la actividad de la Tercera Misión pueden recibirse inicialmente con desconfianza, pero si se asienta la confianza, mucha actividad que antes permanecía oculta saldrá a la luz y se podrá valorar e informar sobre la misma. Como ya se ha sugerido en este documento, incluso el intento de facilitar las actividades de Tercera Misión y mejorar su perfil puede ser acogido con recelo, según sea la cultura de la institución y la base sobre la que se sustenta el enfoque.
- 61 Las actividades de Tercera Misión son difíciles de identificar y rastrear dentro de las universidades, en gran parte debido a que, en el pasado, las administraciones convirtieron dicha actividad en clandestina sin darse cuenta. Hasta hace poco no ha habido muchos llamamientos a recopilar y mostrar datos que hagan un seguimiento de las actividades de Tercera Misión y la introducción de nuevas mediciones implicará un coste.
- 62 Si la intención es registrar fielmente la riqueza y el alcance de las actividades de Tercera Misión de una institución, probablemente se necesitarán docenas de indicadores y mediciones muy precisas. Por otra parte, si la intención es clasificar las instituciones en cuanto al desempeño de la Tercera Misión se necesitarán muy pocas mediciones, seleccionadas cuidadosamente como en el caso anterior, pero con criterios diferentes. En un extremo, los altos directivos y responsables de formular políticas pueden necesitar una selección de un máximo de tres o cuatro «mediciones o indicadores estratégicos» que representen las numerosas medidas detalladas. Inevitablemente, estos enfoques chocan en cierto modo y muestran diferentes grados de dificultad.

Impacto

- 63 Ninguna explicación de las métricas y los indicadores, aunque breve, estaría completa sin mencionar lo extremadamente complicado que es medir el impacto de cualquier actividad universitaria concreta (es casi imposible atribuir una causalidad, los impactos se producen caprichosamente en el espacio y en el tiempo, etc.). La única posibilidad consiste en seleccionar indicadores de actividad fiables y sólidos para representar (sustituir) los impactos.
- 64 Debe aceptarse que dichas aproximaciones no pueden medir la calidad por sí mismas. Estas reservas se aplican a la mayoría de las mediciones de todo tipo: lo importante es ser consciente de las limitaciones y no depender excesivamente de ellas. Unos indicadores bien seleccionados pueden convertirse en guías fidedignas del desempeño en un área más amplia, ya que sus limitaciones son conocidas y están muy reconocidas.
- 65 Anteriormente se ha mencionado la utilidad de las descripciones cualitativas. A menudo, prácticamente la mejor forma de evaluar el impacto de un proyecto o una iniciativa consiste en realizar y redactar un estudio de caso analítico y riguroso. Esto es lo que se ha hecho en este proyecto presentando numerosos casos de buenas prácticas.



5. *Recomendaciones*

Las instituciones y sus dirigentes deben plantearse:

- Revitalizar su contrato con la sociedad incluyendo el compromiso con las actividades de Tercera Misión en los documentos institucionales: misión y plan estratégico;
- hacer un seguimiento de esta actividad, y colaborando con las autoridades locales y otras instituciones de alto nivel de la sociedad;
- influir en la cultura de la institución de modo que el personal académico y los estudiantes estén motivados para comprometerse con la sociedad, ya que de ese modo consiguen reconocimiento académico (una forma eficaz de avanzar en esta dirección consistiría en permitir que la implicación del personal académico en estas actividades se tenga en cuenta a la hora de justificar su promoción);
- proteger, cuando sea posible, a las iniciativas valiosas de los cambios aleatorios y perjudiciales en la financiación o en la política;
- fomentar un ambiente de confianza que permita una libertad considerable y que esté regido por disposiciones de gobierno flexibles y adecuadas.

El personal académico debe plantearse:

- contribuir al contrato social de la Tercera Misión con la sociedad, ya que ocupa puestos de responsabilidad en la universidad, en función de sus fortalezas e intereses;
- tener actitudes emprendedoras a nivel académico y en el compromiso externo;
- implicarse en relaciones y actividades de confianza con personas no académicas, tanto con personal de apoyo experto de la universidad como con personas ajenas a la misma.

Los empresarios y otras personas con funciones públicas en la sociedad deben plantearse:

- confiar en la gente de la universidad e implicarse y trabajar con ella, buscar aportaciones innovadoras, conocimiento y habilidades;
- ser indulgentes con la cultura particular de las universidades, que habitualmente difiere bastante de la cultura del mundo empresarial, pero no por ello es «peor»;
- adoptar un horizonte a medio plazo para implantar los proyectos.

Los funcionarios públicos y los políticos deben plantearse:

- fomentar el contrato social entre las universidades y la sociedad a través de las actividades de Tercera Misión mediante el uso de cualquier instrumento (financiero o de otro tipo) de que dispongan;

Todas las partes implicadas deberían:

- *aunar esfuerzos para promocionar y respaldar la importante, tarea de desarrollar las actividades de Tercera Misión.*