

CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: LOS RETOS PARA LA UNIVERSIDAD

Fernando Casani Fernández de Navarrete

Jesús Rodríguez Pomedá

Departamento de Organización de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Aun cuando objetivamente la universidad española ha logrado cumplir con eficacia sus misiones tradicionales (formación, creación y transmisión de conocimiento), paradójicamente algunas voces la critican exigiéndola cumplir funciones que ni existían en el pasado ni le han sido encomendadas expresamente (innovación, inserción laboral, contribución al desarrollo nacional). Al reconfigurarse la economía y la sociedad mundiales mediante la globalización y la desregulación, se difunde como verdad incontrovertible que el mercado es el mejor asignador de recursos en cualquier esfera social. Tal principio se ha infiltrado en las políticas universitarias provocando la creación de un mercado global de la educación superior gobernado por la competencia. Si se añade la tecnología, gracias a la cual el conocimiento se convierte en una mercancía indiferenciada, aparece un nuevo paradigma denominado *world-class university* (intensivo en investigación y basado en una alta reputación a través de los *rankings*) con respecto al cual se está transformando la universidad española.

1. INTRODUCCIÓN

La educación superior en general, y en España la universidad en particular, están inmersas en un proceso de adaptación a las nuevas circunstancias (como pueden ser el Espacio Europeo de Educación Superior o las nuevas tecnologías aplicadas a la educación) que suponen importantes transformaciones que afectan de forma profunda tanto al sistema universitario en su conjunto como a cada una de las universidades que lo componen. Desde la sociedad existe una sensación, recogida de forma constante tanto por los políticos¹ como por los medios de comunicación², de que la universidad está necesitada de grandes reformas y que se resiste de manera numantina a los cambios necesarios, preocupada sólo en mantener sus intereses corporativos.

Esta situación puede resultar en cierto modo paradójica, si se tiene en cuenta que el sistema universitario está cumpliendo de manera más eficaz su misión desde mediados de los años ochenta del pasado siglo, como se pone de manifiesto en el alto incremento en el número de publicaciones científicas que coloca a nuestro país en el noveno puesto mundial en producción científica o el prestigio que gozan nuestros profesionales cuando salen a trabajar al exterior, y también su eficiencia, ya que desde el comienzo de la crisis ha visto disminuidos sus recursos financieros y de personal (Carrascosa, 2014) y, sin embargo, ha mantenido o incrementado su actividad productiva.

En cierto modo, las quejas de la sociedad no se centran en que la universidad no cumpla bien sus misiones tradicionales de formación y creación y transmisión del conocimiento sino en que no estaría cumpliendo con otras funciones -que no habían sido el objetivo de la institución en el pasado y que tampoco le han sido encomendadas explícitamente en el presente-, pero que se asume que, puesto que el entorno económico y social ha cambiado, deben guiar la acción de la universidad desde una

¹ Por ejemplo, las últimas declaraciones de la secretaria de Estado de Educación Montserrat Gomendio.
<http://www.expansion.com/2015/02/23/economia/1424690858.html>

² Por ejemplo, la serie de artículos de El País en diciembre 2014.

perspectiva mucho más proactiva. Como ejemplos de estas nuevas funciones -que no hace mucho le resultaban ajenas- estarían la inserción laboral y la innovación, así como la aplicación del conocimiento al entorno productivo.

De esta forma, para entender bien la situación real de la universidad y los retos a los que tiene que enfrentarse, es necesario previamente analizar a fondo cuáles son las transformaciones que se están produciendo en la sociedad y los nuevos requerimientos que ésta demanda de sus instituciones de educación superior, aunque sean tendencias socioeconómicas que se ponen de manifiesto en el ámbito internacional y se acepten como reglas generales sin un proceso de reflexión propio y sin considerar su adecuación a la realidad nacional de cada país.

2. TENDENCIAS DE CAMBIO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

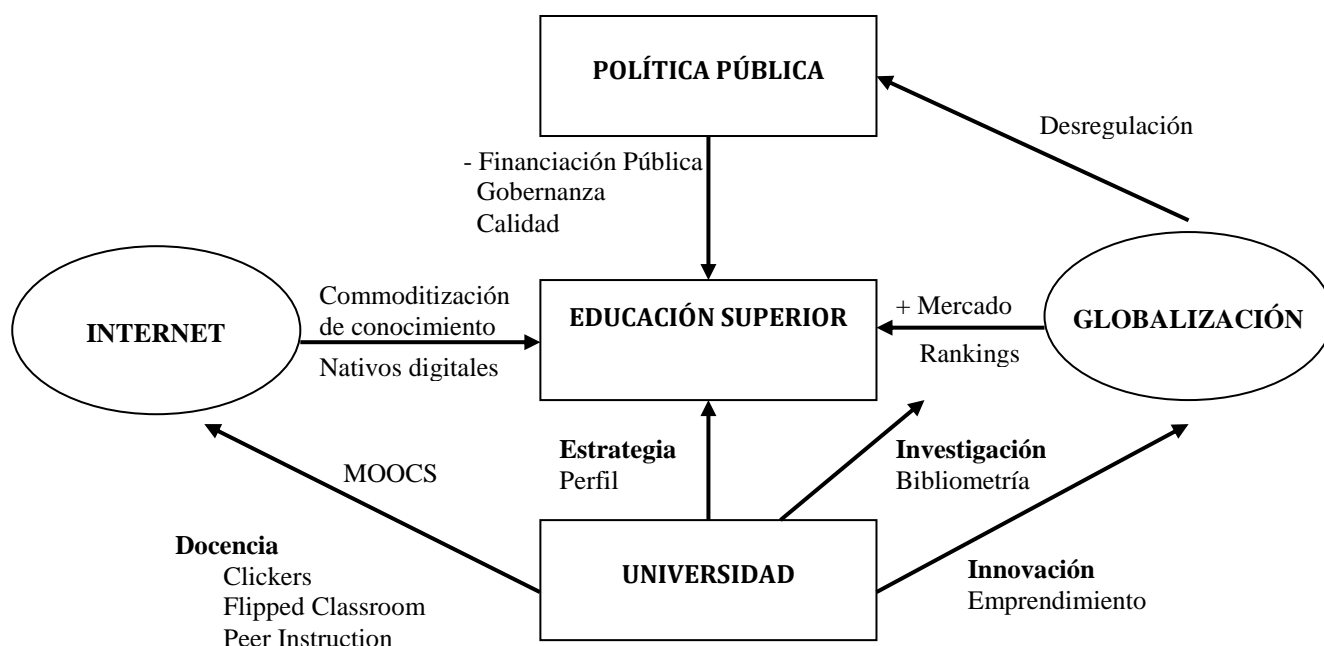
Las mismas fuerzas que han reconfigurado la realidad económica y social del mundo en las últimas décadas son las que están influyendo sobre el sector de la educación superior en su proceso de transformación a nivel mundial. A partir de la década de los ochenta del pasado siglo, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, unido a la expansión de la globalización impulsada por el enfoque económico neoliberal, han producido un proceso desregulador de importantes sectores públicos de la actividad económica, como son el sector financiero, la energía, el transporte o las telecomunicaciones.

Se ha pasado, prácticamente sin discusión teórica o política, de un paradigma en el que se asumía que el mejor garante de la satisfacción de las necesidades básicas era el Estado a través de la regulación de los servicios públicos esenciales, a uno nuevo en el que se reconoce al mercado como la forma más eficiente de la asignación de los recursos en prácticamente todos los ámbitos de la vida social. La nueva realidad, que se podría denominar de “sociedad de mercado” (Polanyi, 2014; Sandel, 2013), ha generado un cambio de mentalidad en la que se identifica el progreso económico y social con el impulso de la competencia en el mercado en prácticamente todas las facetas de la actividad humana. Como consecuencia se han generalizado los procesos de desregulación de los servicios públicos y la privatización de las empresas competidoras para impulsar en ellos mecanismos de mercado.

En esta línea, en el ámbito de la educación superior, sin que haya existido realmente un debate riguroso sobre el tema (Marginson, 2007, 2011), se han ido introduciendo los conceptos propios del mercado en la delimitación de las políticas universitarias de manera que, sin haberse cuestionado explícitamente su carácter de servicio público, las transformaciones que se han ido produciendo en el ámbito internacional marchan en la dirección de la creación de un mercado global de la educación superior regido por la competencia entre los distintos sistemas nacionales y entre las propias universidades (que han pasado de ser instituciones específicas de un ámbito nacional a actores organizacionales), con objetivos competitivos propios y con la incorporación del pensamiento estratégico a sus procesos y órganos de dirección para desarrollar planes que les permitan alcanzar sus metas (Ramírez, 2010). En los distintos países y regiones del mundo el proceso se va realizando a un ritmo diferente, y son Australia y el Reino Unido los países que más han avanzado en esta transformación, a la que se van incorporando paulatinamente el resto de las naciones.

En el Gráfico 1 se pueden observar las distintas fuerzas que están configurando el sector global de la educación superior y los principales temas a los que tienen que responder tanto los gobiernos, con sus políticas educativas, como las universidades, como agentes organizacionales responsables de su propio destino, en un contexto de gran aumento de la demanda de servicios de educación superior en el mundo y con la previsión de que se incremente hasta más del doble en 2025, con 262 millones de estudiantes (Hazelkorn, 2014).

Gráfico 1. Tendencias de cambio en el sector de la educación superior



Fuente: elaboración propia

En línea con lo que hemos comentado sobre la tendencia general de la actividad económica, las dos grandes fuerzas que presionan para la transformación del servicio público hacia el mercado global de la educación superior serían -además del propio marco genérico del paradigma neoliberal relativo a la supremacía del mercado en la asignación de recursos- la globalización, impulsora de la desregulación, la eliminación de barreras internas a la competencia y de la homogeneización de los mercados competitivos, y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, que resumimos con la etiqueta de internet, que permite la digitalización del conocimiento y su transmisión de una manera muy rápida y eficiente.

La combinación de estas dos fuerzas está impulsando la introducción generalizada del mercado en la educación superior y configurando un sector a escala global en el que participan las universidades de élite. El modelo de referencia serían las denominadas *world-class universities* (WCU) (Salmi, 2009; Liu, Wang and Cheng, eds., 2011) que se caracterizan por ser muy intensivas en investigación y gozar de una gran reputación. El modelo de las WCU está siendo diseminado mediante los discursos de sus rectores, con el apoyo de las asociaciones que agrupan a las cien universidades más prestigiosas del mundo (AAU, *Association of American Universities*; LERU, *League of European Research Universities*; Go8, *Group of Eight, Australia*; y el G9, *Consortio de 9 universidades investigadoras chinas*). Estas asociaciones firmaron el 10 de octubre de 2013 la denominada *Declaración de Hefei*. Posteriormente se han adherido otras asociaciones de universidades, entre las que se encuentran la AEARU (*Association of East Asia Research Universities*), el británico *Grupo Russell*, el *Grupo U15 de universidades investigadoras canadienses* y el grupo japonés *RUII* (Maslen 2013).

Al mismo tiempo y por lo que respecta a la actividad de la enseñanza, la digitalización de la información está generando la conversión del conocimiento en prácticamente una *commodity*, o producto indiferenciado, que puede ser ofertada de manera tecnológicamente novedosa, no sólo por las universidades tradicionales, sino también por las grandes empresas tecnológicas o los grandes grupos editoriales y de comunicación, que son los comercializadores habituales de los contenidos.

Estas tendencias generales en el ámbito global no implican que todas las regiones y países estén modificando sus sistemas al mismo ritmo. Australia e Inglaterra serían los países que mayores transformaciones están realizando para la configuración del mercado y los más activos en la esfera internacional, consolidándose el inglés como el idioma académico universal. Estados Unidos ya partía de un sistema muy competitivo y sus principales universidades representan en cierto modo el modelo a imitar. Los países europeos continentales, cada uno con su sistema universitario específico, van a un ritmo más lento de transformación, aunque también se están moviendo en esa dirección. Los *rankings* internacionales -que han alcanzado un gran éxito en sus pocos años de existencia- se han revelado como uno de los instrumentos fundamentales de este mercado de la educación superior al establecer clasificaciones de universidades que ofrecen información a los estudiantes y a la sociedad en general para su toma de decisiones. Las primeras posiciones en estos *rankings* están ocupadas invariablemente por las principales universidades estadounidenses y en menor medida las británicas, mientras que las grandes universidades de los otros países europeos, que responden a modelos diferentes, no se encuentran en posiciones tan destacadas.

A pesar de las diferencias entre los distintos sistemas ya comentadas, en general se puede apreciar cómo la globalización está generando un proceso de desregulación en la educación superior que produce reformas en los sistemas nacionales para generar un sector de la educación superior más diferenciado y con mayores niveles de competencia. Las políticas públicas van en la dirección de reducir la financiación pública generalista y establecer programas específicos, ya sea de excelencia o de cumplimiento de objetivos, para impulsar una mayor eficiencia y especialización de las universidades.

También se han abierto los debates sobre qué agentes deben pagar el coste de la educación y en qué proporción. Si es un bien de mercado que beneficia de forma privada al que los adquiere, teóricamente sería el consumidor quien debería pagar por él; mientras que si se considera un bien público, que beneficia a toda la sociedad, sería ésta en su conjunto la que debería asumir su coste. Además, la autonomía de las universidades para determinar su posicionamiento competitivo ha puesto de manifiesto la importancia del sistema de gobernanza de las instituciones y los procedimientos de rendición de cuentas. En este contexto de debate y reforma, el modelo colegial tradicional predominante en el gobierno de la universidad está siendo muy cuestionado, y se plantea su transformación orientada hacia modelos más gerencialistas, en muchos casos inspirados en el mundo empresarial. Los sistemas de acreditación de la calidad tienden a imponer normativas rígidas uniformizantes como herramienta de garantía de la educación ofrecida por cada institución.

3. LOS RETOS PARA LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Las propias universidades también contribuyen a configurar su entorno al adaptar sus comportamientos institucionales a las presiones externas y a los sistemas de incentivos que les establecen las políticas públicas y las tendencias de la sociedad. Este entorno presenta, por una parte, algunos elementos que se podrían calificar de amenazas para la mayoría de las instituciones, al suponer cambios en sus posibilidades de financiación y una ruptura del *status quo* tradicional y, por otra, ofrece oportunidades para aquellas universidades mejor preparadas para competir en los ámbitos de la docencia y la investigación. La introducción del pensamiento estratégico en la gestión de la universidad se está convirtiendo, de esta forma, en uno de los principales factores de adaptación a las transformaciones que se están produciendo en todo el mundo.

El sistema universitario español se ha caracterizado por estar muy regulado, ser bastante homogéneo y tener un nivel de calidad medio de sus universidades bastante similar. Las principales causas de diversidad que aparecen entre las universidades se refieren al tamaño o características del tipo de los estudios que ofrecen -generalistas o politécnicos- o por la forma de propiedad -pública o privada-. En los últimos tiempos las políticas públicas y las tendencias sociales han ido en la dirección de buscar la diferenciación dentro del sistema, ya sea horizontal mediante la especialización de las

universidades o vertical, mediante la creación de *rankings* que establecen clasificaciones de universidades en función de determinados criterios. Asimismo, se está impulsando la integración de las universidades en su entorno económico y social de manera que sean agentes activos del desarrollo económico regional.

El programa Campus de Excelencia Internacional (CEI), encuadrado en la “Estrategia Universidad 2015” y puesto en marcha en 2009 por el Ministerio de Educación en colaboración con otros ministerios, ha supuesto un intento de generar “ecosistemas de conocimiento” diferenciados mediante la interacción de las universidades con otros centros de investigación, parques científicos, centros tecnológicos y empresas locales. En las tres convocatorias realizadas (2009, 2010 y 2011) han participado 67 universidades, -entre ellas las 50 públicas existentes-, resultando que 16 proyectos han recibido la etiqueta de CEI Global y 15 la etiqueta de CEI Regional Europeo. En estos 31 proyectos participan, además de las universidades y los centros de investigación, el 74% de las empresas que componen el IBEX 35, asociaciones empresariales, hospitales e instituciones públicas de desarrollo regional o municipal³. Este programa, que se anunció con unos objetivos muy ambiciosos en línea con las iniciativas de excelencia de Alemania y Francia, ha estado limitado en su desarrollo por las circunstancias derivadas de la crisis económica, y no ha tenido una gran repercusión en la transformación del sistema universitario español. Sin embargo, supone el intento más destacado por introducir el pensamiento estratégico en la universidad española y repensar los sistemas de gobernanza en colaboración con otras instituciones. En este sentido, ha representado una buena experiencia de planteamiento del papel estratégico de cada una de las universidades, tanto con respecto al sistema en general como con respecto a su entorno socioeconómico en particular.

En este contexto internacional, dibujado en el apartado anterior, y nacional, las universidades españolas tienen que afrontar distintos retos que les permitan garantizar su sostenibilidad en el futuro. Entre estos retos podemos destacar los siguientes: el acceso a una financiación estable y suficiente que les permita la toma de decisiones a largo plazo; el liderazgo de los equipos directivos que, con independencia del sistema de gobernanza que se adopte, sean capaces de desarrollar las estrategias necesarias para posicionar adecuadamente a sus universidades en el nuevo entorno competitivo, tanto a nivel internacional (posición en los *rankings* globales) como nacional y regional, mediante su integración en su ámbito socioeconómico cercano, a través de sus actividades de docencia, investigación e innovación; la incorporación de las nuevas tecnologías, representadas en el éxito mediático de los MOOCs, a sus programas y métodos docentes y, por último, el establecimiento de sistemas adecuados de rendición de cuentas, que les permita presentarse de forma transparente ante la sociedad y mostrar que cumplen su misión con responsabilidad social, económica y ambiental. Todos estos retos están interrelacionados y, para poder ser abordados con éxito por una universidad, se deben considerar en su conjunto y no cada uno de forma aislada.

Existen distintos documentos de expertos, elaborados en diferentes momentos,⁴ que hacen referencia a las reformas necesarias en el sistema universitario español, aunque nunca se han aplicado sus conclusiones. También son constantes las referencias en medios de comunicación y revistas académicas a las reformas necesarias y los cambios que deben afrontar las universidades. El número monográfico de Nueva Revista coordinado recientemente por Rafael Puyol (2015), presidente del patronato de la *Instituto de Empresa University* y antiguo rector de la Universidad Complutense, contiene cerca de treinta artículos que analizan muchos de estos aspectos. Por ello, en los párrafos

³ MECD. Balance de 3 años del Programa Campus de Excelencia Internacional. www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2011/12/documento-memoria-cei-01-dicmenos.pdf?documentId=0901e72b8113b25d

⁴ Entre ellos se puede destacar el conocido como “Informe Bricall, Universidad 2000”, encargado por la Conferencia de Rectores de Universidad de España (CRUE), el informe encargado a un grupo de expertos internacionales en 2010 con el título de “Audacia para llegar lejos”. Por último, el más reciente *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español*, redactado por un grupo de nueve expertos bajo la presidencia de la bioquímica María Teresa Miras de Portugal, designados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y que fue entregado el 15 de febrero de 2013.

siguientes nos vamos a limitar a destacar las características generales de los principales retos definidos anteriormente, a los que tienen que hacer frente los equipos directivos de las universidades.

3.1. Financiación

El principal reto que tienen que afrontar las universidades públicas españolas es el de conseguir una financiación estable, suficiente y sostenible en el tiempo, que les permita el desarrollo de sus actividades de docencia e investigación con el nivel de calidad adecuado. La crisis económica ha repercutido especialmente sobre la financiación de las universidades públicas que han visto disminuir sus ingresos de forma repentina y pronunciada. Independientemente de que cada Comunidad Autónoma ha desarrollado sus propias políticas y de que cada universidad tiene una situación económica diferente, en general todas han tenido que enfrentarse a un nuevo escenario de menos recursos y con una nueva distribución de los ingresos, en los que ha ganado peso la aportación de los estudiantes a través de los precios públicos. Los esfuerzos para adecuar los gastos a los ingresos, la utilización de los remanentes acumulados y las mejoras de eficiencia que se están produciendo, han permitido -en mayor o menor medida- sortear las dificultades económicas durante este tiempo. Sin embargo, de cara al futuro y para garantizar las inversiones necesarias (tanto en materiales como en personal), cada universidad tiene que buscar su propio esquema sostenible de financiación.

La Comisión Europea (2011) en una comunicación al Parlamento Europeo incluye, entre los objetivos nacionales, la necesidad de incrementar la inversión en educación superior y diversificar las fuentes de financiación, aumentando en mayor medida la financiación privada. También recomienda que los sistemas de financiación sean más flexibles, para permitir a las universidades establecer su rumbo estratégico, y estén basados en indicadores de resultados, para introducir elementos de competencia entre ellas.

Por su parte, el estudio realizado por el proyecto “*Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe*” de la European University Association (Eastermann et al, 2013) manifiesta que los poderes públicos son los responsables de la financiación de las universidades y deben asegurarles un modelo económicamente sostenible en el tiempo, Para ello, deberían establecer un marco regulatorio estable que les permita cumplir sus misiones, resultando además que la diversificación de las fuentes de financiación pueden resultar un medio para reducir el riesgo financiero pero que no pueden reemplazar ni compensar la disminución del gasto público. Respecto a la financiación basada en indicadores de resultado, debería referirse principalmente a los fondos adicionales y no a la financiación básica.

3.2. Liderazgo institucional

La cultura colegial, predominante en la mayoría de las universidades, tiende a buscar la toma de decisiones por consenso y a primar el mantenimiento del *status quo* respecto a los posibles cambios de orientación. Por esta razón es difícil establecer el pensamiento estratégico real en la dirección de una universidad, ya que ello implicaría la definición de objetivos estratégicos y el establecimiento de prioridades para alcanzarlos; decisiones que, aunque pudieran beneficiar a la organización como institución, tienden a mejorar las posiciones de algunos *stakeholders* respecto a otros y, por tanto, generan incertidumbre y resistencia al cambio. En general se elaboran grandes planes estratégicos que recogen muchas líneas de actuación, pero en los que no se establece claramente el posicionamiento estratégico que se pretende lograr y los medios para conseguirlo.

En un entorno cambiante no se puede continuar haciendo lo mismo, sino que hay que ir adaptando la organización a los cambios que se van produciendo. La presión del entorno sobre las universidades las empuja en la dirección de definir cada una su propio perfil estratégico diferenciado, que les garantice una posición sostenible en el nuevo entorno competitivo. Las tendencias comentadas de la financiación y la mayor exigencia en las actividades docentes e investigadoras que le demanda la

sociedad, requiere unos equipos de gobierno de la universidad capaces de dirigir a la institución en una dirección estratégica determinada, mejorando la eficacia y la eficiencia de la organización en el cumplimiento de su misión y en la obtención de los recursos económicos suficientes.

El tema de la gobernanza de la universidad y la desconfianza sobre la capacidad del modelo colegial de gestión se han convertido en dos de los principales temas de debate sobre la reforma de la educación superior. En distintos países se han adoptado sistemas diferentes y en España circulan algunas propuestas de cambio. Sin embargo, en nuestra opinión no es sólo un problema de gobernanza, sino fundamentalmente un problema de liderazgo institucional. Independientemente de los instrumentos de los que se disponga para el gobierno de la universidad, lo principal es la voluntad del equipo rectoral de dirigir la institución con un proyecto estratégico bien definido que le permita adaptarse a las circunstancias del entorno y la prestación -con el máximo nivel de calidad- del servicio público de la educación superior, que incluye la docencia y la investigación, entendida esta en el sentido más amplio que integra también la innovación.

3.3. Nuevas tecnologías aplicadas a la educación

La sociedad en general y la educación en particular están cambiando por el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Internet supone una tecnología disruptiva para la educación que puede modificar el denominado modelo de negocio de la educación superior e implicar una reestructuración del mismo a nivel internacional. En un momento en el que el aumento de la demanda de educación superior está creciendo aceleradamente en todo el mundo, las tecnologías de internet pueden facilitar el acceso a la educación de un número mucho mayor de personas y a un coste mucho más reducido.

De la misma forma que en muchos sectores económicos (medios de comunicación, industria musical, etc.) las empresas están absorbiendo tecnologías disruptivas que cambian la manera de estructurar la actividad, esto podría ocurrir en el ámbito de la educación superior. La previsión es que en los próximos años se produzca una transformación radical, entre otros aspectos, de la manera en la que se organice la docencia y la certificación en la educación postsecundaria, con un aumento considerable de la formación *online*, con grandes incrementos de productividad y reducción de costes, mediante la utilización de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Al mismo tiempo, la utilización de las TIC para impulsar el conocimiento en abierto mejora la reputación de las universidades a nivel internacional. Este es el caso de los *Massive Open Online Courses (MOOCs)*, término acuñado en 2008 por Stephen Downes y George Siemens (Johnson *et al.*, 2014: 26) y que, desde 2012, domina todos los debates sobre sistemas educativos alternativos. La idea de un curso con decenas de miles de alumnos matriculados, estudiando de acuerdo con sus disponibilidades y estilo personal y evaluándose recíprocamente ha cambiado, tal vez de modo definitivo, el concepto de educación superior; si bien no es una idea completamente nueva, sino que su desarrollo se entronca en la educación a distancia (McAndrew & Scanlon, 2013: 1450). Buena prueba del impacto profundo y global de los MOOCs es lo elevado de las apuestas realizadas sobre plataformas tecnológicas específicas efectuadas por universidades de tanto prestigio como el MIT y Harvard (edX) o Stanford (Coursera).

Las universidades tradicionales tienen el reto de asumir el impacto que estas nuevas tecnologías están produciendo sobre la docencia tradicional. A pesar de que los medios de comunicación hacen especial referencia a los MOOCs, hay que tener en cuenta otro tipo de herramientas o sistemas tecnológicos que se llevan empleando en el aula y fuera de ella desde hace tiempo y que suponen una transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que el conocimiento se transmite fuera del aula y su aplicación a la resolución de problemas es la que requiere de trabajo experto de los docentes (*flipped classroom*). Para incorporar estas innovaciones a la práctica docente actual de la universidad hay que tomar una serie de decisiones, de las que unas son

técnicas, como la plataforma tecnológica, el tipo de cursos o la elaboración de contenidos multimedia, y otras son culturales, como el cambio de mentalidad del profesorado que tiene que adaptarse a las nuevas formas de aprender de unos estudiantes que se mueven en un mundo digitalizado e interconectado con unas pautas de conducta que les aleja de la atención en clase a la charla magistral y la lectura reposada de libros.

3.4. La rendición de cuentas: Transparencia y responsabilidad social

Las universidades, sostenidas fundamentalmente con fondos públicos, tienen la obligación de justificar ante la sociedad y los organismos correspondientes todas sus actuaciones tanto económicas como docentes e investigadoras. En este sentido, los consejos sociales, que representan a la sociedad en la universidad española, son los responsables del control económico de la institución. Al mismo tiempo, éstas tienen que entregar sus cuentas auditadas a los organismos correspondientes como pueden ser, la Consejería de Educación, la Intervención o la Cámara de Cuentas. A pesar de ello, existe una cierta desconfianza de la opinión pública en la capacidad de rendición de cuentas de las universidades, que se refleja en los medios de comunicación y en algunos informes oficiales como el recientemente emitido por el Tribunal de Cuentas sobre la fiscalización de las universidades públicas en el ejercicio 2012⁵.

Los *rankings* internacionales también son percibidos en muchos casos como un sistema de rendición de cuentas, en el que en cada nueva edición se constata, por parte de la opinión pública, que las universidades españolas no se encuentran entre las mejores del mundo. Esta situación genera una frustración importante tanto a los políticos y medios de comunicación como a las propias universidades, que ven cómo se les reprocha, sin ningún tipo de análisis sobre los criterios que se miden, que no mejoren en estas clasificaciones cuando, al mismo tiempo, se les reducen los recursos humanos y financieros y no se ponen en marcha ningún tipo de políticas que les permitieran disponer de los instrumentos adecuados para intentar mejorar su posición en las clasificaciones internacionales.

Por otra parte, la denominada tercera misión de la universidad, que consiste en su aportación al desarrollo económico y social de su entorno geográfico a través de la aplicación del conocimiento generado al tejido empresarial y a la resolución de los problemas sociales, pretende integrar las actividades de la universidad en la sociedad de la que forma parte, superando la clásica visión de la institución como una torre de marfil en la que se realiza una actividad intelectual al margen de realidad cotidiana de los ciudadanos. Para mostrar a la opinión pública y a los organismos financiadores esta aportación del sistema universitario, es necesario realizar y divulgar las memorias de sostenibilidad y responsabilidad social universitaria, en la que se muestran, a semejanza de lo que se hace en el mundo empresarial, los indicadores que prueban la actividad económica, social y ambiental de las instituciones.

En definitiva, lo que se ha puesto de manifiesto es la necesidad de recuperar la confianza de la sociedad en la institución universitaria, para lo que hay que realizar un esfuerzo de transparencia en la comunicación de las actividades realizadas y los recursos utilizados, a través de los mecanismos de rendición de cuentas establecidos y de las memorias de actividad, que muestren claramente la aportación de cada universidad a la sociedad que las financia.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

Estamos asistiendo a una evolución de la administración del servicio público de la educación superior, antes basado en políticas públicas de planificación mediante procedimientos altamente regulados hacia la gestión universitaria a través de instrumentos que se pueden calificar de cuasi-

⁵ <http://www.tcu.es/tribunal-de-cuentas/es/search/alfresco/index.html?entrance=FIS>

mercado, por la introducción de la competencia en la asignación de los recursos y la utilización de las técnicas y vocabularios empresariales.

En este contexto se plantea un proceso de cambio en España que se caracteriza por la transformación de un sistema universitario homogéneo, compuesto por un conjunto de universidades con similares funciones y niveles de calidad que prestan un servicio público de educación superior de proximidad, en un sistema universitario diferenciado, en el que cada una de las universidades tendría sus objetivos específicos, de acuerdo con sus niveles de especialización, y en el que los recursos se podrían asignar en función de la eficacia y eficiencia en la consecución de los resultados trazados.

El desafío para los equipos rectorales consiste en definir, mediante un fuerte liderazgo institucional, el perfil estratégico de su universidad, basado en la calidad de la docencia, la excelencia investigadora y la implicación social, que permita la sostenibilidad económica, social y ambiental de la institución en un entorno caracterizado por la evaluación y la rendición de cuentas a la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARRASCOSA, J.M. (2014): ¿La necesaria reforma de la Universidad? *Revista Transversales*, nº 33, Octubre 2014-Enero 2015.
- COMISIÓN EUROPEA (2011): Supporting growth and jobs - an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems [COM(2011) 567 - Not published in the Official Journal]. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0567>
- ESTERMANN, T.; BENNETOT PRUVOT, E.; CLAEYS-KULIK, A.L. (2013): Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe. DEFINE Interim report. European University Association (EUA). <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>
- HAZELKORN, E.; LOUKKOLA, T.; ZHANG, T. (2014): Rankings In Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion? EUA Publications.
- JOHNSON, L.; ADAMS BECKER, S.; ESTRADA, V.; FREEMAN, A. (2014): *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin, TX: The New Media Consortium.
- LIU, N.C.; WANG, Q.; CHENG, Y. (Eds.) (2011): Paths to a World-Class University. Lessons from Practices and Experiences. *Global Perspectives on Higher Education*, nº 23. Sense Publishers.
- MARGINSON, S. (2007): The public/private divide in higher education: A global revision. *Higher Education*, 2007, nº 53: pp. 307-333.
- MARGINSON, S. (2011): Higher education and public good. *Higher Education Quarterly*. Vol. 65, nº 4, October 2011, pp. 411-433.
- MASLEN, G. (2013, October 10): Worldwide network of research universities. *University World News*. Descargado de: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20131009115557994>
- MCANDREW, P.; SCANLON, E. (2013): Open Learning at a Distance: Lessons for Struggling MOOCs. *SCIENCE*, 342: 1450-1451.
- POLANYI, K. (2014): *Los límites del mercado*. Madrid: Editorial Capitán Swing.
- PUYOL, R. (Coord.) (2015): Universidad Española. Reformas pendientes. *Nueva Revista de política, cultura y arte*, nº 51. Universidad Internacional de La Rioja.
- RAMIREZ, F.O. (2010): Accounting for excellence: Transforming universities into organizational actors. in Rust, V.D.; Portnoi, L.; Bagley, S.S. (Eds.) (2010): *Higher education, policy, and the global competition phenomenon*. Palgrave Macmillan, 43-58.
- SALMI, J. (2009): *The challenge of establishing world-class universities*. Washington, DC: The World Bank.
- SANDEL, J. (2013): *Lo que el dinero no puede comprar: Los límites morales del mercado*. Editorial Debate.