

# LA CRISIS DE LA UNIVERSIDAD Y SU TRANSFORMACIÓN: LA COLABORACIÓN Y EL TRABAJO EN RED<sup>1</sup>

Juan Antonio Ojeda Ortiz

Centro Adscrito de Magisterio María Inmaculada de Antequera  
Universidad de Málaga.

## RESUMEN

El texto es una parte de la investigación realizada sobre el nuevo escenario en el que se envuelven las universidades, que las pone en crisis y las empuja a cambiar. Esta revisión se ha hecho desde la óptica organizativa y estructural. En este artículo se recogen los principales rasgos que las ponen en crisis en la actualidad (globalización, mercantilización, masificación, competencia y rankings, nuevos competidores, creación de espacios comunes o procesos de convergencia, tendencias y requerimientos de los organismos internacionales respecto a las mismas). A lo largo de estas páginas se avanza que, cada vez más, desde diferentes expertos, informes e instituciones, se exige que las instituciones de educación superior tiendan a la colaboración entre sí, creando y trabajando en redes interuniversitarias de forma que les permitan afrontar con éxito la crisis, fortaleciéndose mutuamente y complementándose.

**PALABRAS CLAVE:** universidad, crisis y cambio universitario, colaboración, trabajo en redes interuniversitarias.

## ABSTRACT

«The crisis of the University and its transformation: collaboration and networking». The text is a part of the research on the new scenario in which universities operate, which puts them in crisis and pushes them to change. This review has been done from an organizational and structural perspective. This paper shows the main features that put universities in crisis today (globalization, commodification, overcrowding, competition and rankings, new competitors, creation of common spaces or convergence processes, trends and requirements of international organizations regarding the same). Throughout these pages is advanced that, increasingly, from different experts, reports and institutions, higher education institutions are required to tend to collaborate with each other, creating and working on inter-university networks in a way that they can be able to cope successfully with crisis, strengthening and complementing each other.

**KEYWORDS:** University, university crisis and change, collaboration, inter-university networking.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Soplan vientos de cambio para las universidades en general, así como para las universidades españolas en particular, cargadas de incertidumbre, de múltiples presiones



y de recortes de todo tipo. Todas ellas se encuentran inmersas en una profunda crisis que cuestiona seriamente su ser y su quehacer, su misión, su compromiso social.

Las universidades de todo el mundo están siendo empujadas, desde dentro y desde fuera de las mismas, a acometer en ellas profundos cambios, como nunca antes hayan tenido que afrontar. El nuevo contexto en el que se desenvuelven les resulta en muchas ocasiones adverso, llegando a hacer tambalear sus cimientos, ninguneándolas, dándoles de lado o desafiándolas. Además, estas transformaciones no son algo ocasional y puntual del momento presente, sino que más bien, como apuntaba Didriksson (1998, p. 2), respecto a la situación de las instituciones de educación superior, «la fase de cambio no tiene perspectiva de retorno, ni de equilibrio», afirmación que sigue estando vigente hoy.

Además de por la profunda crisis en la que se encuentra la universidad a escala mundial, de diferente forma y por distintas causas, en cada uno de los continentes, se ve fuertemente tensionada y manipulada ya sea por los estados, por los mercados y/o por sí mismas, que la fuerzan, desvían o inhiben de su verdadera misión, de esa que noblemente fue construyendo a lo largo de su devenir histórico y del compromiso social que hoy la sociedad del conocimiento y los más pobres o necesitados de la Tierra le reclaman.

A su vez, a lo largo de la historia las universidades se han visto influenciadas por el entorno social, político, organizacional, cultural, etc, que existía y han respondido con libertad y creatividad, evitando el mimetismo y tratando de sortear muchas desviaciones y condicionantes que la alejaban de su libertad, autonomía, esencia y servicio. La universidad napoleónica, con su estructura piramidal y encorsetada, provocó la fragmentación del saber, el individualismo y el que se cerrara sobre sí misma. Hoy se requiere de las universidades apertura, transparencia, trabajo interdisciplinar y colaboración, escucha y diálogo, participación activa de todos sus miembros con responsabilidad e implicación, espíritu emprendedor y compromiso social.

Por otro lado, las organizaciones han experimentado y están experimentando en los últimos años grandes y profundos cambios para responder mejor a un mundo cada vez más complejo e incierto. La universidad, en cuanto organización, también se ve afectada por estos cambios, por la rapidez y significatividad de los mismos; por las nuevas tendencias y exigencias organizativas que ponen a las personas en el centro y foco de las organizaciones; por la globalización, que la empuja a actuar, extenderse y vincularse no sólo con lo local sino con lo global, interaccionando y potenciándose en ambos sentidos; por la creciente diversidad de necesidades, demandas, requerimientos y recursos que necesita para responder con eficacia y competitividad a lo que los estudiantes y la sociedad esperan consciente o inconscientemente; máxime en estos tiempos en los que todos sitúan a la universidad en el centro del crecimiento, desarrollo y mejora de la sociedad. Su papel es crítico y crucial.

---

<sup>1</sup> Este artículo está inspirado en la investigación realizada por el autor, para su tesis doctoral, llevada a cabo en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid (2013), con el título: «La organización en red de las universidades, para la gestión y generación de conocimiento organizativo».



Por ello, hoy las universidades se ven abocadas a conjugar autonomía e interdependencia, es decir, sin dejar de luchar por ella y ejercerla, que es la que les da la impronta, el compromiso y a través de la cual responden con responsabilidad, las universidades no podrían avanzar, ni crecer, ni mejorar significativamente, ni añadir valor, competencia y excelencia a su misión si no establecen alianzas, se asocian con otros, si no labran su interdependencia trabajando en red con otras universidades, con otras instituciones empresariales, estatales o sociales. A este respecto en las conclusiones de la ICMES (1998) (I Conferencia Mundial de Educación Superior) se decía: «Se invita a las universidades del mundo a la colaboración y a las alianzas entre las partes interesadas»; y unos años después, desde estas instancias internacionales se les invitaba a cambiar sus estructuras para propiciar entre ellas el trabajo colaborativo y en red:

«La multiplicación y diversificación de los empleos, conocimientos y disciplinas que estructuran las universidades exigen que sus estructuras jerárquicas se complementen con estructuras descentralizadas, organizadas con arreglo al principio de la creación de redes» (UNESCO, 2005, p. 101).

Así pues, hoy, como el resto de las organizaciones, no pueden seguir actuando en solitario, ni recorriendo la senda del pasado de las macrouiversidades<sup>2</sup>. A este respecto, en 1998 Peter Drucker predijo que en treinta años las grandes universidades serían reliquias, hoy es más creíble este pronóstico. Su verdadera fortaleza y capacidad de éxito en el futuro a medio y largo plazo está en la capacidad real de colaborar con otros. De lo contrario, se petrificarán en la historia y desaparecerán víctimas de su aislamiento y autosuficiencia<sup>3</sup>.

Los problemas, desafíos y proyectos que debe afrontar hoy la universidad, al igual que el resto de las empresas, administraciones o naciones, son tan complejos, críticos e inciertos como para ser acometidos y resueltos por un reducido o limitado número de personas, por los altos directivos, por el equipo rectoral o por la junta de la universidad. Tal y como señalaban recientemente Tapscott y Williams (2007 y 2011)<sup>4</sup>, entre otros muchos autores:

---

<sup>2</sup> Autores como Tapscott y Williams, 2011, p. 434, lo señalan con rotundidad: «La lección número uno es que la sociedad anónima y monolítica, autónoma y centrada en sí misma, está en vía de extinción».

<sup>3</sup> La colaboración y el trabajo en red no es por estar a la moda, sino por la necesidad de supervivencia (Durand, Masera y Pujadas, 2003, p. 5) o, como indica Tapscott (2011, p. 59): «Colaborar o morir»; en línea con la «sociedad en red» descrita por Castells (1997, p. 469).

<sup>4</sup> Tapscott es un destacado experto e investigador en la Nueva Economía, profesor de la Rotman School of Management en la Universidad de Toronto y autor de *Wikinomics* (2006) y de *Macrowikinomics* (2010), y Williams es coautor de ambas, director de investigación de *New Paradigm* y especialmente dirige trabajos en los ámbitos de la innovación y de la propiedad intelectual; Benavides y Quintana, 2003, p. 7, ya lo apuntaban: «La construcción y desarrollo de la nueva economía del conocimiento está produciendo cambios estructurales en las organizaciones».



«Desenvolverse con éxito en este nuevo entorno dependerá en gran medida de nuestra capacidad de desarrollar nuevos procesos de colaboración interna y externa, y de usar las habilidades sociales inteligentemente. Los directivos que quieran añadir valor en este contexto deberán tomar decisiones diferentes de las que habrían tomado en el pasado; tendrán que dismantelar sus jerarquías piramidales; descentralizar la toma de decisiones; ofrecer facilidades a los empleados para comunicarse lateralmente; abrir su perspectiva hacia dentro y hacia fuera de la organización; aprender a escuchar atentamente las ideas de las nuevas generaciones, etc.» (Tapscott y Williams, 2011, p. 157).

Igualmente, la UNESCO (2005) decía: «El nuevo escenario exige que las estructuras jerárquicas de la universidad se complementen con estructuras descentralizadas, organizadas con arreglo al principio de creación de redes». Es sin duda una recomendación más conservadora y menos arriesgada, en la que se requiere realizar un cambio progresivo, a través de la cual se trata de compaginar distintas estructuras en lugar de sustituirlas. Tal vez sea buena estrategia para los inicios de la renovación estructural y para un corto espacio de tiempo, pero luego se deberán crear nuevos tipos de relación y acompasar la estructura general tradicional con los nuevos requerimientos de la colaboración que exige romper fronteras entre las disciplinas, áreas, departamentos, trascender el ámbito local y abrirse a la dimensión internacional, global, colaborando estrechamente con otras universidades, instituciones (privadas y públicas), equipos y muchas personas de lugares, culturas, conocimientos, etc., muy diversos.

Por todo ello, debemos dejar atrás los conceptos tayloristas y las estructuras piramidales, fuertemente jerarquizadas, centralizadas y rígidas, y evolucionar a universidades más horizontales, flexibles, descentralizadas, abiertas, colaborativas e interdependientes, que trabajen en red hacia dentro y hacia fuera de las mismas, creando y gestionando el conocimiento que requieren para lograr sus objetivos y realizar su misión. La irrupción de las TIC en este escenario aporta las herramientas, facilita y posibilita la colaboración entre las personas, equipos y universidades, ampliando los horizontes, las oportunidades y beneficios a límites insospechados.

Renovando la estructura organizativa se posibilitará y se hará viable y eficaz la colaboración interna y externa de los miembros de la universidad de forma coordinada y conjuntada, beneficiosa para cada uno de ellos y de sus propias universidades, trabajando en red de manera exitosa y adquiriendo a través de ella múltiples sinergias y beneficios que la fortalecerán y proyectarán hacia el futuro de forma atractiva y competitiva.

A continuación, de forma breve, analizaremos algunos rasgos del nuevo escenario en el que se desenvuelven actualmente las universidades, cómo las cuestiona y las pone en crisis, cómo las instituciones generan un campo de oportunidades y posibilidades para que se transformen, sean más fieles a su misión, prestando un mayor y mejor servicio a la sociedad.



## 2.- UN NUEVO ESCENARIO CUESTIONA LA UNIVERSIDAD Y LA EMPUJA A CAMBIAR

Nos debemos acercar al nuevo escenario que está llevando a las universidades a cambiar para poder valorar dicho cambio y hacerlo en su justa medida. Algunas de estas nuevas realidades externas que deben afrontar y que se analizan a continuación son la globalización de la educación superior, su mercantilización, la masificación, la competencia entre las universidades, así como la construcción de los «espacios comunes» que las empujan a converger y colaborar, de forma especial el EÉES (Espacio Europeo de Educación Superior). Se expondrán también los diferentes organismos internacionales que están empujando a las universidades al cambio.

### 2.1.- LA GLOBALIZACIÓN Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En esta época histórica, la universidad se ve confrontada<sup>5</sup> e influenciada por cuanto acontece en la sociedad y en el mundo: la globalización, la era de las TIC, la sociedad del conocimiento y la economía basada en el conocimiento y no sólo en el trabajo humano, la fragmentación de las comunidades y la individualización de los sujetos, la postmodernidad o modernidad tardía y ahora la crisis a escala global, que afecta no sólo a la economía sino a los valores y modos de actuar que directa o indirectamente nos han conducido a ella. Nunca como ahora la universidad se ha visto «envuelta en un campo de fuerzas que no puede controlar» (Brunner, 2008, p. 17). Los mercados y la globalización unidos tienen el potencial de traer consigo cambios profundos en la educación superior, positiva o negativamente.

La globalización es un fenómeno social complejo, confuso y contradictorio, difícil de definir<sup>6</sup>. Sin duda está jugando un papel muy importante y protagonista en la constitución de la nueva sociedad y afecta a la cultura, la política, la economía y la educación. Centrándonos en el impacto que está teniendo en la educación superior, podemos decir que la corriente neoliberal la empuja hacia la privatización y descentralización, pone el énfasis en la experimentación y la conduce a estándares de calidad. Este movimiento ha incrementado la preocupación de las universidades por su eficacia, por rendir cuentas para ser acreditadas, lo que las conduce a cierta homogeneización, a competir internacionalmente, a incrementar la mentalidad empresarial en sus objetivos y modos de gestión<sup>7</sup>, alejándolas de su verdadera misión y de su compromiso social.

---

<sup>5</sup> Ver Brunner, 2008, p. 1.

<sup>6</sup> Así la describen autores como Nayyar, 2008, pp. 44-49; Stuart, 2008, p. 79; Torres, 2007.

<sup>7</sup> Verger, 2008b, p. 7, dice: «El giro protoempresarial de las universidades se pone de manifiesto en el hecho de que muchos centros, sean públicos o privados, orientan su organización y funcionamiento por principios y lógicas semejantes a las empresas lucrativas convencionales»; Verger, 2008a.



Así, los mercados y la globalización están determinando los contenidos de la educación superior y la naturaleza de las propias instituciones, no sólo en lo referente a lo que se enseña, sino también a lo que se investiga y a cómo se gestiona, así como qué servicios y compromisos ofrece y visibiliza. Podríamos poner algunos ejemplos emergentes, a partir de las tendencias mundiales que sobre globalización y universidad nos señala López (2006a):

«Frente al fundamentalismo y las guerras preventivas, las universidades deberían difundir las ideas de tolerancia y paz, y contribuir a generar una cultura de paz; afianzar las democracias y la cohesión social frente a la fragmentación social, la segregación y el apartheid; frente al deterioro del medio ambiente, trabajar por el desarrollo sostenible; reducir las tres grandes asimetrías que produce la globalización: igualdad entre hombres y mujeres, distribución de las riquezas y el desarrollo científico y tecnológico; respeto y cultivo del pluralismo cultural, la diversidad y la creatividad evitando el dominio de unas culturas sobre otras y de formación permanente» (López, 2006a, p. 4).

Urge, por tanto, controlar las amenazas y desviaciones que produce la globalización en las universidades. La mejor forma de protegerse es colaborando entre sí, fortaleciéndose mutuamente, apoyándose para planificar y ejercer más libremente su misión, sirviendo así mejor a la sociedad local y global.

## 2.2.- LA MERCANTILIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La mercantilización de la educación superior ha sido progresiva, se desarrolla paulatinamente y se dan diferentes niveles o grados de mercantilización, incluso es no lineal, pudiendo darse la desmercantilización. Estas transformaciones promercado y privatizadoras de la misma deben contextualizarse en este escenario de la globalización económica<sup>8</sup>.

Se está viviendo una doble tensión, tal y como señalan, entre otros, Vergen (2008b) y Nayyar (2008): por un lado la expansión de la demanda de educación superior y por otro lado la fuerte disminución de la intervención directa del Estado en el escenario universitario.

Aproximándonos a su definición, podemos decir que es un concepto multidimensional. Según Vergen (2008b, p. 4-6), la mercantilización tiene tres dimensiones constitutivas:

- La liberación: la constitución de un mercado de servicios de educación superior basado en la competencia y la elección.

---

<sup>8</sup> Ver Vergen, 2008b, pp. 4-6; la mayoría de los sistemas de ES del planeta están inmersos en este proceso de mercantilización.



- La privatización: política que favorece la participación de los actores privados en algún área de la educación superior (recursos, financiación, gobierno, etc.).
- La comercialización: es la compra y venta de los servicios de educación superior tanto a escala local como internacional.

Dentro de la mercantilización de la educación superior, se impone la comercialización de la misma. De forma breve, cabe indicar que ante la compra-venta de educación a escala internacional, podríamos señalar al menos cuatro modalidades:

- Suministro transfronterizo: suministrar un servicio de un país a otro sin contacto físico entre producto y usuario: *e-learning*; educación a distancia.
- Consumo en el extranjero: los estudiantes se trasladan a un país extranjero a consumir un servicio.
- Presencia comercial, sedes: se establece un campus o sucursal en el país extranjero; se crea una institución independiente; o bien, compra o se fusiona con un centro local<sup>9</sup>.
- Presencia individual: cuando se contrata a una persona de la universidad para que realice investigación o docencia en una universidad extranjera.

Todo esto nos ha de hacer reflexionar sobre el verdadero papel que debe ejercer la universidad en este escenario y de qué forma puede recuperar su autonomía y su razón de ser.

### 2.3.- LA MASIFICACIÓN O SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE MASAS

Además, las universidades han experimentado profundos cambios, han pasado de ser unas instituciones dedicadas a formar a las élites a ser un lugar de formación de gran parte de la población, por lo que hoy se habla de masificación o sistema de enseñanza superior de masas, e incluso universal<sup>10</sup>.

Se puede ver que en la mayoría de los países, especialmente los más desarrollados, se encuentran en pleno proceso de masificación de su educación superior. Trow (1973) definió dos umbrales:

---

<sup>9</sup> Así, por ejemplo, Oppenheimer, 2010, p. 162, describe cómo China se abre a las universidades extranjeras y propicia tres modalidades a modo experimental: universidades extranjeras con sucursales en China, universidades conjuntas chino-norteamericanas o chino-europeas y universidades chinas con profesores y programas de estudio de universidades norteamericanas o europeas.

<sup>10</sup> A este respecto, al hablar de que la enseñanza superior es «universal», Mora, 2001, p. 1, cita a Trow, 1974, y además añade: «La universidad del futuro se vislumbra como una institución que suministrará formación a una gran mayoría de la población a lo largo de toda la vida, como una entidad generadora de conocimiento, no la única, y como una empresa al servicio de las necesidades de formación del entorno, dentro de lo que se denomina la sociedad del conocimiento».



- Si se supera el 15% de matrículas del grupo en edad de cursar estudios superiores, el sistema dejaba de ser minoritario y de la élite para empezar a ser masivo.
- Si se supera el 50% de las matrículas, se entraba en la etapa de universalización de la enseñanza superior<sup>11</sup>.

Este incremento de la matrícula se viene dando no sólo en los estudios de grado sino en los programas de postgrado, máster y doctorado; en los programas de formación a lo largo de la vida, el crecimiento es incluso mayor<sup>12</sup>.

La masificación ha sido la tendencia dominante de la enseñanza superior a finales del siglo xx y lo seguirá siendo en las primeras décadas del siglo xxi<sup>13</sup>. A este respecto, el presidente y la secretaria general de la AIU, Fuente y Egron-Polak (2010, p. 5), exponen que «en menos de una década, entre 1999 y 2006, el número de estudiantes inscritos en educación superior aumentó en 50%, y pasó de casi 93 millones a 144 millones (UNESCO, 2009),[...] y si en 1983 se contabilizaban 9.000 universidades e instituciones de educación superior en 153 países, actualmente, la base de datos cuenta con más de 18.000 instituciones en 183 países». Como vemos, esta masificación ha supuesto no sólo la proliferación de estudiantes sino también un exponencial incremento del número y tipo de instituciones. Además, tal y como señala Altbach (2008, p. 9; 2009), «en la mayoría de los países la transformación se ha producido sin mucha planificación», con lo que la problemática de las universidades se ha incrementado.

Urge por tanto planificar mejor la educación superior y diversificar los itinerarios formativos para canalizar la demanda, además de ofrecer un mejor y más adecuado servicio a la sociedad. Por tanto, se vislumbra que la colaboración de las universidades entre sí y la creación de redes interuniversitarias posibilitarán hacer frente a esta masificación y responder a ella con calidad y eficacia, pues pueden atender juntas la pluralidad de estudiantes y su heterogeneidad, permitirán ofertar programas diversos y contar con profesores cualificados y altamente especializados en las diferentes áreas que ayuden a capacitar a otros, facilitar el acceso a todos independientemente de su edad, sexo, condición laboral, académica o profesional,

---

<sup>11</sup> M. Trow (1973) citado por Brunner 2005, pp. 4-5, formuló la idea de que «los sistemas de enseñanza superior, a medida que crecían, experimentaban importantes cambios estructurales y de funcionamiento». Brunner señala los diferentes países que se encuentran en fase de masificación: inicial (Brasil, México, Colombia, Filipinas, Venezuela, Perú...), intermedia (Alemania, Italia, Argentina, Chile, Japón, Portugal...) avanzada (Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Rusia, España, Francia, Gran Bretaña, Israel...) y en la etapa de universalización (Corea y Finlandia) y muy próximos a ella (Nueva Zelanda, EE. UU., Noruega y Suecia).

<sup>12</sup> Así, Altbach, 2008, p. 9, al hablar de las consecuencias de la masificación en los programas de postgrado (máster y doctorado) y la formación continua, dice: «El surgimiento de instituciones postsecundarias con diferentes finalidades, objetivos, alumnado, instalaciones y personal académico ha alterado el paisaje de la educación superior en todo el mundo. Los nuevos tipos de instituciones con misiones diferentes han ampliado el papel de la educación de un modo inaudito».

<sup>13</sup> «Es el fenómeno más llamativo de la transformación de la universidad», dice Zalza, 2002, p. 27.





prestar, en definitiva, un mejor servicio a la sociedad, posibilitando a su vez la apertura internacional y el intercambio de estudiantes, profesores, investigadores, programas, proyectos, investigaciones, innovaciones y servicios.

#### 2.4.- LA COMPETENCIA<sup>14</sup> ENTRE LAS UNIVERSIDADES. LOS RANKINGS UNIVERSITARIOS

Que las universidades compitan entre sí, aunque aparenta ser un fenómeno nuevo, fruto de la globalización y la mercantilización, no lo es. Años y siglos atrás competían por el prestigio. Hoy día además lo hacen por incrementar el número de alumnos, para lo cual deben captarlos y seleccionarlos, en cierta medida; por lograr y aumentar los recursos financieros que no sólo les permitan subsistir, sino avanzar y crecer; por conseguir los recursos humanos necesarios, adecuados a su funcionamiento y estrategias, deberán ser los mejores, los más cualificados y motivados; por conseguir los más beneficiosos contratos de investigación y de servicio, y por obtener los mejores resultados.

Es importante que las universidades apuesten por la calidad y la muestren a la sociedad. Las IES (instituciones de educación superior) luchan de continuo por alcanzar una posición en el mercado; en este sentido la competencia es feroz y los instrumentos para medirla muestran sus limitaciones y sesgos<sup>15</sup>.

En este afán de competir, ser los mejores y atraer a más, han ido apareciendo diferentes rankings surgidos de los estados o de agencias especializadas. Sus resultados son fruto de comparar las universidades, según su tamaño, en función de unos indicadores, como producción investigadora (número de artículos en publicaciones especializadas), calidad de los investigadores (ganadores de los premios Nobel, autores citados por otros expertos, etc.) o número de patentes. Por otro lado, los rankings internacionales son casi unidimensionales, se centran únicamente en las universidades de investigación y usan los mismos criterios para evaluar todo el sistema. Sólo resultan útiles para un tipo de institución. Hay muchas universidades muy buenas que no se clasifican en los primeros puestos porque no compiten en la misma liga, tal y como lo señala Altbach (2009).

Así pues, los rankings han recibido y reciben muchas quejas por centrarse en criterios relativos a la investigación, descuidando la calidad de la docencia y otros muchos factores, procesos, programas, recursos, valores y servicios. A este respecto, el director del Centro Internacional para la Educación Superior en el Boston College, el profesor Altbach (2009, p. 32)<sup>16</sup>, al hablar de los rankings señala que «se necesitan formas más sofisticadas de clasificación, hay que crearlas pues ahora mismo no existen». Y cita el

---

<sup>14</sup> Fuente y Egron-Polak (presidente y secretaria general de la AIU), 2010, p. 7, avisan de que la competencia puede ser un camino hacia la fortaleza y la excelencia, pero también puede conducir a la exclusión.

<sup>15</sup> Las universidades están bajo presión para recortar los programas y redefinir sus misiones, en una lucha por la supervivencia, que depende de trepar al top 10, 50 o 100 universidades.

<sup>16</sup> Ver Altbach, 2009, p. 39.



ejemplo de Alemania, en donde se clasifican por departamentos y campos de especialización; así, se podría buscar el mejor departamento de química, por ejemplo, que puede estar o no en la mejor universidad en términos globales. A su vez, López Segre (2010, p. 26) se decanta por que «los rankings son inevitables y probablemente necesarios. El desafío es asegurar que provean criterios exactos y relevantes y midan cosas adecuadas».

## 2.5.- LA UNIVERSIDAD Y SUS NUEVOS COMPETIDORES. NUEVOS MODOS DE SER UNIVERSIDAD, DE PROVEER<sup>17</sup> EDUCACIÓN SUPERIOR

En este tiempo de cambio y de crisis de la universidad, en medio de este camino de «transición», social y universitaria, han ido apareciendo, conformándose y confrontándose diferentes modos de ser universidad y diferentes modalidades de instituciones que compiten por ocupar distintos espacios y atender a las diversas y múltiples demandas. Muchos afirman que las universidades ya no juegan un papel exclusivo, ni siquiera prioritario. Así, nos encontramos con:

- Universidades públicas o privadas.
- Universidades que sólo imparten docencia y/o carreras cortas.
- Centros universitarios de maestrías, especialización, postgrados, máster, escuelas de negocios.
- Institutos tecnológicos.
- Universidades corporativas.
- Virtual Training Organizations (VTO). Instituciones educativas privadas o públicas que ofrecen servicios educativos en línea, ya sean sincrónicos, como las modalidades presenciales tradicionales, o asincrónicos, aprendizaje en entornos virtuales y mixtos, que combinan ambos modelos en diferentes proporciones.
- Ciberuniversidades o universidades virtuales, son aquellas que ofrecen estudios de grado y postgrado completos sin presencialidad y sin instalaciones físicas de respaldo, sólo las meramente administrativas y las oficinas en sedes. Compiten con las universidades a distancia u *online*, públicas o privadas de cada país y las cuestionan.
- Bibliotecas o recursos virtuales. Facilitan el acceso a recursos para el aprendizaje a distancia y facilitan la integración e interacción de profesores, estudiantes e investigadores.
- Consorcios entre universidades virtuales y universidades convencionales, que prestan servicios de educación virtual y algunas llegan a desarrollar casi sistemas nacionales o internacionales de educación superior virtual.

---

<sup>17</sup> Tünnermann, 2009, señala que la UNESCO debe implementar medidas que regulen la oferta educativa transfronteriza y la adquisición de IES por corporaciones extranjeras y pide a la II CMES (2009) que trate lo «referente a la educación suministrada por proveedores transnacionales, generalmente exenta de control y orientación por parte de los Estados nacionales, lo que favorece una educación descontextualizada en la cual los principios de pertinencia y equidad quedan desplazados».



- Proveedores mundiales de certificados en tecnología informática<sup>18</sup>, o que evalúan y califican el nivel de inglés, o agencias evaluadoras y acreditadoras de centros.
- Empresas de *brokering*, que vinculan la oferta y la demanda en el sector de la educación virtual como, por ejemplo, la Globe Wide Network Academy o el Electronic University Network.

Muchos de los nuevos proveedores o suministradores de servicios, tal y como señala Vergen (2008b, p. 20), suelen centrar su actividad en la docencia, dedicándose poco o nada a la investigación y creación de conocimiento (Knight, 2006), y tienen fines lucrativos, los cuales influyen en determinar y orientar la actividad académica, los servicios y productos que ofrecen. Por su lado, Rodríguez Gómez (2003) las denomina instituciones de enseñanza superior o «*for profit*» (financiación privada y gestión como la empresa); se dedican a vender títulos de muy dudosa calidad. Bastantes las han criticado, como es el caso de Brown (2005); Bhushan (2006) y la Ponencia Guni (2006)<sup>19</sup>.

Ante la competencia de estos nuevos proveedores de educación superior, las universidades deben salir de su letargo, de su ensimismamiento, fortalecerse y dar pleno cumplimiento a su misión de forma competente y atractiva.

Por ello, se indica nuevamente la necesidad de organizarse y estructurarse de manera nueva y más colaborativa para concursar en este nuevo escenario, con la fortaleza, la responsabilidad y la innovación necesarias. Se requiere una estructura ágil, flexible, descentralizada que cuente con el concurso de todos los miembros de la universidad, que facilite el diálogo, la participación de todos, que se centre en las personas, en sus competencias, cualificándolas, acompañándolas, confiando en ellas para imprimir un dinamismo más proactivo, más atento a las necesidades de la sociedad, adelantándose de forma crítica y creativa a las nuevas realidades.

## 2.6.- LA CONSTRUCCIÓN DE «ESPACIOS COMUNES». LA CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Otro rasgo importante del nuevo escenario en el que se desenvuelven las universidades, desde el que se las empuja a cambiar y transformarse, es que en los diferentes continentes o regiones se han ido creando «espacios comunes» de educación superior que impulsan, posibilitan y operativizan la colaboración y la calidad de las universidades. Analizaremos de forma esquemática los principales hitos de la creación del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior). Nos fijaremos especialmente en aquello que afecta al cambio organizativo, en cómo van diseñando la colaboración y los requerimientos estructurales organizativos que conlleva.

<sup>18</sup> Entre las que destacan Microsoft Certified Profesional (MCP); Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE); Certified Cisco Desing Associate (CCDA); Certified Novell Engineer (CNE); Oracle; etc.

<sup>19</sup> Ver Guni, 2006, algunos ejemplos de estos nuevos proveedores: Apollo Group, De Vuy Inc.; ITT Educational Services, Sylvan Learning Systems y Strayer Inc.; ver también: Vergen, 2008b, p. 20; López, 2003 y 2006; Rodríguez, 2003.



Todo el proceso de convergencia, a lo largo de más de una década, así como los tiempos previos, ha ido poniendo de manifiesto la voluntad, la necesidad de afrontar juntos la transformación, la mejora de la universidad en Europa, haciéndola más competente y atractiva, hacia dentro y hacia fuera de nuestras fronteras europeas.

No es fácil crear este espacio común, que los países y las universidades se miren unos a otros y estudien qué pueden y deben hacer juntos, qué compartir, qué transferir, qué acoger, qué crear conjuntamente, en definitiva, para qué converger.

Centrándonos en los requerimientos organizativos y estructurales, todo este proceso de convergencia, de las universidades europeas, qué aporta, qué nuevo escenario crea:

- Las universidades afrontan el siglo XXI no solas, ni aisladamente, ni fragmentadamente, ni de forma autosuficiente.
- Tratan de combinar adecuadamente autonomía con interdependencia, huyendo de los peligros de la independencia y de la dependencia.
- Nada mejor que crear un «espacio común» en el que hablar, escuchar, aportar, recibir, debatir, negociar, consensuar. Un espacio en el que, como hemos visto, se ha dado participación a toda la comunidad educativa y demás agentes implicados.
- La movilidad y el intercambio de estudiantes, profesores, programas, recursos, etc., ha profundizado en el conocimiento mutuo de las instituciones y las ha dispuesto a asociarse, establecer alianzas, colaborar, crear redes.
- La organización de la universidad, con este tipo de acciones, se descentraliza y aplan.
- Se impulsa el espíritu emprendedor y la innovación.
- Se crean redes y asociaciones multilaterales que progresivamente se van estructurando más y mejor y se van comprometiendo.
- Se unifican ciertos rasgos culturales y ciertas estructuras académicas, con un incipiente lenguaje común, compartiendo algunos valores y conocimientos que están en la base de todo trabajo conjunto. Se trazan incluso objetivos comunes que deben ser abordados desde la autonomía responsable, la confianza, la cohesión y la reciprocidad.
- Juntas hacen frente a la modernización de las universidades y procuran su calidad compartiendo indicadores y criterios, así como coordinando sus agencias.
- Procuran afrontar trabajos más interdisciplinarios que rompan las estructuras y el funcionamiento clásico de los departamentos, de las áreas de conocimiento, de las facultades o centros.

Las universidades se ven requeridas a modificar su organización y estructuras organizativas para propiciar un trabajo más interdisciplinar a todos los niveles, converger, trabajar más colaborativamente, crear redes interuniversitarias, etc.



## 2.7.- ORGANISMOS INTERNACIONALES PARA EL FOMENTO DE LA REFORMA Y LA COLABORACIÓN UNIVERSITARIA, ASÍ COMO PARA LA CREACIÓN DE REDES.

Por último, se exponen brevemente los diferentes organismos internacionales que han ido surgiendo y que han realizado acciones o se han dedicado en exclusiva a la defensa y mejora de la educación superior.

Estos organismos (Ver Tabla 1) vienen diagnosticando y comparando los sistemas universitarios de los distintos países del mundo, analizando su problemática, las dificultades o las desviaciones que han ido surgiendo en las IES y, también, estableciendo las orientaciones y las tendencias que mejoran las universidades del mundo.

Tabla1: Organismos internacionales para el fomento de la reforma y la colaboración universitaria.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>BM</b> (Banco Mundial).</li><li>- <b>CEPAL</b> (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).</li><li>- <b>UDUAL</b> (Unión de Universidades para América Latina y Caribe).</li><li>- <b>AIU</b> (Asociación Internacional de Universidades).</li><li>- <b>BID</b> (Banco Interamericano de Desarrollo).</li><li>- <b>OCDE</b> (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).</li><li>- <b>UNCTAD</b> (Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo).</li><li>- <b>IAUP</b> (<i>International Association of University Presidents</i>).</li><li>- <b>CINDA</b> (Centro Interuniversitario de Desarrollo).</li><li>- <b>OUI-IOHE</b> (Organización Universitaria Interamericana).</li><li>- <b>IGLU</b> (Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario).</li><li>- <b>HACU/ HSIS</b> (Asociación Hispana de <i>Colleges</i> y <i>University</i>).</li><li>- <b>EURASHE</b> (Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior).</li><li>- <b>OEI</b> (Organización de Estados Iberoamericanos).</li><li>- <b>UNITWIN</b> (<i>University Twinning and Networking</i>).</li><li>- <b>UNESCO</b></li><li>- <b>IESALC</b> (Instituto Internacional para la ES en América Latina y el Caribe).</li><li>- <b>CONAHEC</b> (Consortio para la Colaboración de la ES en América del Norte).</li><li>- <b>COLAM</b> (Colegio de las Américas -OUI-).</li><li>- <b>GUNI</b> (<i>Global University Network for Innovation</i>).</li><li>- <b>EUA</b> (Asociación Europea de Universidades).</li><li>- <b>Fundación CYD</b> (Fundación Conocimiento y Desarrollo).</li><li>- <b>CAMPUS</b> (-Programa OUI-).</li><li>- <b>I y II CMES</b> (Conferencia Mundial de Educación Superior).</li><li>- ... ..</li></ul> |
|---|

Los principales ejes que fomentan estos organismos son:

- Impulsar la autonomía de las universidades.
- Redefinir el papel y las políticas de los gobiernos nacionales y estatales con respecto a las universidades.
- Avanzar en la convergencia de los sistemas universitarios por regiones y globalmente; hacerlos más comparables, competitivos.
- Dar unidad y coherencia a las IES y apoyar su diferenciación.
- Aumentar la calidad y eficiencia de las mismas con indicadores más fiables y equitativos e incluso más comparables, para trazar estrategias de mejora comunes.
- Fomentar los vínculos y la colaboración de las universidades entre sí, de las universidades con el entorno, etc.
- Promover la cooperación internacional.
- Impulsar el asociacionismo y la creación de redes universitarias.



- Mejorar los currículos, la docencia, la investigación y el servicio en las universidades; en definitiva, sus misiones.
- Comprometer a las IES en el desarrollo local y global.
- Analizar la relevancia y pertinencia de las universidades, de sus programas, estructuras, recursos e investigaciones.
- Aumentar y diversificar las fuentes de financiación.
- Favorecer la internacionalización de las universidades: movilidad, cooperación, intercambio, transferencia de conocimiento, trabajo conjunto en la creación y gestión de nuevos conocimientos.
- Avanzar en la innovación en todos los niveles.

Aunque cada uno de estos dinamismos es importante en la mejora de las IES, es de destacar la gran confluencia que existe, de todos los organismos, en que se debe impulsar y estructurar la colaboración y cooperación entre las universidades y en que se creen redes interuniversitarias que permitan a las universidades fortalecerse, ser más competentes e innovadoras, cumplir mejor su misión en los contextos donde se ubican.

Todo este empuje de los organismos internacionales, de forma dilatada y progresiva en estas últimas décadas, es un sustrato adecuado, beneficioso y enriquecedor para que las universidades se abran, colaboren entre sí, afloren múltiples redes que las fortalezcan y proyecten ante el futuro, ante el cual han de generar una nueva cultura organizativa, formarse y estructurarse más adecuadamente.

### 3.- LA CRISIS<sup>20</sup> DE LA UNIVERSIDAD Y SU TRANSFORMACIÓN

La globalización, la sociedad neoliberal, la sociedad del conocimiento, la crisis e incertidumbre que nos envuelven llevan consigo cambios profundos e incluso la redefinición del sentido, los objetivos y las prácticas de la educación superior; si no los acometemos, corremos el riesgo de generar y consolidar graves desviaciones. A este respecto, Ordorika (2008, p. 15)<sup>21</sup> afirma: «Las ideas de las universidades como amplios proyectos culturales de la sociedad o como instituciones dirigidas a la producción de bienes públicos han pasado a un campo marginal o meramente discursivo» (Marginson, 1997; Readings, 1996).

Estas nociones han sido sustituidas por un renovado énfasis en los «vínculos entre la educación superior y los mercados» (Marginson, 1997; Marginson y Consi-

---

<sup>20</sup> Francisco López Segre ha sido director de la IESALC, UNESCO, presidente de la RELAEP (Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos), miembro del Foro Unesco de Educación Superior, Investigación y Conocimiento y asesor académico del Secretariado de GUNI. En 2006, p. 50, afirma: «Estamos asistiendo a la crisis de la universidad no sólo en los aspectos de la gestión, el financiamiento, la evaluación y el currículo, sino que es la propia concepción de la universidad la que debemos adecuar a un entorno que, por otra parte, muestra cambios radicales de las identidades y supuestos básicos».

<sup>21</sup> Imanol Ordorika es catedrático del seminario de educación superior de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).



dine, 2000; Pusser, 2005; Slaughter, Leslie, 1997), por un esquema de «universidades emprendedoras» (Clark, 1998), por nociones de «excelencia» (Readings, 1996), por el centralismo de conceptos y objetivos de dirección, tales como «productividad» o «eficiencia», o por la «creciente privatización de la financiación y el suministro de la educación superior» (Slaughter, Leslie, 1997). Incluso, algunos reconocen que la universidad se encuentra sometida a una tensión destructiva. Algunos profesores como Acosta (2004, p. 11) la denominan «universidad biopolítica» y «universidades garaje».

Ante lo que está ocurriendo en la universidad, unos hablan de que hay que abordar su modernización (COM, 2005, 2006, 2008); otros proponen que debe cambiar (COM, 2003; 2006; Neubauer y Ordóñez, 2008, p. 51) e incluso matizan que esos cambios son más sustantivos y profundos que los que se han producido a lo largo de toda su historia (Didriksson, 1998; Clarck, 1998; Zabalza, 2002, p. 23; Silvio, 2004, p. 1; Nayyar, 2008, p. 41)<sup>22</sup>; hay quienes hablan de transformación (CMES, 1998, 2009, Gabilondo 2006, 2009a y b; Moja, 2008; Delanty, 2008; Escrigas, 2008; López, 2010)<sup>23</sup>, dicha transformación «no es sólo una buena idea: es una obligación» (Tapscott y Williams, 2011, p. 201) y llegan incluso a calificarla de profunda (Zabalza, 2002, p. 23), estructural (Didriksson, 2006) o continua (Moja, 2008, p. 167); algunos prefieren hablar de reforma, renovación o reestructuración (Rubio, 1996, p. 15; Rodríguez, 2000, p. 82; Schugurensky, 2000, p. 119; Borrero, 2008c, p. 303, Tünnermann, 2008)<sup>24</sup>; otros de reconversión (Trujillo, 2007, p. 64); hay autores que se decantan por repensar la universidad (Luengo, 2003, pp. 50-58; Barnett, 2002, pp. 84-85; Muñoz, 2002, pp. 171-183; Gabilondo, 2009b)<sup>25</sup>, reestructuración institucional sin precedentes

---

<sup>22</sup> Por su parte Didriksson, 1998, indica que el cambio ha pasado de ser una formulación abstracta a tener que convertirse en un «esfuerzo consciente, planificado y determinado». Burton Clark, 1998, p. 45, considera que las universidades han entrado en «una fase de cambios profundos que no tiene punto de retorno, ni perspectiva cercana a una nueva fase de equilibrio».

<sup>23</sup> Así, por ejemplo, Gabilondo, 2006, afirma: «Deseamos una efectiva transformación de las universidades»; en el 2009a, matiza diciendo que estamos viviendo «un momento radical de análisis y transformación de las universidades»; y en el 2009b, que «las universidades, conscientes de su función social, y para responder a las necesidades de la sociedad, han experimentado en los últimos años un profundo proceso de transformación». Y por su lado, Delanty, 2008, p. 28-31, nos habla de que «está empezando una nueva era para la educación superior». Ángel Gabilondo ha sido rector de la UAM, presidente de la CRUE y exministro de Educación de España, y Gerard Delanty es profesor de la Facultad de Sociología de la Universidad de Sussex. Por último, Cristina Escrigas, directora ejecutiva, Secretariado GUNI, 2008, afirma: «Las transformaciones de la ES responden, entre otras, a los retos de la internacionalización, del acceso, de las tecnologías, la calidad, la financiación y la diversidad de las instituciones, su naturaleza, su actividad y las formas de provisión».

<sup>24</sup> «La idea de reforma ha venido asida al ropaje universitario a través de siglos» (Borrero, 2008c, p. 303). Con la Reforma de Córdoba entroncan los procesos que en nuestros días persiguen la reestructuración de nuestras universidades en ALC (América Latina y el Caribe). (Tünnermann, 2008, p. 36). Para otros como Schugurensky, 2000, p. 120, «la reestructuración es más una respuesta que una auténtica reforma»; sin duda, ambas conllevan un cambio, pero no debemos olvidar que mientras la reforma es activa y por elección, la reestructuración se da en forma reactiva y por necesidad.

<sup>25</sup> Así, Luengo, 2003, p. 55, señala que una nueva forma de pensar la universidad implica cambio: en la visión y propósito de las instituciones, en la distribución de los recursos y la organización..., en la redefinición de la investigación y la docencia, en la transmisión y distribución del





(Verger, 2008a); se da el caso de los que se inclinan por etiquetarla de reinención, de reinventar la universidad (López, 2005, p. 161; 2006a, p. 50; 2006b, p. 62; 2010, p. 100)<sup>26</sup>, indicando además que dicha reinención pasa por la colaboración y que para ello se han de introducir cambios estructurales profundos (Tapscott y Williams, 2011, p. 209), el cambio comporta modificar las estructuras institucionales (Didriksson, 2000, p. 154); también sugieren redefinir el sentido, los objetivos y las prácticas de la educación superior (Moja, 2008, pp. 162-163; Ordorika, 2008, p. 15; Stuart, 2008, p. 79)<sup>27</sup>; Brunner y Peña (2008, p. 75) afirman que Latinoamérica no es la única región que está redefiniendo cómo deberían ser sus universidades; determinados estudios o personas tratan de la mejora de la universidad y de dotarla de mayor eficiencia y equidad (Círculo de Empresarios, 2007, pp. 6-11, Gabilondo, 2006)<sup>28</sup> y hay quienes se pronuncian por el metacambio (Bauman 1997, p. 24, en Brunner, 2008), describen así el entorno turbulento en el que hoy se desenvuelven las universidades y la propia UNESCO (1988, pp. 1-3) afirma con rotundidad que la universidad ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante. Además, según indica López (2006y 2010)<sup>29</sup>:

«La universidad ha tenido que enfrentarse a una triple crisis: de hegemonía, pues ya no tiene el monopolio de la investigación; de legitimidad, pues es percibida como una institución que impide el acceso a los más desfavorecidos y cada vez más jerárquica; e institucional<sup>30</sup>, debido a las dificultades para preservar su autonomía

---

conocimiento, etc.; Gabilondo, 2009b, opina que «la universidad se encuentra en un proceso de repensar su misión, su organización y sus métodos».

<sup>26</sup> López, 2006a, p. 80: «El desafío consiste en construir la nueva universidad –en reinventarla– en este clima de incertidumbre». Y López, 2006b, p. 62, da unas pistas para liderar el cambio y la innovación de ES, para su reinención: «Para reinventar la universidad y lograr su autorreforma permanente, es necesario tener voluntad política de cambio, un proyecto institucional sólido, una amplia información sobre la universidad en las distintas regiones y países, y conocimiento acerca de experiencias relevantes de transformación universitaria».

<sup>27</sup> Teboho Moja es catedrático de ES en la universidad de Nueva York. Asesora de dos Ministerios de Educación en Sudáfrica. En la actualidad pertenece al Comité Científico para África de la UNESCO y al Comité Asesor de Centro Global para la Financiación Privada de la ES.

<sup>28</sup> Círculo de Empresarios, 2007, p. 6: «El objetivo esencial es el incremento de la eficiencia del sistema de educación superior. Es ésta una responsabilidad que atañe conjuntamente a las administraciones, las empresas, la sociedad civil y las propias universidades. Los primeros pasos en esa dirección podrían ser reformas para incrementar la autonomía de los centros, la transparencia en su funcionamiento y resultados, la competencia y la generación de los incentivos financieros adecuados. Tales mejoras requieren eliminar las barreras que fragmentan el sistema actual y lastran la movilidad y la especialización, tanto horizontal –todas las universidades son muy homogéneas– como vertical –no hay distinción entre los académicos y los gestores–. Se trata, en suma, de aplicar a la universidad conceptos e instrumentos ampliamente conocidos en los sistemas de educación superior de otros países y, también, en otros ámbitos de nuestra sociedad.» Y por su parte, Gabilondo, 2006, habla de que la mejora de la universidad ha sido un «dinamismo permanente de la misma».

<sup>29</sup> Ver también en Sousa, 2008, pp. 169-171.

<sup>30</sup> «La crisis financiera de la universidad está estrechamente vinculada a su crisis institucional» (Sousa, 2008, p. 169).





ante la presión de las demandas del mercado y a la tendencia a visualizar tanto a las universidades públicas como a las privadas como una empresa. Si bien la crisis de hegemonía es irremediable en la sociedad del conocimiento, no así su crisis de legitimidad e institucional» (López, 2006a, p. 22 y 2010, p. 45).

Por su parte, Didriksson (2006, p. 3), califica la crisis de destructiva ya que el Estado redujo la financiación de las universidades y las acosó con duras y restrictivas políticas de evaluación, control y acreditación. De ahí que muchas universidades se han debilitado y encerrado en sí mismas, sin ninguna otra preocupación que subsistir<sup>31</sup>. Y Tünnermann (2008, p. 18) dice que la crisis de la ES adquiere caracteres dramáticos en los países subdesarrollados y especialmente en América Latina<sup>32</sup>. En todos los procesos de mejora y transformación pueden surgir desviaciones, peligros; unos se muestran muy cautos y otros se manifiestan muy hostiles y contrarios a todos estos cambios. Pero a pesar de todo, lejos de inmovilizarnos, nos debe dar impulso y debemos estar atentos para no traicionar los valores universitarios y la misión de la misma. Autores como López (2006a) o Gabilondo (2006) nos advierten también de estos peligros y nos hablan de que en ocasiones la reforma se ha convertido en contrarreforma<sup>33</sup>. Podemos observar, por ejemplo, que en España, en esta última legislatura, el Estado contribuye a poner más en crisis a la universidad tal y como lo explican Didriksson y demás autores citados en este párrafo, en lugar de facilitar su avance, su transformación y su servicio.

Así pues, la universidad viene sorteando en las últimas décadas, desde los años noventa del siglo xx, una profunda crisis, que ha lesionado o disminuido su quehacer y su potencialidad. Ella se venía replegando sobre sí misma, aislándose<sup>34</sup> y distanciándose del entorno, de su compromiso social, de su responsabilidad social;

---

<sup>31</sup> Axel Didriksson es sociólogo y fue director e investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU) que luego se convirtió en Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE). Es coordinador general de la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, vicepresidente del Comité Ejecutivo de la UDUAL, en el 2006, p. 3, afirma: «Si se remonta a los años ochenta y noventa, las universidades de la región latinoamericana habían entrado en una profunda crisis destructiva: El Estado retiraba fondos históricos de subsidio para sumirlas en una condición de subsistencia por la vía de una política de contracción severa de los recursos públicos, junto con la imposición de políticas de 'evaluación' y de 'acreditación' que propiciaron nuevos mecanismos de control pero no de impulso a la calidad de las instituciones, mientras se favorecían mecanismos de liberalización mercantil para propiciar la privatización y la comercialización de la educación superior».

<sup>32</sup> Carlos Tünnermann es un distinguido, combativo y fecundo líder universitario centroamericano. Actualmente es presidente del Consejo Centroamericano para la acreditación de la ES.

<sup>33</sup> López, 2006a, pp. 23 y ss. nos señala: «En América Latina, tras la Reforma de Córdoba (1918), la reforma de los 80 y 90 caracterizada por la no inversión y la privatización en la universidad, fue una auténtica contrarreforma. Fue más bien alterar y deformar las universidades, que reformarlas para que pudiesen cumplir su misión ante los vertiginosos cambios de la sociedad del conocimiento. En 1950 existían en América Latina y el Caribe unas 75 universidades, casi todas ellas públicas, en 1995, habían pasado a 812 de las cuales el 60% eran privadas y en el 2002 a 2013 (69.2% privadas) como ya hemos señalado (Mollis, 2003; García, 2006)».

<sup>34</sup> «Las instituciones de ES están a menudo aisladas de las comunidades dentro de las que se encuentran» (Moja, 2008, p. 168). Las universidades, tal y como lo señala la COM, 2005, deben subsanar algunas de sus debilidades, como son: «La uniformidad, la fragmentación y el aislamiento».



por otro lado los estados la han sobrecargado de requerimientos legislativos, excesivo control y, por si fuera poco, retirándole incluso parte de la financiación, con lo que ha tambaleado incluso su autonomía y con ella su misión.

Estos dinamismos de renovación y transformación de las universidades se deben abordar de forma reflexiva y progresiva, no caben las modas ni las precipitaciones. Se necesita debate<sup>35</sup>, pensamiento. La concepción y el futuro de la universidad se encuentran, en todo el mundo, en un momento de profundo análisis y de cambio. Se superponen y multiplican las reuniones, foros e informes a muy diversa escala. Tal y como señala Gabilondo (2006), a este respecto, «valorar, evaluar, acreditar, formar, dar cuenta pública, son caminos imprescindibles para la mejora de las universidades».

Por su parte, la Comisión Europea nos habla en varios de sus informes<sup>36</sup> de ciertas debilidades y peligros a los que se enfrenta la universidad en estos tiempos: la fragmentación, el aislamiento o falta de apertura, la uniformidad, la reglamentación excesiva, la financiación insuficiente. La reglamentación detallada, el control y el afán de uniformidad han llevado a las universidades a un rendimiento medio-bajo, a incrementar la fragmentación y generar pequeños sistemas o subsistemas universitarios que han dificultado la colaboración, a nivel nacional, regional o mundial.

Es importante no dificultar este proceso de cambio, crecimiento y diversificación de las universidades. Las universidades y los sistemas universitarios poseen en mayor o menor grado las potencialidades necesarias para abordar el cambio y superar la crisis o sus desviaciones o peligros<sup>37</sup>. A lo largo de la historia se ha visto que las IES poseen capacidad de adaptación, aunque de forma lenta y conservadora, a los cambios sociales de gran alcance (Neubauer y Ordóñez, 2008, p. 51).

Al mismo tiempo hay que conceder a las universidades el tiempo necesario y conveniente para que afronten estos nuevos retos, los asimilen, se reestructuren y los hagan realidad en el seno de las mismas<sup>38</sup>.

Sin lugar a duda, siguiendo las propuestas de la CMES (1998) y la Comisión de Seguimiento de la misma (2003, 2004), para diseñar una educación superior proactiva y dinámica<sup>39</sup>, se requiere una política de estado, estrategias consensuadas

---

<sup>35</sup> Personas de todos los niveles y estudiantes manifestaron que veían las IES como unas «herramientas para la transformación social» y «portadoras de cambio», que «respondían a necesidades sociales» y se estaban ganando el respeto de las generaciones futuras (Andy Hohanston y Richard Yelland, 2008). Ver también Gabilondo, 2006, 2009. Delanty, 2008, p. 28 señala: «Las universidades están experimentando una importante transformación, por lo que debemos reflexionar a conciencia acerca del concepto de universidad en un mundo que ha cambiado mucho desde que surgiera la universidad como institución».

<sup>36</sup> Ver por ejemplo los informes de la COM, 2005, 2006.

<sup>37</sup> Así lo reconoce, entre otras regiones, Europa, cuando afirma que «Las universidades europeas poseen un potencial enorme, pero no está plenamente aprovechado ni utilizado eficazmente para su crecimiento y empleabilidad» (COM, 2006, p. 3; 208 final).

<sup>38</sup> A este respecto, en el informe de Graz, de la EUA de 2003, se dice: «las universidades deben tener tiempo para convertir los cambios legislativos en realidades institucionales y en objetivos académicos significativos».

<sup>39</sup> Altbach, 2007, señala que «las universidades se han convertido principalmente en instituciones reactivas que abordan las nuevas responsabilidades lo mejor que pueden».



a largo plazo, más allá de la temporalidad de los gobiernos, algo así como un pacto social sobre la ES, donde los diferentes sectores implicados pongan recursos y realicen los esfuerzos necesarios para hacer realidad estas transformaciones.

Por último, cabe señalar que es necesario e importante abordar estos cambios de forma colaborativa a todos los niveles. Deben cooperar las universidades entre sí, a escala nacional e internacional, deben participar en la definición y creación de los sistemas universitarios, de los espacios de educación superior regionales; deben trabajar junto con los diferentes sectores de la Administración pública, de la empresa y de la sociedad. Para ello se han creado y se están creando foros, asociaciones y redes que permitan no sólo una colaboración puntual y anual o bianual, sino una colaboración continuada y cotidiana, en las grandes líneas y en el día a día. No debemos olvidar que los principales peligros han sido la propia universidad, muchas veces más interesada en conservar un statu quo y en actuar de forma conservadora y endogámica; el Estado y su intervencionismo y control, en un continuo amor-odio; y los ciudadanos individualmente o de forma colectiva, grupos sociales, sindicatos, ONG y sus redes, que han mantenido un papel distinto y a veces hostil con la universidad, por su elitismo, aislamiento y falta de compromiso<sup>40</sup>.

Los diferentes expertos, investigadores, organismos nacionales e internacionales que estudian o impulsan la universidad apuntan que superarán la crisis y a sus competidores si colaboran y trabajan en red, fortaleciéndose mutuamente y siendo así más competitivas. Dicha colaboración les permitirá además retomar su protagonismo, siendo ellas las que realizarán los cambios necesarios, oportunos y pertinentes de forma autónoma e interdependiente, como ya hemos apuntado, para construir su futuro, recuperando así su verdadera misión.

Este trabajo en red les permitirá defenderse de la competitividad institucionalizada, de la autosuficiencia y ensimismamiento, de la lógica del mercado, de la instrumentalización estatal. La realización de proyectos en común les permitirá compartir recursos, acometer acciones comunes y solidarias, obtener múltiples beneficios y sinergias. Así pues, el futuro de las universidades pasa por la colaboración y el trabajo en red, tal y como los diversos autores señalan: es la «única vía posible» (Castells y Tubella, 2008, pp. 30-32), o de forma más radical, la encrucijada en la que se encuentran las lleva a «colaborar o morir» (Tapscott y Williams, 2011, p. 59).

Fecha de recepción: octubre de 2013; fecha de aceptación: julio de 2014



---

<sup>40</sup> Ver a Boaventura de Sousa Santos, director de Estudios Sociales, Facultad de Economía, Universidad de Coimbra, 2008, pp. 169-171, cuando habla sobre qué hacer ante la crisis de la universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTBACH, P. G. (2008). Funciones Complejas de las Universidades en la Era de la Globalización. En serie GUNI El compromiso social de las Universidades, 3. La Educación Superior en el mundo 3. Educación Superior. Nuevos Retos y Roles Emergentes para el Desarrollo Humano y Social. Madrid-Barcelona-México: Mundi-Prensa.
- ALTBACH, P. G. (2009). El Apoyo a la Educación Superior debe ser Parte de una Reforma más Amplia de la Sociedad. <http://www.univnova.org/documentos/44.pdf>. (Revisado el 12/09/2013).
- BENAVIDES, C. A.; QUINTANA, C. (2003). Aprendizaje interorganizativo en el marco de la cooperación empresarial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 12 (3), 149-162.
- BORRERO, A. (2008a). Historia Universitaria. La Universidad en Europa desde sus Orígenes hasta la Revolución Francesa. Tomo I. La Universidad. Estudios sobre sus Orígenes, Dinámicas y Tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BORRERO, A. (2008b). Historia Universitaria. La Universidad en Europa desde la Revolución Francesa hasta 1945. Tomo II. La Universidad. Estudios sobre sus Orígenes, Dinámicas y Tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BORRERO, A. (2008c). Historia Universitaria. La Universidad en América, Asia y África. Tomo III. La Universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BORRERO, A. (2008d). Historia Universitaria. Los Movimientos Estudiantiles. Tomo IV. La Universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BORRERO, A. (2008e). Enfoques Universitarios. Tomo V. La Universidad. Estudios sobre sus Orígenes, Dinámicas y Tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BORRERO, A. (2008f). Organización Universitaria. Tomo VI. La Universidad. Estudios sobre sus Orígenes, Dinámicas y Tendencias. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- BRUNNER, J. J. (2005). Tendencias Internacionales de la Educación Superior. [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/tendencias%20internacionales%20edsup\(2005\)\\_2009.pdf](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/tendencias%20internacionales%20edsup(2005)_2009.pdf). (revisado el 12/09/2013).
- BRUNNER, J. J. (2006). Mercados Universitarios. Ideas, Instrumentos y Seis Tesis en Conclusión. [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/libros/mercus\\_ii/la%20universidad%20frente%20al%20mercado\\_def.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/libros/mercus_ii/la%20universidad%20frente%20al%20mercado_def.html) (revisado el 12/09/2013).
- BRUNNER, J. J. (2008). El Poder de la Universidad entre los Intereses Corporativos y las Condiciones de Mercado. [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Poder%20Intelectual\\_DEF050908.pdf](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Poder%20Intelectual_DEF050908.pdf). (Revisado el 12/09/2013).
- BRUNNER, J. J. Y PEÑA, C. (2008). Reforma de la Educación Superior. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- CASTELLS, M. (1997a). La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La Sociedad en Red. Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M. (1997b). La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2. El poder de la identidad. Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M. (1997c). La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 3. Fin del milenio. Madrid: Alianza.



- CÍRCULO DE EMPRESARIOS (2007). Una Universidad al Servicio de la Sociedad. [http://www.circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/06/11\\_2.pdf](http://www.circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/06/11_2.pdf) (revisado el 12/09/2013).
- CLARK, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. London: Pergamon Press.
- DIDRIKSSON, A. (1998). Tendencias de la Educación Superior al Fin de Siglo. Escenarios de cambio. <http://www.reggen.org.br/midia/documentos/tendenciaseducacionsuperior.pdf> (Revisado el 12/09/2013).
- DURAND, J. C., MASERA, G. A. Y PUJADAS C. (2003). Universidad y Organizaciones en Red. [http://conedsup.unsl.edu.ar/download\\_trabajos/trabajos/eje\\_2\\_gestion%20y%20organizacion/durand%20y%20otros.pdf](http://conedsup.unsl.edu.ar/download_trabajos/trabajos/eje_2_gestion%20y%20organizacion/durand%20y%20otros.pdf). (Revisado el 12/09/2013)
- FUENTE, J. R. Y EGRON-POLAK, E. (2010). La construcción de la sociedad global del conocimiento. El cambio sistemático e institucional. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?icve=37316228002>. (Revisado el 12/09/2013).
- GABILONDO, A. (2006, junio 8). 2010. Odisea en el Espacio de Educación Superior. El País. [http://www.elpais.com/articulo/opinion/2010/odisea/espacio/educacion/superior/elpepiopi/20060608elpepiopi\\_12/tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/2010/odisea/espacio/educacion/superior/elpepiopi/20060608elpepiopi_12/tes). (Revisado el 12/09/2013).
- GABILONDO, A. (2008). Nuestra Universidad necesita jubilaciones. <http://firgoa.usc.es/drupal/node/38514/print>. (Revisado el 12/09/2013).
- GABILONDO, A. (2009a). Acto de investidura como doctores honoris causa de D. Georges Boulon y D. Joaquín Fuster. [http://www.uam.es/novedades/honoris\\_causa\\_boulon\\_fuster.rtf](http://www.uam.es/novedades/honoris_causa_boulon_fuster.rtf). (Revisado el 12/09/2013).
- GABILONDO, A. (2009b). Intervención del Ministro de Educación en el Acto de Inauguración del Curso Universitario. <http://www.educacion.es/horizontales/prensa/discursos/2009/09/salamanca-ministro.html>. (Revisado el 12/09/2013).
- LÓPEZ, F. (2006a). América Latina y el Caribe: Globalización y Educación Superior. [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0037.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0037.pdf). (Revisado el 12/09/2013).
- LÓPEZ, F. (2006b). *Escenarios Mundiales de la Educación Superior. Análisis Global y Estudios de Casos*. Buenos Aires. Argentina: CLACSO Libros.
- LÓPEZ, F. (2010). *Educación superior internacional comparada: escenarios, temas y problemas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- MOJA, T. (2008). Desafíos Institucionales y sus Implicaciones en las IES. Transformación, misión y visión para el siglo XXI. En serie GUNI El compromiso social de las Universidades, 3. La Educación Superior en el mundo 3. Educación Superior. Nuevos Retos y Roles Emergentes para el Desarrollo Humano y Social. Madrid-Barcelona-México: Mundi-Prensa.
- MORA, J. G. (2001). *El Gobierno de las Universidades: en búsqueda de una adecuada combinación de autonomía y eficiencia*. Dpto. de Economía Aplicada. Universidad de Valencia. <http://www.universia.pr/pdf/unescogestion/AutonomiaEspana.pdf>. (Consultado el 12/02/2013).
- NAYYAR, D. (2008). La globalización. ¿Qué implica para la Educación Superior? Boletín GUNI. Julio, 35. <http://web.guni2005.upc.es> (Consultado el 26/02/2013).
- OPPENHEIMER, A. (2010). ¡Basta de historias! La obsesión latinoamericana con el pasado, y las doce claves del futuro. Barcelona: Debate.
- RODRÍGUEZ, R. (2003). *La Educación Superior en el Mercado: configuraciones emergentes y nuevos proveedores. Las Universidades en América Latina. ¿Reformadas o alteradas?* Buenos Aires: CLACSO.



- SOUSA, B. (2008). El Rol de la Universidad en la construcción de una globalización alternativa. En serie GUNI El compromiso social de las Universidades, 3. La Educación Superior en el mundo 3. Educación Superior. Nuevos Retos y Roles Emergentes para el Desarrollo Humano y Social. Madrid-Barcelona-México: Mundi-Prensa.
- TAPSCOTT, D. Y WILLIAMS, A.D. (2007). Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes. (1ª ed.) Barcelona: Paidós Empresa.
- TAPSCOTT, D. Y WILLIAMS, A.D. (2011). Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial. Barcelona: Paidós Empresa.
- TORRES, C. A. (2007). Globalización y Educación Superior en las Américas. La Revista Theomai / Theomai Journal, 15. [http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero15/ArtTorres\\_15.pdf](http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero15/ArtTorres_15.pdf). (Revisado el 12/09/2013).
- TÜNNERMANN, C. (2008). Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba. 1918-2008. (1ª ed.) Buenos Aires: CLACSO.
- TÜNNERMANN, C. (2009). La Segunda Conferencia Mundial sobre Educación Superior. El Nuevo Diario. Nicaragua. <http://www.elnuevodiario.com.ni/imprimir/43673>. (Revisado el 12/09/2013).
- UNESCO (2005). Informe mundial de la UNESCO. Hacia las Sociedades del Conocimiento. París.
- VERGER (2008a). La Universidad Mutante: del servicio público a la comercialización capitalista. [http://www.odg.cat/documents/novetats/b57\\_universidad\\_mutante\\_tv\\_cast.pdf](http://www.odg.cat/documents/novetats/b57_universidad_mutante_tv_cast.pdf). (Revisado el 12/09/2013).
- VERGER, A. (2008b). El Rol de Ideas e Intereses en el Proceso de Transnacionalización de la Educación Superior. Revista de Educación Superior, XXXVII (145), 41-56. [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/145/pdf/41\\_elrol.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/145/pdf/41_elrol.pdf). (Revisado el 12/09/2013).
- ZABALZA, M. A. (2002). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas. Madrid: Narcea, S.A. de ediciones.

