

## Monográfico «Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades»

### ARTICULO

# La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria

**Endika Bengoetxea Castro**

(1) [endika@ehu.es](mailto:endika@ehu.es)

(2) [endika.bengoetxea@ec.europa.eu](mailto:endika.bengoetxea@ec.europa.eu)

(1) Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

(2) En comisión de servicios en la Comisión Europea, DG de Educación y Cultura

Fecha de presentación: diciembre de 2011

Fecha de aceptación: abril de 2012

Fecha de publicación: julio de 2012

### Cita recomendada

BENGOETXEA, Endika (2012). «La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria». En: «Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades» [monográfico en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 9, n.º 2, págs. 86-99 UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v9n2-bengoetxea/v9n2-bengoetxea>>

<<http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1415>>

ISSN 1698-580X

### Resumen

La mejora de la gobernanza es uno de los temas más importantes de la agenda política de la educación superior en la Comisión Europea. Tras muchos años trabajando en este campo, la experiencia demuestra que en el caso de Europa es importante considerar la diversidad de sistemas educativos y de tipologías de instituciones de educación superior a la hora de analizar los modelos de gobernanza que han de aplicarse en cada caso. Esto conlleva que no exista un modelo de gobernanza ideal para

cada institución y/o sistema de educación superior, y que la estrategia varíe según los objetivos y el tipo de cada institución de educación superior. La creciente globalización de la educación superior y la crisis económica están afectando directamente a las instituciones, obligándolas a posicionarse en este contexto. Implantar un modelo de gobernanza adecuado a la estrategia institucional elegida es esencial, si bien los modelos de buenas prácticas que pueden usarse en un caso no son directamente aplicables a otro.

La Comisión Europea trabaja con dos tipos de instrumentos en el área de gobernanza: por un lado, los instrumentos políticos fomentan el intercambio de buenas prácticas, el aprendizaje mutuo entre gobiernos, países e instituciones, y la creación de herramientas para la rendición de cuentas. Por otro lado, los instrumentos financieros a través de programas como Erasmus facilitan la elaboración de proyectos piloto y estudios que se presentan a iniciativa de consorcios transnacionales. Recientemente está cobrando importancia la necesidad de proporcionar mayor transparencia en cuanto a la actividad y la eficiencia con la que trabajan las instituciones de educación superior. Este artículo revisa las últimas tendencias de la gobernanza en Europa, con especial énfasis en la necesidad de preservar la diversidad de sistemas y tipos de instituciones a través de las herramientas de transparencia para líderes institucionales, dando ejemplos de los proyectos de cooperación más relevantes en materia de gobernanza.

### **Palabras clave**

reforma de la gobernanza, gestión de universidades, evaluación de la calidad, internacionalización, europeización

## *Higher Education Governance Reform in Practice. Matching Institutional Implementation Practices and Policies*

### **Abstract**

*Governance is one of the most important higher education policy reform areas in the European Commission. The experience of many years in this field shows that in Europe the diversity of both higher education systems and higher education institution typologies is an important aspect to consider when assessing which governance model to apply in each case. Due to this diversity, there is no ideal governance model for each institution and/or higher education system, and the most appropriate strategy to follow varies depending on the mission and typology of each higher education institution. The increasing tendency towards the globalization of higher education and the economic crisis are impacting directly on universities, forcing them to position themselves in this context. Implementing an appropriate governance model according to the corporate strategy of choice is essential, although good practice models in one case might not be directly applicable to another.*

*The European Commission works in parallel with two types of governance instruments: firstly, policy instruments to promote the exchange of good practice and mutual learning between and among governments, countries and institutions. In recent years, the need for transparency regarding how different higher education institutions perform in the various fields where they operate is of increasing interest. Moreover, financial instruments available through programmes such as Erasmus facilitate the development of pilot projects and studies presented at the initiative of transnational consortia. This article reviews the latest trends in higher education governance in Europe, with special emphasis on the need to preserve the diversity of higher education systems and institutions through transparency tools, showing relevant examples of cooperation projects for improving governance practices.*

### **Keywords**

*governance reform; university management; quality assurance; internationalisation; Europeanisation*

## 1. Introducción

La gobernanza es una de las principales áreas de reformas políticas de la agenda de modernización de la educación superior. La gobernanza de la educación superior no sólo afecta a aspectos internos de la gobernanza universitaria, sino también al papel del Estado y a actores externos. Es un ámbito de reforma complejo que engloba muchos aspectos de los sistemas de educación superior y de sus operaciones diarias, como por ejemplo la gestión de recursos humanos, la financiación, el control de calidad, la planificación de cursos, el acceso y la internacionalización.

La importancia de esta área de reformas se pone de relieve en la comunicación de 2011 de la Comisión Europea relativo a la agenda de modernización de la educación superior, que considera que la gobernanza de la educación superior (junto con la financiación) es uno de los ámbitos clave de actuación. En el período 2000-2010, la reforma de la gobernanza se caracterizó por una serie de iniciativas en los estados miembros de la UE donde la principal tendencia fue incrementar la autonomía institucional. Las instituciones de educación superior son jurídicamente autónomas en todos los estados de la UE, aunque su grado de autonomía varía según el país. Partiendo de la base que las instituciones con mayor autonomía son más capaces de orientar sus estrategias institucionales en sus fortalezas específicas y de adaptarse a un entorno cambiante a escala regional e internacional (Comisión Europa 2006, 2011), todos los países europeos han tendido a crear mecanismos para aumentar la autonomía institucional. Al mismo tiempo, la autonomía institucional se ha combinado con mecanismos apropiados de rendición de cuentas, como contratos basados en el desempeño y acuerdos plurianuales entre estados e instituciones. En consecuencia, la posición de los gestores de las instituciones se ha visto reforzada y se han creado nuevos órganos de gobernanza, como consejos asesores o supervisores, en los que suelen participar actores externos. Sin embargo, sigue siendo esencial que las instituciones de educación superior no estén limitadas por una regulación excesiva que les impida cumplir las expectativas que la sociedad espera de ellas.

Paralelamente, las instituciones actuales han de justificar su manera de proceder en mayor medida que en el pasado, especialmente como consecuencia de la introducción de sistemas externos de control de calidad. Todo ello impone una serie de exigencias a los órganos rectores de estas instituciones y les exige mayor profesionalización, inclusive a través de la formación. Esta necesidad de liderazgo en la gestión es también un tema prioritario de los programas de la UE.

A nivel sistémico, el reto que supone la diversidad de tipologías y objetivos de las instituciones de educación superior es un aspecto muy importante, que plantea dificultades a la gobernanza y al control de calidad de la educación superior. En Europa, esta diversidad se considera un rasgo positivo, ya que permite que los distintos sistemas sean más sensibles a unas necesidades sociales y económicas que cambian con suma rapidez. Por ejemplo, se valora positivamente que se de respuesta a retos que pretenden servir mejor las necesidades de una población de estudiantes cada vez más heterogénea. Además, algunas reformas, como las que se han impulsado en el marco del Proceso de Bolonia, han dado como resultado la creación de tipologías institucionales incluso más heterogéneas, con distintos objetivos, y probablemente la crisis económica reforzará esta tendencia a la diversidad y obligará

a las instituciones a posicionarse mejor, a analizar sus fortalezas y debilidades en su propio contexto y a definir planes de acción estratégicos que actúen en consecuencia.

La mayor diversidad exige que la transparencia sea un elemento clave de la estrategia de la UE para modernizar los sistemas de educación superior. Una información más clara sobre la actuación de las instituciones facilitará a estudiantes, empresarios y políticos estar informados sobre las opciones que tienen a su alcance. Los gestores de las universidades también se benefician directamente de la transparencia, ya que muchas instituciones ignoran en qué ámbitos destacan (salvo algunos casos concretos que suelen estar relacionados con la investigación). Los directores y gestores de las instituciones de educación superior pueden tomar decisiones más eficaces, especialmente para reforzar la relevancia y la calidad de la enseñanza y la investigación, el impacto sobre el mercado de trabajo, la innovación y la capacidad empresarial. Las instituciones se benefician de la transparencia porque les permite posicionarse mejor y mejorar sus estrategias de desarrollo, calidad y funcionamiento.

Este artículo analiza la contribución de la Comisión Europea en materia de gobernanza y transparencia con relación al reto de modernización de la educación superior europea. Con esta finalidad, la UE tiene a su disposición una serie de instrumentos políticos y de financiación. Las prioridades políticas de los programas de financiación de la UE están en consonancia con estos objetivos. Se examinan las principales acciones que se han llevado a cabo en este ámbito, y se dan ejemplos de herramientas y acciones directamente relacionadas con la mejora de la gobernanza institucional. El segundo apartado presenta el impacto de la diversidad en las reformas de gobernanza de la educación superior y el tercero describe brevemente los principales instrumentos políticos de la UE en este ámbito. El cuarto apartado presenta ejemplos de proyectos orientados a la mejora de la gobernanza institucional financiada por la UE.

## 2. La gobernanza de la educación superior en un entorno heterogéneo

La importancia de la diversidad para la reforma de gobernanza se pone de relieve en los principales documentos europeos relativos a la educación superior, tanto a escala nacional como de la UE, donde se destaca la necesidad de tener en cuenta la variedad de sistemas educativos (con características nacionales propias) e instituciones (con distintas dimensiones, objetivos y características). La diversidad institucional se considera una de las principales ventajas de la educación superior en Europa.

Algunas de las razones de la creciente diversidad en Europa están relacionadas con las reformas implantadas por el Proceso de Bolonia, que han tenido un impacto directo en la búsqueda de nuevos modelos de gobernanza. Uno de estos efectos es la creación de nuevos tipos de instituciones en algunos países, lo que ha exigido implantar modelos de gobernanza no tradicional; otro es la tendencia creciente de fusiones de instituciones de educación superior en ciertos países para impulsar la cooperación y la eficiencia, lo que ha llevado a debatir sobre los modelos de gobernanza más apropiados para gestionar estas instituciones.

La importancia de la relación entre gobernanza y diversidad dio pie a organizar una reunión, celebrada en Budapest en abril de 2010 bajo la presidencia húngara de la UE, a la que asistieron los directores generales de Educación Superior de los estados miembros. La necesidad de abordar la diversidad no sólo se analizó a nivel sistémico, sino también a nivel institucional y programático. Los asistentes a la reunión estuvieron de acuerdo en la necesidad de que todas las instituciones definieran su perfil e identificaran sus principales fortalezas y recursos; también se destacó que las instituciones podían destacar en otras dimensiones igualmente importantes a parte de la investigación, como la calidad de la enseñanza, la transferencia de conocimientos y la innovación, o incluso la internacionalización.

Para poder disponer de mayor diversidad de perfiles es necesario dar mayor visibilidad y ofrecer incentivos a otras dimensiones (misiones) además de la investigación, especialmente a la calidad de la enseñanza. Estas dimensiones deberían reflejarse con mayor claridad en instrumentos como el control de calidad y los mecanismos de financiación, especialmente para garantizar que el personal académico que demuestre su excelencia en la calidad de la enseñanza obtenga el reconocimiento que se merece. Como reacción a este objetivo, países como Finlandia, Dinamarca y los Países Bajos han propuesto modelos de financiación más multidimensional y acorde con las funciones, objetivos de cumplimiento y/o controles de calidad. En algunos países, esto puede representar hasta un 30% de la financiación total, aunque se recomienda mantener una fuerte base de financiación relacionada con el número de estudiantes y licenciados. Por desgracia, aún no existe un modelo óptimo que proponga una serie de indicadores de rendimiento y evaluación para dimensiones no relacionadas con la investigación. Iniciativas europeas como «U-map» y «U-multirank», descritas a continuación, pretenden dar mayor transparencia a estas otras importantes funciones de los sistemas y las instituciones de educación superior, y mejorar así las herramientas existentes en esta línea.

Por muy positiva que sea la diversidad, también dificulta proponer un modelo ideal de gobernanza para todos los sistemas e instituciones de educación superior, lo que hace más complejo el debate sobre este tema. La diversidad de los cambios demográficos, los objetivos de matriculación a escala nacional y el nivel esperado de expansión afecta a la idoneidad de los modelos de gobernanza, a la mejor tipología de las instituciones y a la naturaleza de los planes de estudio.

Además, incrementar la diversidad exige mayores esfuerzos al control de calidad y a los sistemas de evaluación existentes. Es preciso flexibilizar el control de calidad cuando se aplica a actividades más innovadoras. Deben mejorarse, por ejemplo, las capacidades institucionales de autoevaluación y control interno de la calidad, la valoración de las actividades de formación permanente y el papel de varios mecanismos de *feedback* (como los estudios sobre adecuación de los titulados de cada institución a las necesidades del mercado de trabajo). Paralelamente, los mecanismos de financiación y los incentivos para el personal académico deberían adaptarse a estas condiciones de mayor diversidad para reconocer sus meritos adecuadamente. El compromiso del personal académico se considera esencial para garantizar la calidad de acciones como la movilidad internacional de los estudiantes y la excelencia de la enseñanza, y en algunos países la falta de reconocimiento de esta dedicación al mismo nivel que las actividades de investigación constituye incluso un elemento desmotivador. En definitiva, los sistemas de control de la calidad deben abordar esta diversidad para evaluar de forma más justa el trabajo de cada institución según su perfil, reconociendo la excelencia en sus distintas dimensiones.

En cuanto a los planes de estudio, cada vez son más necesarios los programas a medida para estudiantes no tradicionales y los itinerarios de aprendizaje flexible, especialmente a raíz del impacto de la crisis económica. Existe un amplio consenso sobre la necesidad de reducir la brecha entre las necesidades de la sociedad y la percepción de estas necesidades por parte de las instituciones. Este reto y los ya anteriormente mencionados exigen una mayor implicación de todas las personas que participan en el proceso de toma de decisiones, incluyendo a las que no pertenecen al sector de la educación superior (por ejemplo, empresarios o representantes de la sociedad civil). La implicación de actores externos puede articularse a través de los órganos de gobernanza de las instituciones, mediante acuerdos de cooperación para proyectos específicos, acciones de movilidad del profesorado y del alumnado, etc.

### 3. Principales iniciativas políticas de la Unión Europea respecto a la gobernanza

Este apartado examina las principales líneas de acción en el marco de los instrumentos políticos de la Comisión Europea para la reforma de la gobernanza, especialmente los relacionados con la diversidad, la transparencia y la cooperación con los principales actores de la educación superior. Estas pueden dividirse en tres categorías principales:

#### 3.1. Informes sobre el impacto de las reformas de gobernanza en Europa

En el momento de escribir este artículo, el estudio completo más reciente sobre la reforma de la gobernanza de la educación superior europea, que ofrece una visión exhaustiva de los cambios y reformas políticas que se han producido en este ámbito a lo largo de un período de diez años, se titula «Impacto de las reformas de la gobernanza en la educación superior europea (2006-2010)». Este estudio se ha llevado a cabo junto con otros estudios independientes sobre planes de estudio y financiación de la educación superior.

El estudio subraya la diversidad del Espacio Europeo de Educación Superior: los distintos aspectos de la gobernanza de los planes de modernización de la educación superior se han abordado a varios niveles en cada país, aunque se considera necesario profundizar en éstas especialmente para dar mayor libertad institucional a las universidades. El informe llega a la conclusión de que en ciertas condiciones, con suficiente financiación e incentivos económicos, la autonomía institucional ejerce un impacto positivo directo sobre el funcionamiento de las universidades. Tal como señala el estudio, existe una asociación positiva entre indicadores como número de licenciados y artículos publicados y el nivel de autonomía institucional.

El estudio ofrece recomendaciones sobre cómo lograr el equilibrio entre autonomía y rendición de cuentas, indicando que lo que aparentemente se gana en autonomía podría perderse fácilmente con excesivos requisitos en cuanto a la rendición de cuentas. Los medios tradicionales de regulación y microgestión estatal tienden a ser reemplazados por nuevos métodos de rendición de cuentas y



presentación de informes a otras autoridades, lo que exige la necesidad de valorar los medios y las finalidades de la rendición de cuentas en la educación superior europea.

Finalmente, el informe subraya la necesidad de incrementar las inversiones en educación superior e investigación en toda Europa, sin las cuales es poco probable que las universidades sean capaces de satisfacer completamente las crecientes expectativas de su misión en la sociedad del conocimiento y su contribución global a la competitividad europea. Probablemente, las reformas de la gobernanza, en combinación con un nivel suficiente de financiación, contribuirán a mejorar el funcionamiento del sistema. Esto exige fomentar el equilibrio de la inversión pública y privada en la educación superior y la investigación.

### **3.2. Reforzar la cooperación entre la universidad y la empresa**

La cooperación de la empresa y la educación superior es un tema transversal con efectos claramente positivos en las reformas de financiación y gobernanza, así como para garantizar que los planes de estudio están actualizados y satisfagan las necesidades de los trabajadores y de la sociedad. Con la voluntad de estrechar los lazos entre los ámbitos académico y laboral en Europa, la Comisión Europea organiza anualmente el Foro Universidad-Empresa, una plataforma para impulsar el diálogo y las acciones sobre temas como la formación permanente, la movilidad, el espíritu empresarial, la transferencia de conocimientos, el desarrollo y aplicación de planes de estudio y la gobernanza.

Este Foro contribuye a reforzar el diálogo estructurado entre estos dos sectores, demostrando el interés de ambas partes por trabajar en colaboración. A fin de apoyar la implementación, en abril de 2011 se puso en marcha una convocatoria piloto llamada «alianzas de conocimiento» (con vistas a publicarse cada año) para garantizar una mayor relevancia y un mayor alcance social y económico de la educación superior y reforzar la empleabilidad, creatividad y potencial innovador de licenciados y profesores, así como el papel de las instituciones de educación superior como motores de la innovación.

### **3.3. Iniciativas de transparencia para identificar y catalogar las funciones y el funcionamiento de cada institución**

La agenda de modernización de la educación superior de la Comisión Europea subraya la importancia de la transparencia y la diversificación para identificar las fortalezas de cada institución. Para ello, las instituciones necesitan herramientas que les permitan compararse a otras instituciones de educación superior a escala nacional e internacional.

La Comisión Europea apoya varias iniciativas para desarrollar herramientas y políticas que incrementen la transparencia. Una de ellas es el proyecto «U-map» patrocinado por la UE. «U-map» ha desarrollado un modelo de clasificación para categorizar la rica diversidad de las instituciones de educación superior, inspirándose en la conocida Clasificación Carnegie de Estados Unidos. Esta metodología cataloga estas instituciones según sus distintas misiones: enseñanza y aprendizaje, investigación, innovación y transferencia de conocimientos, participación regional e internacionalización.

La existencia relativamente reciente de rankings universitarios ha ejercido una considerable influencia en las decisiones de gobernanza que han tomado muchas instituciones. Sin embargo en mu-

chos casos la reacción ha sido inesperada e incluso contraproducente especialmente en lo referente a la diversidad: la gran mayoría de rankings existentes se centran exclusivamente en la dimensión de investigación e ignoran los indicadores de otros ámbitos como la enseñanza, la internacionalización, la innovación y la participación comunitaria. Así, no dan cuenta de la diversidad existente y, en la práctica, sólo incluyen aproximadamente el 3% de las instituciones de educación superior de todo el mundo.

Para mejorar esta situación, y dado que se da por hecho que a pesar de sus inconvenientes estos rankings no van a desaparecer, la Comisión Europea puso en marcha, en 2009 un estudio de viabilidad llamado «Diseño y verificación de la viabilidad de una clasificación universitaria multidimensional global», también conocido como «U-multirank», que diseñó y puso a prueba un concepto personalizado de ranking multidimensional que considera cinco misiones de la instituciones de educación superior: investigación, enseñanza y aprendizaje, innovación y transferencia de conocimiento, compromiso con su entorno regional e internacionalización. La principal característica de este estudio es proporcionar una herramienta útil para la toma de decisiones del usuario y no una simple lista global de universidades. Su vocación es la de ofrecer a los usuarios la posibilidad de realizar un ranking personalizado adecuado a sus preferencias e intereses personales en distintos ámbitos de interés (dimensiones). El estudio demostró la viabilidad de este concepto de clasificación multidimensional y puso de manifiesto la necesidad de realizar otras investigaciones para desarrollar algunos indicadores. Además, también se identificaron varios retos, entre los cuales el más decisivo fue la necesidad de mejorar la disponibilidad, solidez y comparabilidad de los datos, así como la necesidad de implementar una estrategia para su recopilación periódica. Unas 150 instituciones de educación superior de distintos perfiles participaron en esta iniciativa, lo que demostró que los gestores institucionales podían proporcionar una información valiosa para definir medidas de gobernanza y planes estratégicos.

Como seguimiento de este estudio, la Comisión Europea ha publicado en marzo de 2012 una nueva convocatoria para implementar una primera versión de este ranking a finales de 2013. En esta fase, basada en los hallazgos del estudio multiranking se diseñará una herramienta web que permitirá a los usuarios escoger el tipo de institución que más le interese (por ejemplo, instituciones de enseñanza virtual, centros implantados en países pequeños, etc.) y luego seleccionar los indicadores de funcionamiento de cualquiera de las cinco dimensiones que el usuario considere relevantes para su consulta. Esta herramienta de transparencia pretende ofrecer a usuarios como directores de instituciones, estudiantes políticos, etc. una información más precisa que la que ofrecen los rankings existentes. Sin embargo, como se menciona explícitamente en el texto de la convocatoria, la Comisión Europea considera que este ranking es complementaria con otras herramientas relevantes de la educación superior, como por ejemplo los procedimientos de control de calidad.

## 4. Proyectos europeos relativos a la gobernanza de la educación superior

En tanto que instrumento de financiación de la Comisión Europea y como complemento a las iniciativas políticas presentadas anteriormente, el programa Erasmus (conocido ante todo por la movilidad



que proporciona a alumnos y profesores) ofrece la posibilidad de financiar proyectos de cooperación para apoyar los objetivos de los planes de modernización de la educación superior.

Mediante una convocatoria para la presentación de propuestas (en general proyectos de dos a tres años de duración con un mínimo de tres participantes de tres países europeos), la gobernanza de la educación superior ha sido un tema prioritario desde 2009, y varios proyectos financiados por la UE han puesto en marcha estudios piloto para mejorar la gobernanza a escala sistémica e institucional.

A continuación se describen algunos de los proyectos que abordan los retos más significativos relacionados con la gobernanza y con un gran potencial para mejorar los modelos de gobernanza existentes tanto a escala sistémica como institucional. Han sido destacados por expertos independientes de la Comisión Europea como los proyectos más innovadores o los como ejemplos de buenas prácticas:

- **Clasificación de autonomía:** El principal resultado de este proyecto es un informe en el que se compara la autonomía de las universidades de 26 países europeos. Además de realizar un análisis exhaustivo del estado actual de la autonomía institucional en Europa, el estudio incluye cuatro clasificaciones que evalúan y catalogan los sistemas de educación superior en cuatro ámbitos: autonomía organizacional, financiera, académica y de personal.
- **Herramientas de control de calidad de la universidad europea con relación a la formación permanente:** Este proyecto ha diseñado un modelo y herramientas para el control de la calidad de las organizaciones de formación permanente y continua. Su motivación es responder a la falta de herramientas sistemáticas para analizar los procesos y resultados universitarios centrados en este ámbito concreto. El modelo y las herramientas se basan en la aplicación del modelo EFQM al ámbito de la formación permanente.
- **Diseño de estrategias universitarias inclusivas y receptivas:** Centrado también en la gestión de las acciones de formación permanente, este proyecto ofrece distintos perfiles e intereses en este ámbito, en distintas fases de implementación, así como una oportunidad para desarrollar y mejorar sus planteamientos estratégicos.
- **Gestión y desarrollo de la educación superior europea:** Este proyecto contribuye a la profesionalización de la gestión institucional y a la mejora de ámbitos como la gobernanza de la cooperación entre la empresa y la universidad. Su finalidad es mejorar las competencias relevantes de los líderes institucionales de la educación superior. Propone un programa de máster para ofrecer a estos profesionales las titulaciones necesarias para gestionar las competencias de educación superior al más alto nivel.
- **Gestión estratégica de la universidad. Prácticas en desarrollo:** Este proyecto pretende identificar buenas prácticas e intercambiar prácticas de gestión estratégica a escala universitaria. Se creará una plataforma para la transferencia de buenas prácticas. Una de sus principales actividades será la revisión de los actuales proyectos, herramientas y técnicas de gestión universitaria para facilitar la mejora continua de la gestión estratégica de las instituciones de educación superior.
- **Iniciativa de benchmarking en la educación superior:** A partir de anteriores iniciativas, este proyecto propone una herramienta moderna de gestión para apoyar el desarrollo de reformas

- institucionales, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la capacidad para realizar cambios innovadores a fin de adaptar los nuevos retos a su contexto. Los destinatarios son gestores universitarios y responsables de la toma de decisiones, personal de distintos niveles de toda Europa y otros actores relevantes. El proyecto se centra en cuatro áreas clave: gobernanza, cooperación entre empresa y universidad, reformas de los planes de estudio y formación permanente.
- **Indicadores para catalogar y caracterizar la internacionalización:** Este proyecto intenta cuantificar la internacionalización de la educación superior, proponiendo una metodología para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en este ámbito. La idea es proporcionar un conjunto de indicadores relevantes, una selección de las características asociadas a la internacionalización y una comparación con otras instituciones europeas.
  - **Recursos educativos abiertos (REA) e innovadores en la educación superior europea:** Además de proporcionar una fuerte base conceptual para los recursos educativos abiertos (REA) en Europa, este proyecto examina el ciclo de innovaciones en la concienciación de la gente, y la creación de estrategias (marcos institucionales), modelos pedagógicos, cooperación empresarial y experiencias piloto. Lleva a cabo estudios piloto en zonas donde pueden implantarse funcionalidades de REA, como multicampus REA (sesiones de participación con distintos implicados) e internacionalización de REA (manuales). Se analizan las mejores prácticas en los planes de desarrollo de REA institucionales (con escenarios para modelos multicampus) y experiencias piloto institucionales y multicampus. Más adelante, se redactará un informe con las mejores prácticas multicampus.

## Bibliografía

- CHERPA Network (2011). *U-multirank: Design and testing the feasibility of a multi-dimensional global university ranking*. Proyecto financiado por el Programa de Formación Permanente de la Comisión Europea.  
<<http://www.u-multirank.eu/>>
- EGGINS, Heather; WEST, Peter (2011). «The global impact of the financial crisis: main trends in developed and developing countries». *Higher Education Management and Policy*. Vol. 22, nº 3.
- EHEMD Consortium (2009). *European Higher Education Management and Development*. LLP/Erasmus project 133973-LLP-1-2007-1-AT-ERASMUS-ECDSF.  
<<http://www.ehmd.eu/>>
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011). *Autonomy scorecard*. LLP/Erasmus project 503328-LLP-1-2009-1-BE-ERASMUS-EMHE.  
<<http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/governance-autonomy-and-funding/projects/university-autonomy-in-europe/>>
- EUROPEAN ASSOCIATION OF DISTANCE TEACHING UNIVERSITIES (2009). *Innovative OER in European HE*. LLP/Erasmus project 504004-LLP-1-2009-1-NL-ERASMUS-EVC.  
<<http://www.eadtu.nl/oerhe>>

- EUROPEAN CENTRE FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF UNIVERSITIES (2010). *European Benchmarking Initiative on Higher Education*. LLP/Erasmus project 142420-LLP-1-2008-1-BE-ERASMUS-EMHE.  
<[http://eacea.ec.europa.eu/llp/project\\_reports/documents/erasmus/multilateral\\_actions\\_2008/eras\\_emhe\\_142402.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/llp/project_reports/documents/erasmus/multilateral_actions_2008/eras_emhe_142402.pdf)>
- EUROPEAN COMMISSION (2011a). *Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*. COM(2011) 567 final, 20.9.2011
- EUROPEAN COMMISSION (2011b). *Progress towards the common European objectives in education and training: Indicators and benchmarks 2010/2011*. Commission Staff Working Document SEC(2011)526.
- EUROPEAN COMMISSION (2010a). *The EU contribution to the European Higher Education Area*.  
<[http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/higher/ehea\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/higher/ehea_en.pdf)>
- EUROPEAN COMMISSION (2010b) *New Skills for New Jobs: Action Now*. Informe del Expert Group on New Skills for New Jobs.  
<<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&eventsId=232&furtherEvents=yes>>
- EUROPEAN COMMISSION (2010c) *Efficiency and effectiveness of public expenditure on tertiary education in the EU, EPC and DG ECFIN*.  
<[http://europa.eu/epc/pdf/joint\\_report\\_on\\_tertiary\\_education\\_-\\_ecofin\\_final\\_en.pdf](http://europa.eu/epc/pdf/joint_report_on_tertiary_education_-_ecofin_final_en.pdf)>
- EUROPEAN COMMISSION (2009). *Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Report on progress in quality assurance in higher education*. COM(2009) 487 final, 21.9.2009.  
<<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0487:FIN:EN:PDF>>
- EUROPEAN COMMISSION (2006). *Delivering on the modernisation agenda for universities: Education, research and innovation*. COM(2006) 208 final, 10.5.2006.  
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:EN:PDF>>
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011a). *The impact of the economic crisis on European universities*.
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011b). *Financially Sustainable Universities II - European universities diversifying income streams*.  
<[http://www.eua.be/Pubs/Financially\\_Sustainable\\_Universities\\_II.pdf](http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf)>
- EURYDICE (2008). *Higher Education Governance in Europe - Policies, structures, funding and academic staff*.  
<[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/091EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf)>
- IMPI consortium (2009). *Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation*. LLP/Erasmus project 502054-LLP-1-2009-1-DE-ERASMUS-EMHE.  
<<http://www.impi-project.eu/>>
- MODERN consortium (2009). *Higher Education governance reforms across Europe*. LLP/Erasmus project 142354-LLP-1-2008-1-BE-ERASMUS-ENW.  
<<http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>>
- REICHERT, Sybille (2009). *Institutional diversity in European higher education: Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders*. European University Association Publications.

- ROLLWAGEN, Ingo (2011). «Diversifying the revenue base of German universities». *Higher Education Management and Policy*. Vol. 22, nº 3.
- SIRUS Consortium (2011). *Shaping Inclusive and Responsive University Strategies*. LLP/Erasmus project 502784-LLP-1-2009-1-BE-ERASMUS-EMHE.  
<<http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area/projects/shaping-inclusive-and-responsive-university-strate.aspx>>
- SUMUP Consortium (2011). *Strategic University Management: Unfolding Practices*. LLP/Erasmus project 517868-LLP-1-2011-1-ES-ERASMUS-EMGR.
- UNI-QM Consortium (2010). *European University Quality Management Tools for LLL*. LLP/Erasmus project 133830-LLP-1-2007-1-ES-ERASMUS-EMHE. <<http://www.cfp.upv.es/webs/uniqm/inicio/background.jsp>>
- van VUGHT, Frans [et al.] (2010). *U-Map: The European Classification of Higher Education Institution*. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Universidad de Twente. Proyecto financiado por el Programa de Formación Permanente de la Comisión Europea.  
<<http://www.u-map.eu>>

## Sobre el autor

*Endika Bengoetxea Castro*

(1) [endika@ehu.es](mailto:endika@ehu.es)

(2) [endika.bengoetxea@ec.europa.eu](mailto:endika.bengoetxea@ec.europa.eu)

(1) Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

(2) En comisión de servicios en la Comisión Europea, DG de Educación y Cultura

Endika Bengoetxea ha trabajado en la DG de Educación y Cultura de la Comisión Europea desde marzo de 2009 hasta abril 2012, tras haber sido profesor de la Universidad del País Vasco durante más de 13 años. Desde su ingreso en la Comisión Europea como experto nacional destacado, ha trabajado en la Unidad C1 en políticas de educación superior y la gestión del programa Erasmus. Ha sido responsable de la coordinación de las acciones centralizadas del programa Erasmus y la EACEA y de la Carta universitaria Erasmus; en el ámbito de políticas de educación superior ha trabajado en aspectos relacionados con el tercer ciclo, el control de la calidad y transparencia.

Es licenciado en Informática (Universidad del País Vasco, España y Universidad de Brighton, Inglaterra), tiene un máster en Imágenes Médicas (Universidad de Aberdeen, Escocia) y un doctorado en Reconocimiento de Patrones (Télécom Paris, Francia).

Ha sido profesor de la Facultad de Ingeniería Informática de San Sebastián (Universidad del País Vasco) de 1996 a 2009, donde el Dr. Bengoetxea ocupó varios cargos de gestión en materia de relaciones internacionales en la Universidad del País Vasco. De 2001 a 2009 participó como experto académico en los programas Leonardo, Erasmus, Tempus, Erasmus Mundus, FP6 y FP7 de la DG de Educación y Cultura y la DG de Sociedad de la Información y Medios de Comunicación.

(1)

Informatika Fakultatea

Pº Manuel Lardizabal 1

20018 Donostia-San Sebastián

España

(2)

Comisión Europea

DG de Educación y Cultura

Unidad C1 – Educación Superior; Erasmus

Madou Plaza 1, 11/83

1200 Bruselas

Bélgica



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>.

