

**Avanzar y diversificar  
Auge y disminución de la contribución pública  
a la enseñanza superior australiana**

**Ian Dobson**

Universidad de Monash, Australia

**Resumen**

*Hace tan sólo 25 años, el 90% de los ingresos de las instituciones de enseñanza superior australianas provenían del Estado, pero esta proporción ha variado considerablemente con el tiempo. Las últimas estadísticas financieras publicadas sobre la universidad (que datan de 1998) indicaban que la contribución pública representaba menos del 52%. El presente artículo reconstituye la historia de la financiación de la enseñanza superior, desde la creación de las primeras universidades hasta 1998, haciendo hincapié en los acontecimientos decisivos y los cambios de políticas acaecidos en ese periodo. Asimismo, examina los cambios de políticas que subyacen tras las variaciones de los porcentajes de contribución pública y privada.*

**La diversificación de las fuentes de financiación en la enseñanza superior china**

**Futao Huang**

Universidad de Hiroshima, Japón

**Resumen**

*Con la transición a la economía de mercado, las instituciones públicas chinas están pasando a depender en gran medida de su capacidad para obtener financiación de otras fuentes y a contar menos con el apoyo de los poderes públicos. La descentralización, la regionalización y la privatización han hecho que los recursos generados por las propias instituciones y las aportaciones efectuadas por las economías domésticas adquieran un peso cada vez mayor en los ingresos de las instituciones públicas.*

**Invertir en el desarrollo personal:  
un enfoque cultural integrado y positivo**

**George Gordon**

Universidad de Strathclyde, Reino Unido

**Resumen**

*Este artículo se basa en la tramitación, coronada en enero de 1999, de la certificación "UK Investors in People" por parte de la Universidad de Strathclyde y en el subsiguiente trabajo de mejora y coordinación de los esfuerzos que de ella se derivan. Éste ha sido el medio elegido para explorar la forma en que la institución ha articulado el "núcleo directivo institucional reforzado" y el "corazón académico transformado" (Clark, 1998), imbricándolos a fin de fomentar una cultura emprendedora más integrada y positiva. La estrategia, guiada por principios y métodos de desarrollo y consultivos, demuestra que las universidades emprendedoras, tal y como las definió Burton Clark, no están dirigidas "con la vista puesta en la principal oportunidad".*

*El artículo resume las principales etapas de la tramitación de Strathclyde, las estrategias adoptadas, la experiencia adquirida y los beneficios que se han producido en opinión de los individuos, los departamentos y la institución.*

**Fomentar la innovación y el espíritu emprendedor  
en las Fachhochschulen de Austria**

**Hans Pechar, Thomas Pfeffer**

Instituto de Estudios Interdisciplinarios de las Universidades Austríacas, Austria

**John Pratt**

Universidad de East London, Reino Unido

**Resumen**

*En 1993, Austria legisló para crear un nuevo sector de Fachhochschulen (FHS) en el sistema de enseñanza superior. Una característica importante y, en el contexto austríaco, notable, de la nueva política fue la cesión de poderes para la "acreditación" de programas, hecha en favor de un nuevo organismo de "peritaje": el Fachhochschulrat (FHR). El FHR, que puede ser considerado como una empresa privatizada, mientras que las universidades han seguido siendo organismos estatales, debía actuar como mecanismo de seguridad en un sistema en el que el Estado se apartaba de su papel tradicional de control de la enseñanza superior. Se esperaba que fomentase la innovación y cursos emprendedores y que una amplia gama de proveedores, incluidos los Länder y el sector privado, se implicasen en el desarrollo de cursos para las FHS. El presente artículo se basa en la investigación financiada por el Consejo Británico de Investigación Económica y Social para determinar los éxitos (y las limitaciones) de la acción del FHR, y analiza la forma en la que sus procedimientos conducen a determinados resultados, fundándose en los testimonios aportados por el mismo FHR y en las experiencias de las Fachhochschulen en el proceso de acreditación.*

**Análisis y evaluación de los consejos sociales  
en las universidades españolas**

**Santiago Nieto Martín**  
Universidad de Salamanca, España

### **Resumen**

*El presente artículo analiza y evalúa los consejos sociales en las universidades españolas, en cuanto organizaciones que permiten la participación de la sociedad en la universidad, así como sus funciones, estructura y composición presente. Asimismo, valora su funcionamiento y situación actuales y los resultados obtenidos desde su creación. Por último, presenta los principales objetivos que los consejos se han marcado para el futuro, en especial, la ampliación de sus competencias, el incremento de medios y la consecución de mayor peso en materia económica.*

### **La intervención pública en la enseñanza superior en Macao**

**Herbert S. Yee**  
Universidad Bautista de Hong Kong, China  
**Mei Kou**  
Universidad de Bath, Reino Unido

### **Resumen**

*El objetivo de este artículo es investigar la función que desempeñan los poderes públicos de Macao en la dirección de la enseñanza superior y, en particular, las repercusiones de la intervención estatal en la calidad de la enseñanza universitaria. Así, se examina la influencia estatal sobre la gestión universitaria, los programas, el personal y el área de investigación y desarrollo. El control ejercido por el Estado sobre la Universidad de Macao ha tenido numerosos efectos indeseables. No es inusual que se hayan lanzado nuevos cursos o programas de forma precipitada para responder a determinados objetivos políticos sin tener debidamente en cuenta el control de la calidad o las oportunidades laborales para los graduados. Por otra parte, el control público de la dirección de la universidad ha restado gran autonomía a ésta. El artículo concluye proponiendo recomendaciones políticas con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza superior en Macao.*

## **Dificultades y dilemas en la elaboración de un modelo de evaluación del profesorado en el sistema de enseñanza superior**

**Karen Chan**

Universidad Bautista de Hong Kong, China

### **Resumen**

*En este artículo, se describen y analizan las dificultades con las que se enfrentan las universidades a la hora de intentar elaborar un modelo de evaluación del profesorado en el sistema de enseñanza superior; la tensión entre la evaluación formativa y la sumativa; el problema de la prueba; la cuestión del evaluador "inexperimentado", y el escollo de los criterios y su ponderación. Aunque no existen soluciones perfectas para resolver los anteriores problemas, el presente artículo defiende que, para sobrevivir y ser competitivas, las universidades actuales tienen que enfrentarse decididamente a dichos problemas y trabajar a conciencia a fin de elaborar un modelo que pueda contribuir a mantener y seguir mejorando las prestaciones del personal académico, tanto en términos de docencia como de investigación. Adoptar una coordinación equilibrada, mediante la cual el personal académico y la administración universitaria cooperasen sinceramente en la elaboración de un modelo de evaluación, constituiría el mejor método para progresar.*

## **La gestión de museos, galerías y colecciones dependientes de instituciones de enseñanza superior (HEMGC) en el Reino Unido**

**Melanie Kelly**

Universidad de Bath, Reino Unido

### **Resumen**

*Este artículo esboza la amenaza que pesa sobre los museos, galerías y colecciones dependientes de instituciones de enseñanza superior (HEMGC); examina la multiplicidad de maneras en que estas entidades pueden suponer una contribución para los centros educativos de los que dependen y para la comunidad de forma más amplia, y sugiere cómo podrían gestionarse de forma eficaz. El artículo se basa en las investigaciones llevadas a cabo en el Reino Unido y en Nueva Escocia (Canadá) en 1998, y concluye que los HEMGC no sólo mejoran la docencia, la investigación y el entorno de los centros a los que están vinculados, sino que, además, mediante sus programas de acceso libre al público, prestan un valioso servicio a la comunidad, entendida ésta en sentido amplio. El personal de estas entidades necesita verse respaldado por la autoridad y la financiación necesarias para poder dirigir estas entidades de forma profesional y poder integrarlas completamente en la estructura del centro del que dependen. Además, a fin de reconocer la función pública que desempeñan los HEMGC, habría que poner a su disposición financiaciones externas, que completasen la aportación de los respectivos centros.*

\* \* \* \* \*

**La universidad emprendedora:  
nuevas bases de actuación colegial, autonomía y resultados**

**Burton Clark**

Universidad de California, Los Angeles, Estados Unidos

**Resumen**

*Este artículo reproduce el texto de la ponencia que el autor ofreció durante la sesión de apertura de la Conferencia General del programa IMHE de 2000, en París.*

**La emergencia de una cultura emprendedora  
en las universidades europeas**

**John L. Davies**

Universidad Politécnica de Anglia y Universidad de Bath, Reino Unido

**Resumen**

*Este artículo aborda el desarrollo del fenómeno de la cultura emprendedora en las universidades europeas, en términos de transformación cultural, y los problemas asociados a dicho fenómeno. El artículo parte de algunas premisas iniciales, extraídas del estudio del programa IMHE "La universidad emprendedora", de 1987, que son elaboradas posteriormente en el contexto de proyectos más recientes realizados por el autor. El artículo realiza un bosquejo de los elementos constitutivos de la cultura emprendedora que está viendo la luz en las universidades; analiza la sostenibilidad del desarrollo cultural en varios ámbitos de la vida institucional; considera un elenco de estrategias posibles para el cambio cultural, y examina sus repercusiones en el liderazgo de la universidad y en su gestión a escala nacional.*

## **Fomentar el peritaje y la autoridad del personal académico en una cultura emprendedora**

**Craig McInnis**

Universidad de Melbourne, Australia

### **Resumen**

*Las posibilidades de éxito de los esfuerzos desplegados para desarrollar una cultura emprendedora integrada y positiva dependen, casi por entero, de que se comprendan claramente los motivos y valores esenciales de la labor del personal académico. Esto implica trabajar en el marco de los valores implícitos del corazón académico y fomentarlos. Este artículo recoge las conclusiones sobre las tendencias de las funciones y los valores laborales del personal académico en las instituciones de enseñanza superior australianas, a partir de una encuesta nacional, llevada a cabo por el autor, en 1999, entre el personal académico de las universidades australianas. Los datos obtenidos proporcionan, asimismo, las tendencias más claras de los últimos cinco años, que inspiran directamente la reflexión sobre la capacidad del personal académico para adaptarse a universidades de cultura emprendedora y trabajar eficazmente en su seno. El artículo defiende que capacitar al personal académico para gestionar la creciente complejidad de su vida laboral es un requisito previo sin el que no se podrán llevar a cabo aquellas actividades emprendedoras que resultan esenciales para alcanzar el éxito organizativo. Por supuesto, íntimamente vinculado a lo anterior se halla la necesidad de reestructurar los sistemas de recompensa y los incentivos para el personal académico, dado que éste va a participar en los objetivos organizativos. El artículo sugiere algunos puntos de partida para establecer prioridades en la aplicación de aquellas estrategias de gestión institucional destinadas a transformar las funciones laborales del personal académico.*

## **Romper las barreras estructurales a la innovación en las universidades tradicionales**

**José-Ginés Mora y Enrique Villarreal**

Universidad de Valencia, España

### **Resumen**

*La necesidad de mejorar las relaciones entre las universidades y su entorno socioeconómico ha generado un enorme cambio en la gestión, la organización y las estructuras de poder de las universidades actuales. Sin embargo, la estructura de las universidades tradicionales a duras penas permite la consolidación de nuevos instrumentos que ayuden a transformar este tipo de instituciones en universidades emprendedoras. El presente artículo analiza los principales obstáculos a los que se enfrentan las universidades españolas en este proceso, que son (entre otros): la fuerte dependencia del Estado; la condición de funcionarios del personal académico; la estructura interna de poder en las instituciones, y las acciones, a veces divergentes, de los diferentes niveles del poder público (central y autonómico). El artículo sugiere vías para salvar algunas de las dificultades de organización y gestión a fin de alcanzar un nivel de competitividad adecuado habida cuenta de las nuevas exigencias sociales y económicas.*

## **Cultura empresarial y cultura universitaria**

**Pierre Daumard**  
Universidad René Descartes-Paris V, Francia

### **Resumen**

*Las universidades son organizaciones y, como tales, tienen una cultura, pero basada en fines, estructuras, objetivos y, sobre todo, personas que poseen características propias, cosa que dificulta su comparación con la cultura empresarial.*

*Ciertas similitudes –la necesidad de optimizar los recursos disponibles; el hecho de ser una organización (ciclo y proceso productivo); la utilización más o menos amplia de las técnicas de gestión- y ciertas diferencias –el proceso de nombramiento de los directivos; el perfil del personal; el estilo de gestión; la ausencia de criterios claros para evaluar el rendimiento; la perpetuidad del puesto garantizada- ponen de manifiesto los límites de las comparaciones que pueden efectuarse entre las culturas de estos dos tipos de organización.*

*De hecho, las diferencias superan a las similitudes. Sólo la competencia y la previsión de los cambios futuros (p. ej., la competencia entre universidades y países; la emergencia del poder de los estudiantes; las nuevas tecnologías de la información) podrán generar orientaciones que permitan hacer evolucionar la cultura universitaria. Entonces, será posible establecer tipologías comunes entre la cultura empresarial y la universitaria.*

### **Responder al cambio de expectativas de los estudiantes**

**Peter Coaldrake**  
Universidad Tecnológica de Queensland, Australia

### **Resumen**

*La universidad de masas se enfrenta a una población de estudiantes cada vez más variada y exigente. Las expectativas de los estudiantes en cuanto a calidad, servicio y valor del producto en relación con el dinero invertido van en aumento a medida que los propios estudiantes van asumiendo una parte cada vez mayor de la financiación de la enseñanza superior. A su vez, surgen nuevos proveedores de enseñanza superior con ánimo lucrativo, que se dirigen a determinados grupos de estudiantes, en especial, a aquellos que ya cuentan con un empleo remunerado. La postura de los estudiantes como clientes, usuarios o partícipes viene siendo fuente de disputa en el sistema universitario desde hace tiempo, al igual que la emergencia de las respuestas de gestión que reflejan esos cambios de postura. El programa IMHE de la OCDE ha decidido desarrollar un proyecto con la intención de proporcionar a las universidades información sobre las repercusiones que el cambio de expectativas de los estudiantes tiene en la gestión de las instituciones. En este artículo, se incide en las cuestiones principales y los primeros pasos de ese proyecto.*

## **Cambiar los modelos de diversidad en Europa: conclusiones de un estudio comparativo de la OCDE**

**John Pratt**

Universidad de East London, Reino Unido

### **Resumen**

*En octubre de 2000, un equipo de nueve personas de instituciones miembros del programa IMHE emprendieron un estudio comparativo de cuatro países europeos para examinar las orientaciones de las nuevas universidades y de las tradicionales. Los miembros del equipo provenían de instituciones de Quebec, Finlandia, Países Bajos, República Eslovaca y Reino Unido. El objetivo consistía en explorar algunos de los retos de gestión a los que se enfrenta el sistema de enseñanza superior en todos los países miembros de la OCDE a la hora de responder al cambio de necesidades económicas, sociales y educativas.*

*En todos los países visitados, existe preocupación por el desarrollo de políticas y la gestión de las instituciones. Los diferentes sistemas nacionales están intentando diversificar la enseñanza superior a fin de lidiar con las nuevas circunstancias, y resulta evidente que la diversificación es necesaria para la supervivencia de las instituciones. En particular, todos los países e instituciones visitados se volcaban en el replanteamiento de la función de la educación profesional. El presente artículo trata de determinadas orientaciones "transbinarias", de la emergencia de respuestas de planificación estratégica y de los problemas de financiación y control. Las orientaciones estudiadas mostraron que es necesario interpretar constantemente el significado de la universidad, en cualquier momento o circunstancia.*

### **La educación terciaria en el siglo XXI: retos y oportunidades**

**Jamil Salmi**<sup>i</sup>

Banco Mundial, Estados Unidos

*"No sobrevivirán las especies más fuertes,  
ni siquiera las más inteligentes,  
sino aquellas que mejor se adaptan al cambio."  
Charles Darwin*

### **Resumen**

*En los últimos años, muchos países han sido testigos de transformaciones y reformas significativas en sus sistemas educativos universitarios, incluidos el surgimiento de nuevos tipos de instituciones; los cambios en los modelos de financiación y gobernanza; la implantación de mecanismos de evaluación y acreditación; las reformas de los programas, y las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, el panorama educativo no está cambiando al mismo ritmo en todas partes. Algunas universidades han intentado mantener orgullosamente sus tradiciones, ya fueran éstas buenas o malas; otras, en el mundo entero, han permanecido pasivas ante la crisis. En este mundo en rápida evolución, ¿qué será de aquellas instituciones de enseñanza superior que no estén dispuestas o no puedan cambiar?*



*Para abordar este problema, el artículo trata, en primer lugar, de los nuevos retos que caracterizan el entorno en el que operan y compiten las instituciones universitarias a principios del siglo XXI. En segundo lugar, el artículo examina algunas de las repercusiones concretas de dichos retos en lo que a cambio de forma institucional y nuevos modos de elaborar programas de enseñanza se refiere, partiendo de tendencias y experiencias prometedoras, observadas en países e instituciones que se han erigido en artífices de la introducción de reformas e innovaciones.*

\* \* \* \* \*

Gestión de la enseñanza superior

Vol. 13, No. 3

### **¿Rumbo a la convergencia de las políticas europeas en materia de enseñanza superior?<sup>ii</sup>**

**Ivar Bleiklie**

Instituto Noruego de Investigación sobre Organización y Gestión, Noruega

#### **Resumen**

*La existencia de convergencia en los sistemas y las políticas en materia de enseñanza superior en Europa no puede, como se apunta en este artículo, establecerse por definición, sino que depende del aspecto del sistema educativo en el que uno se polarice. El presente análisis del cambio de la política educativa en el área universitaria se ha centrado en las estructuras organizativas y los procedimientos políticos, resaltando las diferencias y similitudes entre los tres casos estudiados, Inglaterra, Noruega y Suecia, en las décadas de 1980 y 1990. El análisis intenta combinar la perspectiva de los agentes y la perspectiva estructural, basándose en un enfoque dinámico del régimen de políticas. En primer lugar, se argumenta que los cambios en las políticas pueden explicarse en términos de regímenes de políticas, esto es, la red de agentes y los modelos de influencia que son propios de un área política o de un Estado. El segundo capítulo esboza y analiza las pautas de las reformas recientes, centrándose en la elección de los instrumentos políticos. El tercer capítulo trata de las características del régimen de políticas en materia de enseñanza superior y del desarrollo de los conceptos que pueden utilizarse para analizar los cambios de régimen; se estudia tanto el papel de los principales agentes -incluidos los organismos del Gobierno central, las instituciones locales, las elites y los grupos de interés- como las relaciones entre ellos. Por último, en el cuarto capítulo, se repasan los procedimientos de cambio en el seno de regímenes de políticas dinámicos y los principales análisis empíricos de los cambios de régimen y las nuevas políticas que están surgiendo en el régimen de políticas actual.*

## **El cambio cultural y la maquinaria de gestión**

**Chris Duke**

Universidad de Western Sydney-Nepean, Australia

### **Resumen**

*Este artículo examina un intento de crear una cultura emprendedora. La universidad estudiada se ve amenazada por las nuevas presiones del mercado, una acrecentada deterioración de la base de recursos públicos y una mayor competencia, como consecuencia del fin del incremento de la financiación pública del sistema de enseñanza universitaria australiano en 1996. Se ha tomado como punto de referencia la obra de Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities (1998)*, ya que proporciona la clave para lograr una estructura más flexible y una estrategia integrada a fin de operar una transformación institucional. A la vez, se precisa congruencia con los valores académicos establecidos y sensibilidad ante los diferentes potenciales de las diversas áreas de disciplinas para generar nuevos ingresos.*

*Este artículo se adentra en las actividades de la universidad para estudiar cómo podrían superarse los obstáculos existentes. Parece obvio que entablar relaciones iterativas e interactivas entre estructura, cultura y procedimiento resulta esencial para el cambio. Los acontecimientos tanto favorables como problemáticos pueden desencadenar una espiral de auge o de declive: el éxito alimenta el optimismo y genera más éxito, mientras que el fracaso provoca cinismo, pasividad y una conformidad meramente simbólica con la dirección.*

## **Lograr el cambio cultural incorporando el concepto de empresa académica Estudio de un caso**

**James Powell, Michael Harloe y Mike Goldsmith**

Universidad de Salford, Reino Unido

### **Resumen**

*Este artículo presenta el estudio del caso de una universidad que ha intentado provocar el cambio cultural dentro de la institución incorporando el concepto de empresa académica. El artículo repasa la naturaleza de la "universidad-empresa", sitúa a Salford en ese contexto y en el de la enseñanza superior en general y, partiendo de dos ejemplos, ilustra la forma en que la universidad intenta (volver a) situarse como promotora de la universidad-empresa.*

**Hallar el equilibrio entre convertirse en emprendedor,  
estimular el corazón académico  
y transformar una institución de enseñanza superior**

**Frederick Fourié y Magda Fourié**  
Universidad de Free State, Sudáfrica

**Resumen**

*La transformación de las universidades sudafricanas desde 1994, en relación, en particular, con el acceso de los estudiantes, la gobernanza y la estructura organizativa, se halla bastante bien documentada. Durante los dos o tres últimos años, las instituciones de enseñanza superior de este país se han visto enfrentadas a nuevos retos, relativos, en su mayoría, a las necesidades de financiación y a la estimulación del corazón académico de las instituciones. El presente artículo describe cómo una universidad ha respondido a los anteriores retos recurriendo, entre otras medidas, a un enfoque emprendedor estrechamente vinculado al corazón académico de la institución. Los tres imperativos para el cambio, esto es, un enfoque emprendedor, el estímulo del corazón académico y la transformación en respuesta a los cambios sociopolíticos, están resultando ser extraños compañeros de viaje y están dando lugar a polaridades y tensiones inesperadas, analizadas en el artículo, cuyas repercusiones en las instituciones de enseñanza superior se comentan también sucintamente.*

**Un servicio común en red  
para las universidades de educación a distancia finesas**

**Terttu Kortelainen y Päivi Rasinkangas**  
Universidad de Oulu, Finlandia

**Resumen**

*En enero de 1998, las diecinueve universidades de educación a distancia finesas lanzaron un servicio común en red para sus estudiantes y su personal, con la pretensión de que sirviera de canal de información y asesoramiento para los estudiantes y de instrumento de colaboración, a escala local y nacional, para el personal de las universidades de educación a distancia. Aunque el núcleo del servicio es una base de datos con todos los cursos disponibles en las universidades de educación a distancia finesas, también incluye páginas de orientación para el alumnado, noticias de actualidad, presentación del servicio en sí, información y posibilidades de solicitarla. El sistema puede usarse como instrumento de gestión de la información educativa y de planificación de cursos. Sus principales efectos han sido la racionalización y disminución del trabajo de planificación de cursos y una notable mejora del alcance nacional de los cursos. La experiencia puede calificarse de positiva, aunque el servicio ha sido utilizado con diferente intensidad por las diversas unidades. Este artículo describe los conocimientos adquiridos durante la difusión y la puesta en marcha de esta innovación en las universidades de educación a distancia finesas.*

## **La introducción y expansión de las políticas comunitarias de enseñanza superior<sup>iii</sup>**

**Elsa Hackl**

Ministra Federal de Educación, Ciencia y Cultura  
Austria

### **Resumen**

*Este artículo versa sobre la introducción y la progresiva expansión de las políticas comunitarias de enseñanza superior, centrándose principalmente en los tres últimos años, es decir, en el periodo iniciado con la declaración que preconizó crear un área europea de enseñanza superior (Declaración de la Sorbona) y concluido, hoy por hoy, en mayo de 2001, con el Comunicado de Praga de Ministros Europeos de Enseñanza Superior. Por lo tanto, del periodo que va hasta 1998, sólo se han analizado las etapas más importantes; por el contrario, la Declaración de la Sorbona y los hechos subsiguientes han sido tratados con cierto detalle.*

- 
- i. Coordinador del Grupo Temático sobre Enseñanza Terciaria del Banco Mundial. Las recomendaciones, interpretaciones y conclusiones expresadas por el autor en este artículo deben entenderse hechas a título personal y no deben atribuirse, en modo alguno, al Banco Mundial, a las organizaciones afiliadas miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países a los que representan.
  - ii. Presentado originariamente en el Seminario sobre Enseñanza Superior, en el Instituto de Estudios Políticos de París, el 2 de marzo de 2001.
  - iii. Este artículo se basa en un documento de trabajo del Instituto de la Universidad Europea (IUE) elaborado por la autora en el Centro Robert Schumann del IUE.