

Las políticas públicas de Campus de Excelencia Internacional en Europa y España. El caso de estudio del CEI UAM+CSIC

Carmen Perez-Esparrells (carmen.perez@uam.es)

Departamento de Economía y Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Ciudad Universitaria Cantoblanco. 28049 Madrid

Fernando Casani (fernando.casani@uam.es)

Departamento de Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Ciudad Universitaria Cantoblanco. 28049 Madrid

Eva M. de la Torre (eva.torre@uam.es)

Departamento de Economía y Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Ciudad Universitaria Cantoblanco. 28049 Madrid

Resumen

En esta comunicación se repasan las políticas públicas europeas de excelencia internacional en educación superior de Francia y Alemania que fueron la antesala del Programa español de Campus de Excelencia Internacional. A continuación, se realiza un recorrido por las diferentes estrategias institucionales que definen el mapa de los Campus de Excelencia Internacional en nuestro país, tanto a nivel nacional (CEI) como a nivel regional (CEIR). Por último, se analiza el caso de estudio del CEI UAM+CSIC. Aunque todavía es pronto para analizar el impacto de la política pública del programa CEI en España en relación al ecosistema científico y tecnológico español, se ha contrastado que para la alianza estratégica UAM+CSIC ha tenido un efecto positivo y ha sentado las bases de una colaboración más intensa entre ambas instituciones.

Palabras clave: educación superior, política universitaria, investigación, innovación, campus de excelencia internacional.

1. Introducción

El fenómeno de los rankings globales de Instituciones de Educación Superior e Investigación (en adelante, IES), junto con el intenso proceso de internacionalización que se ha propiciado en la mayoría de las IES, está suponiendo la aparición de un mercado “global” de la educación superior en el que compiten las instituciones públicas y privadas de los distintos países (Pérez Esparrells, 2013). Observando la distribución geográfica de las IES europeas en relación con la posición que ocupan en los rankings globales se comprueba que sistemáticamente las universidades que han logrado despuntar, las llamadas Universidades de rango mundial (en adelante, URM) pertenecen principalmente, en el caso de Europa, a Reino Unido y países del centro y norte de Europa. Con el objetivo de mejorar su posición, en los últimos años han tenido lugar en Europa algunas experiencias de reformulación de los sistemas y políticas nacionales dirigidas a favorecer la acumulación de recursos económicos y de talento en las mejores IES de cada país, como son los programas de Campus de Excelencia Internacional de Alemania, Francia y España.

En el caso español, el sistema de educación superior pública está descentralizado pero es esencialmente homogéneo (Torre, Perez-Esparrells y Casani, 2014) sin grandes diferencias entre las instituciones en cuanto a su presupuesto o los sistemas de selección de sus estudiantes, y en el que, tal y como indica Peña (2012) la asignación de los fondos públicos a las diferentes universidades no depende de sus resultados de investigación, por lo que éstas no disponen de los recursos necesarios para mantener sus áreas más pujantes en la primera línea internacional y reforzar sus campos más débiles a través de estrategias de excelencia de medio y largo plazo.

Ante este panorama mundial, ninguna de las universidades españolas está clasificada en los primeros puestos de los rankings globales, sino que las mejor situadas ocupan posiciones en torno a las 200 o 300 mejores universidades en estas clasificaciones. Esta situación mejora cuando se desciende en estos rankings por área o por campo de conocimiento, alcanzando en algunas materias incluso la posición 50-100 en matemáticas (Universidad Autónoma de Madrid, etc.). No obstante, aunque las estrategias de algunas IES españolas están dando sus frutos, el sistema universitario español no está bien posicionado en los rankings globales y no se puede decir que estemos ante lo que se ha venido a llamar, un Sistema de Rango Mundial (World-Class System). Esta situación, al igual que ha sucedido en otros países europeos, ha propiciado el surgimiento de políticas públicas y estrategias institucionales de promoción de la excelencia universitaria y la agregación de instituciones.

El objetivo del presente estudio es la evaluación del CEI UAM+CSIC. Para ello, en la sección segunda, se pone en contexto el estudio mencionando iniciativas similares desarrolladas en otros países. En concreto se analizan las políticas nacionales y estrategias institucionales implementadas en los casos francés y alemán para mejorar el posicionamiento de sus

universidades en los rankings globales. En la sección tercera se describe, por una parte, las principales características de su Programa Campus de Excelencia Internacional (CEI) dentro de la estrategia de modernización, internacionalización y promoción de la excelencia en el sector universitario español -*Estrategia Universidad 2015*- y, por otra parte, la respuesta dada por una de las mejores universidades españolas en los rankings globales de investigación, con el proyecto de alianza estratégica entre la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Por último, en la sección cuarta se discuten el alcance y las limitaciones de las distintas iniciativas puestas en marcha por los países europeos, con especial atención a la comparación entre el caso francés y el caso español.

2. Las políticas públicas de Campus de Excelencia Internacional en Europa

En la actualidad, una de las consecuencias de la globalización es que el panorama de la educación superior se caracteriza por un fuerte incremento de las presiones por la internacionalización y la competitividad de las IES. En este sentido, Huisman y Van der Wende (2004) ya señalaban que muchas de las IES de todo el mundo están desarrollando estrategias de internacionalización, mientras en épocas pasadas solo se empleaban estrategias con orientación nacional. Otro resultado de la globalización es la aparición de los rankings globales de IES que tan sólo hace una década que están entre nosotros y parece que han llegado para quedarse.

Los Estados, particularmente los europeos y los asiáticos, han puesto en marcha desde el año 2005 programas nacionales de promoción de la excelencia universitaria para fomentar la excelencia y la capacidad de competir a nivel mundial de sus universidades a través de la colaboración interinstitucional en el sector de la ES y la investigación. Entre estos programas, todos ellos con una duración de entre 3 y 10 años, se destacan los siguientes: en Europa los programas Centres of Excellence in Research (Finlandia, 1995), “Centres of Excellence” (Noruega, tres convocatorias: 2001, 2002 y 2007), Initiative for Excellence (Alemania, 2006-2011 y 2012-2017); Ayudas Linnaeus y Áreas Estratégicas de Investigación (Suecia, 2006), Pôles de Recherche et d’enseignement Supérieur – PRES (Francia, 2006), Opération Campus (Francia, 2008), Campus de Excelencia Internacional – CEI (España, 2008-2011), A new “University Challenge” (Reino Unido, DIUS, 2008), Programa Inversión de Capital para Investigación Universitaria - UNIK (Dinamarca, 2009), Strategic Development Fund – SDF (Reino Unido, 2010-2011), Initiatives d'excellence – IDEX (Francia, 2010, 2011 y 2014), “Leading National Research Centres” – KNOWs (Polonia, 2012-2017 y 2014-2019), y “Universities of National Excellence” (Hungria, 2013-2016); y en el Asia los programas Proyecto 211 y Proyecto 985 (China, 1995 y 1998 respectivamente), Plan for University Research Excellence (Vietnam, 2006-2020), Universidades de Clase Mundial (Corea del Sur, 2008), Iniciativa de Centros de Investigación Internacional de Clase Mundial - WPI (Japón,

2009), Universidad de Investigación de Malasia - MRU (Malasia, 2011), 5-100-2020 program (Rusia, 2014 - 2018)

En otros países se han puesto en marcha programas que sin ser estrictamente de promoción de la excelencia internacional a través de la financiación, ponen en un primer plano la educación superior y la investigación. En Sri Lanka no hay un programa específico como tal, sino que el gobierno se ha marcado unos objetivos para 2020, al igual que en Nigeria. Singapur tiene una serie de programas para mejorar la excelencia de su investigación, y puso en marcha un programa para potenciar Universidades de Rango Mundial ("*World Class University programme*") ya en 1998. En Taiwán también cuentan con una política general con tres sub-proyectos (lazados en 2011): "*Development Plan for World Class Universities and Research Centers of Excellence*", "*Teaching Excellence Initiative*", y "*Academia-Industry collaboration*".

En el caso de Europa, aunque no tienen asociado un mecanismo para la financiación de la excelencia (*excellence funding mechanism*) en la investigación, merece la pena resaltar el caso austriaco y el de Reino Unido, respectivamente: con la creación del Instituto para las Ciencias y la Tecnología (Institute of Science and Technology) en Austria y el marco para la investigación de excelencia ("*Research Excellence Framework*" –REF-, anteriormente denominado "*Research Assessment Exercise*") en Reino Unido.

Bennetot Pruvot and Estermann (2014) identifican seis objetivos de entre los muchos de los programas de excelencia, que pueden resumirse en tres aspectos: internacionalización, eficiencia y calidad. Para ello, se promueve, por un lado, mejorar la competitividad internacional e incrementar la visibilidad internacional de los sistemas nacionales de I+D, así como mejorar el posicionamiento de las IES en los rankings internacionales; y, por otro, reestructurar los sistemas universitarios y de I+D y mejorar el sistema y sus objetivos en términos de calidad.

Cuando se analizan los rankings globales de IES se detecta que la mayoría de las instituciones que alcanzan posiciones más altas son de Estados Unidos, algunas asiáticas y europeas anglosajonas o de países del centro y norte de Europa, lo que dibuja un panorama geopolítico de Sistemas de Rango Mundial (*World Class Systems*) cada vez más definido. Adentrarse en el selecto grupo de IES que ocupan un lugar prominente en los rankings, por debajo de la posición 100 es una ardua tarea, especialmente en algunos países mediterráneos, de Medio Oriente, Latinoamérica y África.

Para mejorar esta situación, como ya hemos mencionado, en los últimos años se han desarrollado distintos programas de excelencia internacional en algunos países europeos, cuyas universidades no ocupan las principales posiciones en los rankings globales, basados en la construcción de alianzas institucionales para mejorar la calidad, la competitividad y la visibilidad internacional de sus principales universidades (Kehm, 2006).

Los casos francés y alemán son ejemplos evidentes de estas nuevas políticas de educación superior e investigación. En 2007, Francia modificó su legislación para crear diez centros de excelencia, cuyos miembros o socios incluían no sólo universidades sino también centros de investigación y grandes escuelas (*grandes écoles*), para aumentar su visibilidad internacional y conseguir mejores posiciones en los rankings globales. De forma similar, desde 2005 Alemania ha impulsado sus iniciativas de excelencia (*Exzellenzinitiative*) creando una liga de universidades destacadas (Hazelkorn and Ryan, 2013).

2.1. El Programa de Excelencia alemán

En Alemania, las iniciativas de excelencia fueron promovidas a nivel federal por el Ministerio de Educación, la Fundación para la Investigación en Alemania y la participación del Consejo de Ciencias Sociales y Humanidades para fortalecer la investigación de las universidades alemanas y promocionar su visibilidad internacional. Con este objetivo, los gobiernos federal y regionales (de los Lander) decidieron participar conjuntamente con una cuantía de 1,9 billones de euros en el curso de cinco años.

Una convocatoria de candidaturas fue puesta en marcha a través de tres líneas de financiación: primero, “*Graduate Schools*” para jóvenes investigadores y estudiantes de doctorado, que abarcaba 40 proyectos, cada uno de los cuales alcanzaba 1 millón de euros anuales; segundo, “*clusters of excellence*” que implicaban a universidades, institutos de investigación e industria en ecosistemas científicos de colaboración, centrándose en aquellos campos de investigación de especial importancia en el futuro, cada uno financiado con 8 millones de euros anuales; y, tercero, “*institutional strategies*” con el potencial de llegar a ser universidades destacadas a nivel mundial, que comprendía alrededor de diez proyectos, cada uno financiado con 13,5 millones de euros anuales. Para poder optar a esta convocatoria, las universidades tenían que desarrollar una estrategia institucional excepcional y debían contar, al menos, con una Escuela de Doctorado y un Clúster de Excelencia. En la primera fase del programa, de 2006 a 2011, Alemania invirtió 1,9 billones de euros para las tres líneas de financiación. En junio de 2009, los gobiernos federal y de los Lander aprobaron la continuidad de las líneas de excelencia durante otros cinco años más, desde 2012 a 2017, incrementando los fondos hasta 2,7 billones de euros.

2.2. El Programa de Iniciativas de Excelencia francés

La estrategia de Excelencia Internacional francesa ha constado de tres programas distintos que se corresponden con tres modelos bastante diferenciados entre ellos. Cada uno ha ido introduciendo mejoras sobre el anterior y el último, el llamado Iniciativas de Excelencia (*Initiatives d'excellence* – IDEX), puesto en marcha en 2010, fue el programa más ambicioso de

los tres, no sólo por el monto de financiación (7.7 billones de euro) sino porque tenía como objetivo ayudar a establecer un grupo de “buques insignia” de entre cinco y diez universidades y centros de investigación dentro del entramado complejo del sistema universitario francés -con universidades y grandes escuelas con gran tradición (*grandes écoles*)-, que fueran capaces de competir con las mejores universidades del mundo.

Así, se consiguió reducir el número de universidades que recibían la etiqueta de excelentes, de las 26 candidatas seleccionadas en el primer programa PREX de 2006, a los 12 campus en la operación campus de 2008 y finalmente, a las sólo ocho IDEX en 2012 con más de 850 millones de *endowments*¹ cada uno, cuatro situados en el área de Paris (Île-de-France) y los cuatro restantes en Marsella, Toulouse, Estrasburgo y Burdeos. El objetivo era agrupar, siguiendo también una lógica territorial, IES y centros de investigación de excelente calidad científica e investigadora para mejorar su visibilidad internacional.

Las IDEX de la última convocatoria se estructuraban entorno a proyectos científicos particularmente ambiciosos muy relacionados con el entorno económico. Un jurado internacional independiente fue el que seleccionó las ocho IDEXs con un alto nivel de cooperación e integración entre *grandes écoles*, universidades y centros de investigación. Esta selección siguió una coherencia territorial, además de implicar a IES con reconocido prestigio dentro del sistema universitario francés. Durante la fase inicial o de prueba de cuatro años, un *endowment* o fondos patrimoniales indisponibles de 7.7 billones de euros han sido puestos a disposición de las ocho iniciativas seleccionadas para financiar los gastos iniciales de implementar cada proyecto. Después del periodo inicial o de prueba, y dependiendo de los objetivos alcanzados, cada proyecto que ha obtenido la “etiqueta” de IDEX recibirá un *endowment* de capital que le permitirá financiarse continuamente a lo largo del tiempo. Esta provisión, que puede llegar a alcanzar 1 billón de euros para cada IDEX, será complementada con fondos privados (Section des Travaux Publics du Conseil d'État, 2012).

Además, en la última convocatoria del programa, a las ocho IDEX se les exigía un nuevo modelo de gobernanza bien estructurado. A modo de ejemplo, por este motivo fue seleccionada la nueva Universidad de Paris Ciencias y Letras (Paris Sciences et Lettres, PSL), uno de los primeros nominados porque fue capaz de agrupar a un número importante de prestigiosas instituciones entre sus miembros fundadores y sus miembros asociados² y establecer un

¹Dotación de fondos que deben ser invertidos de manera permanente, siendo los intereses y la apreciación del capital los únicos recursos que durante los primeros 14 años podrán destinarse a la financiación de los proyectos seleccionados como IDEX.

² Los miembros fundadores de PSL son los siguientes: Collège de France, Chimie ParisTech, École Normale Supérieure, ESPCI ParisTech, Institut Curie, Observatoire de Paris, Université Paris-Dauphine and Association Art et Recherche y los centros de investigación CNRS e INSERM. Asimismo, sus miembros asociados son los siguientes: Mines ParisTech, École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, École Nationale Supérieure des Beaux-Arts, Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique,

modelo de gobernanza a semejanza de las universidades anglosajonas con un *PSL Board* formado por 26 miembros, incluidos Presidente y Vicepresidente, una *Academic Assembly* integrada por 3 a 7 miembros de cada institución y un *Steering Committe* conformado por 10 científicos de reconocido prestigio internacional, a lo que se suma un riguroso proceso de evaluación externa.

3. El programa Campus de Excelencia Internacional español

Una de las actuaciones más importantes de la *Estrategia Universidad 2015* del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes fue el lanzamiento del programa Campus de Excelencia Internacional (en adelante, CEI), un programa dirigido a mejorar la posición y la visibilidad internacional de las mejores universidades españolas a través de la concesión de financiación extra a aquellas universidades que pusieran en marcha políticas de excelencia.

El programa CEI nació en 2008 y ha constado de tres convocatorias (2009, 2010 y 2011), habiéndose dedicado al mismo más de 686,7 millones de euros: una pequeña parte en forma de subvenciones (para la definición de los proyectos) y la mayor parte en forma de préstamos con un bajo tipo de interés y periodos de carencia (para la implementación de los proyectos). Cabe mencionar que la financiación destinada al Programa ha sido menor y se ha concedido en condiciones menos ventajosas que en otros programas de excelencia universitaria del ámbito europeo, como se ha visto en los casos francés y alemán.

El CEI es un programa similar al primer programa de excelencia universitaria francés (Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur – PRES) y aglutina transversalmente la mayor parte de las líneas estratégicas de la EU2015. Así, su objetivo fundamental es aumentar la calidad del sistema universitario español a través del estímulo de la calidad individual de sus componentes (y de la excelencia internacional para aquellos que puedan alcanzarla), para lo cual pretende fomentar en los mejores campus la especialización, la diferenciación, el establecimiento de alianzas, colaboraciones y fusiones entre universidades y otras instituciones investigadoras, así como la interacción con instituciones privadas (*clusters de conocimiento*), la internacionalización y la atracción de talento. De esta forma, se pretende que las universidades pasen a formar parte de clusters de conocimiento que lideren la innovación y el desarrollo económico, que den lugar a sinergias entre diferentes campos de conocimiento, universidades y otras instituciones (centros de investigación no universitarios, empresas, hospitales, etc.).

Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris, La Fémis (École Nationale Supérieure des Métiers de l'Image et du Son), Institut Louis-Bachelier, Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche, Rothschild Foundation, Lycée Henri-IV y el centro de investigación INRIA como miembro asociado.

Para ello, las universidades españolas diseñaron con total autonomía sus proyectos de excelencia, eligiendo libremente sus socios y estrategias. Finalmente, tras tres convocatorias en las que la estructura y objetivos específicos del programa se han ido ajustando para incrementar la eficacia del programa en la consecución de sus objetivos genéricos, un total de 67 universidades participan en los proyectos seleccionados por el CEI, es decir, el 100% de las universidades públicas españolas (50 universidades) y el 59% de las universidades privadas (17 universidades), ya que se ha concedido la calificación CEI (Campus de Excelencia Internacional) a 16 proyectos (cuadro 1) y la calificación CEIR (Campus de Excelencia Internacional Regional) a 15 (cuadro 2).

Cuadro 1. Proyectos que han obtenido la denominación de Campus de Excelencia Internacional (CEI). Convocatorias 2009, 2010 y 2011 del Programa CEI

Convocatoria CEI 2009	Convocatoria CEI 2010	Convocatoria CEI 2011
Barcelona Knowledge Campus. Universidades de Barcelona y Politécnica de Cataluña	Andalucía TECH. Universidades de Sevilla y de Málaga	Horizonte 2015. Donde talento y progreso se unen. Universidad de Navarra
Campus Moncloa: La energía de la diversidad. Universidad Complutense de Madrid	Campus ENERGÍA UPC: Energía para la Excelencia. Universidad Politécnica de Cataluña	CAMPUSHABITAT5U. Universidades Politécnica de Valencia, de València (Estudi General), Jaume I de Castellón, de Alicante y Miguel Hernández de Elche
Campus Carlos III. Universidad Carlos III de Madrid	CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro. Universidades de Zaragoza, Pública de Navarra, de la Rioja y de Lleida	Campus Vida. Universidad de Santiago de Compostela. Obtuvo la calificación CEIR en la convocatoria 2009.
UAB CEI: Apuesta por el Conocimiento y la Innovación. Universidad Autónoma de Barcelona	Campus UPF -Icària Internacional. Universidad Pompeu Fabra	
Campus de Excelencia Internacional UAM-CSIC. Universidad Autónoma de Madrid	CEI Montegancedo I2Tech. Universidad Politécnica de Madrid	
	EUSKAMPUS. Una Universidad, un País, un Campus. Universidad del País Vasco	
	HealthUniversitat de Barcelona Campus (HUBc). Universidad de Barcelona	
	VLC - Valencia, Campus de Excelencia Internacional. Universidades de València (Estudi General) y Politécnica de Valencia	

Fuente: elaboración propia.

Nota: únicamente se especifican las universidades participantes en cada proyecto, aunque en la mayoría de los proyectos participan también otro tipo de instituciones.

Cuadro 2. Proyectos que han obtenido la denominación de Campus de Excelencia Internacional Regional (CEIR). Convocatorias 2009, 2010 y 2011 del Programa CEI

Convocatoria 2009	Convocatoria 2010	Convocatoria 2011
-------------------	-------------------	-------------------

Convocatoria 2009	Convocatoria 2010	Convocatoria 2011
Campus de Excelencia Agroalimentario (CeIA3). Universidad de Córdoba	Campus BioTic Granada. Universidad de Granada	Campus de Excelencia Internacional del Mar. Universidades de Cádiz, de Almería, de Granada, de Málaga, de Huelva y del Algarve
Cantabria Campus Internacional. Universidad de Cantabria	Campus de Excelencia Internacional Catalunya Sud. Universidad Rovira I Virgili	Campus Euromediterráneo del Turismo y el Agua. Universidades de Les Illes Balears y de Girona
Campus Vida. Universidad de Santiago de Compostela. Obtuvo la calificación CEI en la convocatoria 2011.	CEI CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental. Universidades de las Palmas de Gran Canaria y de la Laguna	CYTEMA. Campus Científico y Tecnológico de la Energía y el Medioambiente. Universidad de Castilla-La Mancha
AD FUTURUM. Universidad de Oviedo	Campus do Mar "Knowledge in depth". Universidades de Vigo, de Santiago de Compostela y de La Coruña	HIDRANATURA. Campus de Excelencia Internacional en Gestión Eficiente de Recursos Hidronaturales. Universidades de Extremadura y de Évora
	Campus Mare Nostrum 37/38. Universidades de Murcia y Politécnica de Cartagena	ARISTOS Campus Mundus 2015. Universidades Ramon Llull, de Deusto y Pontificia Comillas
	Studi Salamantini. Universidad de Salamanca	Campus de Excelencia Internacional Triangular-E3 "Los Horizontes del Hombre". Universidades de Valladolid, de León y de Burgos

Fuente: elaboración propia.

Nota: únicamente se especifican las universidades participantes en cada proyecto, aunque en la mayoría de los proyectos participan también otro tipo de instituciones.

En el gráfico 1 se muestra la localización de los CEI por Comunidades Autónomas, siendo Madrid y Cataluña, con cuatro iniciativas cada una, las dos comunidades que cuentan con un mayor número de CEI en sus territorios. Al igual que en los casos alemán y francés, se contó con un jurado internacional que premio las diferentes iniciativas. Sin embargo, la estrategia organizativa desarrollada por las universidades para su participación en este programa no ha conducido a procesos de fusión como en otros países europeos, sino que se ha centrado en la colaboración entre instituciones sobre proyectos concretos.

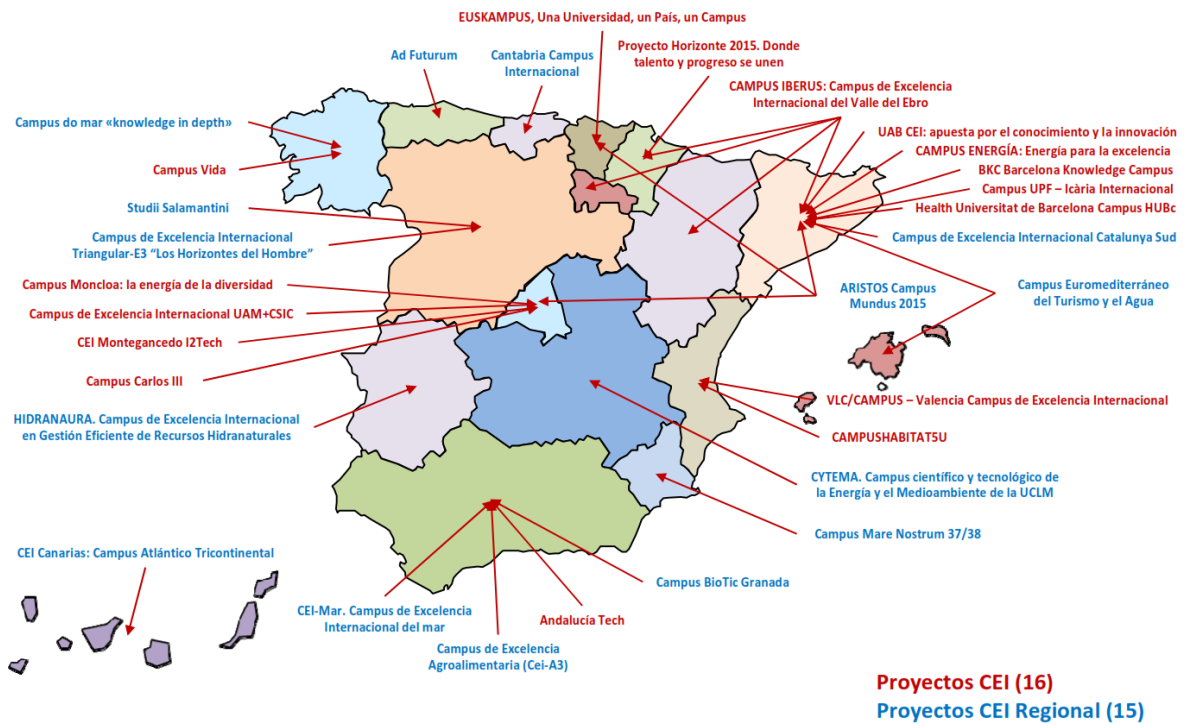
Como resultado, los 31 proyectos seleccionados abarcan todo el territorio y casi todas las instituciones de conocimiento incluyendo, además de 67 universidades e importantes Organismos Públicos de Investigación (CSIC, CIEMAT, INIA, IEO, IGME, etc.), el 74% de las empresas que participan en el IBEX-35, y otras organizaciones como, por ejemplo, pymes, asociaciones empresariales, hospitales, parques científicos y empresariales o instituciones públicas para el desarrollo regional y municipal.

En cuanto a los campos de especialización de los proyectos adjudicados, éstos se corresponden por lo general con las estrategias de los Planes de Desarrollo e Innovación Regionales de sus CC.AA. y con el Plan Nacional de I+D+i, habiéndose dado un desequilibrio, pues la mayoría de los proyectos se han especializado en biomedicina, sostenibilidad y energía,

mientras que muy pocos lo han hecho en sectores estratégicos como ingeniería, arquitectura, TIC y nanociencias.

De todas formas, como señala Grau (2013), los CEI han catalizado la constitución de un gran número de polos de conocimiento en toda España. Además, el autor comprueba que existe una correlación entre los datos bibliométricos basados en el ranking SIR (*Scimago Institutions Ranking*) y la posición de las Universidades que lideran tanto los CEI a nivel nacional como a nivel regional. Así, identifica en su estudio dos zonas CEI y CEIR con los datos del SIR que coinciden con las instituciones de impacto más elevado y medio en el panorama español.

Gráfico 1. Mapa de Campus de Excelencia Internacional en España



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011), pp: 130.

En el ámbito de la gobernanza, el Programa CEI ha buscado fórmulas innovadoras no basadas en los tradicionales sistemas rotatorios de presidencia acompañados de un gran número de representantes en los órganos de gobierno, sino en la creación de una nueva entidad jurídica que agrupe el proyecto, con una dirección profesionalizada regentada por un experto seleccionado mediante concurso internacional, que goce de amplios poderes ejecutivos que permitan agilidad de actuación y de una permanencia estable durante el desarrollo del proyecto.

No obstante, en los proyectos seleccionados, las estructuras de organización presentadas se encuentran, en general, muy ligadas a las universidades, pero representan los primeros pasos

hacia el establecimiento de nuevas figuras legales para el gobierno del CEI. En general, los modelos de gobernanza en desarrollo en los distintos CEI se basan principalmente en una estructura para la gestión coordinada del CEI, que en muchos proyectos, pero no en todos, ha tomado una forma jurídica concreta, como por ejemplo Fundación, Patronato (este es el caso del Campus Carlos III), Consorcio o Asociación (este es el caso del CEI UAM+CSIC, que ha formalizado el proyecto en una Asociación). En la dirección de dicha estructura de coordinación participan o bien las universidades y los agentes agregados (todos o sólo los principales), o bien sólo las universidades.

Otro ámbito en el que el CEI hizo especial hincapié es el de la modernización de los campus universitarios entendida como el desarrollo de un nuevo modelo de campus sociable, sostenible e inclusivo, con atractivas infraestructuras e instalaciones para los miembros de la comunidad universitaria, haciendo de la educación universitaria y la vida en el campus una enriquecedora experiencia, como sucede en todas las Universidades de Rango Mundial. Así, una parte importante de los fondos concedidos a los proyectos se han dedicado a la construcción o adaptación de infraestructuras no sólo de carácter investigador o docente, sino de prestación de servicios a la comunidad universitaria.

Por último, cabe mencionar que tras su última convocatoria el Programa se ha caracterizado por su falta de continuidad, como consecuencia de la retirada de apoyo financiero a los proyectos CEI(R) puestos en marcha. Sin embargo, el espíritu de estrategia transversal con carácter innovador e internacional permanece en las IES implicadas, a pesar de la falta de una política pública de educación superior e investigación que prime a las instituciones con alto potencial científico e investigador.

3.1. El caso de estudio del CEI UAM+CSIC

A raíz del lanzamiento del programa CEI, la UAM y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) acordaron presentarse conjuntamente a la primera de sus convocatorias, proponiendo una alianza estratégica de la Universidad y los centros del CSIC situados en sus campus. Así, el Campus de Excelencia Internacional (CEI) UAM + CSIC fue uno de los cinco proyectos seleccionados como CEI en 2009, habiendo recibido hasta el momento alrededor de 27 millones de euros, la mayor parte en préstamos reembolsables, para su implementación.

La misión con la que se ha establecido esta alianza es la de mejorar la enseñanza, la investigación y la transferencia de conocimiento de ambas instituciones. En el caso de la UAM, la persecución de este objetivo de la mano del CSIC, ha supuesto una oportunidad para la definición expresa de sus áreas estratégicas, que ya existían de forma tácita, y que le ha

permitido reforzar su especialización en los campos de física, matemáticas, biomedicina, biotecnología, nanociencia y materiales, áreas en las que ha puesto en marcha proyectos en el marco del Plan Nacional de I+D. No obstante, la UAM también incluye en su actividad áreas como derecho, humanidades, ciencias sociales, medicina, psicología, ingeniería informática, entre otras, lo que le permite contar con un importante número de proyectos de investigación multi e interdisciplinarios.

En Europa existen varias experiencias de fusiones de universidades y/o centros de investigación (además de Paris Science et Lettres (PSL), están los casos de la Université de Strasbourg, o la University of Manchester (UK) y University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)) en las que o algunas de las universidades participantes han sido “absorbidas” por otra/s, o todas las instituciones han desaparecido para constituir una nueva universidad, o bien las instituciones participantes han creado una nueva universidad para determinadas actividades, pero han continuado funcionando independientemente en otros ámbitos. En el caso de la UAM, la Universidad ha optado por establecer una alianza estratégica con un solo socio, el CSIC, que no dará lugar a una sola institución, pero cuyo objetivo es aumentar la capacidad investigadora de sus miembros mediante la agregación y reorganización (coordinación) de los recursos (tamaño y resultados) de ambos socios, los cuales conservan su personalidad jurídica individual. De esta forma, la UAM ha mejorado su estructura organizativa gracias a la agregación y coordinación de sus recursos y actividad con aquellos del CSIC, reforzando también la ya larga tradición de colaboración entre ambas instituciones sin perder su autonomía.

En cuanto al tamaño, la alianza agrupa a: todas las facultades, escuelas e institutos de investigación de la UAM; cinco institutos de investigación mixtos de la UAM y el CSIC; los cinco institutos de investigación del CSIC situados en los campus de la Universidad; los 34.000 estudiantes, 2.500 profesores e investigadores y 300 grupos de investigación de la UAM; y los 2.500 investigadores y más de 300 grupos de investigación del CSIC en los campus de la UAM.

Con respecto a la estrategia territorial del CEI UAM+CSIC, uno de los ámbitos en los que el CEI hacía especial hincapié era la alianza que busca una agregación territorial urbana equilibrada y sostenible en sus campus y alrededores, para lo que se trabaja en tres líneas básicas de actuación: i) la ampliación de la red de enseñanza-investigación mediante la colaboración con centros cercanos; ii) la extensión de la red de transferencia de conocimiento hacia nuevas estructuras de colaboración más grandes y más potentes; y iii) la expansión sostenible de los campus de la Universidad gracias a programas medioambientales, residenciales, culturales, de transporte y de servicios básicos a la comunidad universitaria.

La UAM se sitúa en el norte de la Comunidad de Madrid, el área más dinámica de la región en términos económicos, habiéndose conseguido involucrar en el proyecto CEI

UAM+CSIC, además de a toda la comunidad universitaria, a los grupos de interés: gobiernos locales (seis ayuntamientos), centros públicos de investigación (IMDEAs, CIEMAT, CNIO, CNIC), un centro de tecnología (Parque Científico de Madrid), pequeñas y medianas empresas y 24 empresas líderes. Además, se ha establecido un canal de transferencia de conocimiento entre la UAM y el CSIC y su entorno compuesto por las siguientes estructuras: Oficinas de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI), tanto de la UAM como del CSIC, el Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIADE), el Parque Científico de Madrid (PCM), la Asociación para el Fomento de la Innovación en Madrid Norte (InNorMadrid – constituida por las principales asociaciones empresariales del entorno de la UAM) y el Centro de Formación Continua de la UAM (CFC).

En cuanto a la planificación urbana y la arquitectura de los campus de la UAM, en el marco del Programa CEI se ha construido un edificio que aglutina todos los servicios a la comunidad universitaria a imagen y semejanza de otros campus internacionales, además de haber habilitado y reestructurado instalaciones educativas y de investigación de la UAM y del CSIC evitando solapamientos y favoreciendo la creación de sinergias, como el Servicio Interdepartamental de Investigación (SIDI). Asimismo, se han puesto en marcha iniciativas para la gestión sostenible de los campus y la UAM participa en la Red Española de Universidades Saludables (REUS) impulsada por el Ministerio de Sanidad.

En términos de gobernanza, la gestión de la alianza se realiza mediante la figura jurídica de una asociación, la Asociación para el Desarrollo del CEI UAM+CSIC, compuesta por la UAM, el CSIC e InNorMadrid, y que es la encargada de desarrollar y hacer el seguimiento de la ejecución del proyecto CEI UAM+CSIC. En cuanto a su estructura organizativa, el órgano principal de gobierno de la Asociación es la Asamblea, formada inicialmente por sus socios fundadores. Asimismo, existe un Comité Director, que actúa por delegación de la Asamblea con el encargo de impulsar, dirigir y supervisar las actividades y proyectos definidos en el Plan Estratégico. Para su funcionamiento ordinario el Comité Director ha constituido varias comisiones de coordinación y gestión, como la Comisión de Innovación.

Por último, en relación a la agregación de resultados, la UAM espera que esta alianza le permita avanzar en la integración con su entorno cultural, económico y social, pero sobre todo, espera dar un salto de calidad y competir por una posición de relevancia a nivel internacional en investigación en sus campos de conocimiento definidos como estratégicos, gracias a la implementación en curso de una política de colaboración y mejora del sistema de firma de la UAM y el CSIC. Como muestra el cuadro 3, que recoge la evolución potencial de la producción de la UAM antes (2004 - 2008) y después de la implementación del programa CEI (2009 - 2013), la UAM pasaría a ser uno de los primeros productores de resultados científicos españoles si sumara su producción científica a la de los centros del CSIC integrados en el CEI.

Así, se comprueba con los datos elaborados por De Filippo, Casani y Sanz (2015) que la producción de la universidad junto con los centros de investigación del entorno se ha incrementado y ha mejorado la calidad de sus indicadores (porcentaje de publicaciones en primer cuartil y en revistas como *Nature and Science*). La colaboración entre la UAM y los centros de investigación de su entorno se ha incrementado en valores absolutos y en porcentaje, especialmente la colaboración con centros como el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO) y el Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares (CNIC) que ha pasado del 9% al 17%. También merece la pena destacar la creación del Instituto de Investigación en Salud que es el resultado directo de la integración entre los hospitales y la UAM y que ha permitido la publicación de 1.563 artículo en WoS (o en *Nature and Science*). Además, es importante remarcar que todos los centros han incrementado el porcentaje de documentos del primer cuartil, con valores que exceden, con mucha distancia, la media del sistema universitario español. La excepción es la producción del Instituto de Investigación en Salud, que comienza a producir en el segundo periodo CEI (2009 - 2013).

Cuadro 1. Indicadores de publicaciones en la Web of Science del CEI UAM+CSIC

Institución	Publicaciones		% public. con UAM		% Public. en Q1		Public. en Nature and Science	
	2004-2008	2009-2013	2004-2008	2009-2013	2004-2008	2009-2013	2004-2008	2009-2013
UAM	8720	12411	100	100	53,00	57,00	22	24
UAM-CSIC	1804	3190	100	100	45,60	54,79	7	7
CSIC Centers	2713	3661	11,0	11,2	67,80	71,40	12	14
Hospitals	5906	9229	20,0	21,3	47,78	53,14	1	3
Inst Health Res.	--	1563	--	100	--	45,81	--	1
OPIS	1068	2798	9	17	71,54	77,98	17	20

Fuente: De Filippo, Casani y Sanz-Casado (2015).

Igualmente, como señalan los mismos autores, el incremento en el total de publicaciones y artículos en revistas como *Nature and Science* ha sido muy positivo para aumentar la visibilidad en los rankings globales. En este sentido, aunque durante la última década la UAM ha mantenido su posición en los rankings entre el puesto 200-300 en la edición de 2014 en el ARWU (Academic Ranking of World Universities), se puede destacar que está entre las 71-123 mejores universidades en este mismo ranking para Europa. En el ARWU por campos de investigación (fields) la universidad destaca especialmente en Física y Matemáticas, áreas

especialmente consolidados a través de relaciones muy estables y duraderas entre investigadores de la propia universidad y del Instituto de Física Teórica y de Matemáticas, ambos centros del CSIC. Así, en concreto, en la última edición del ARWU por áreas de conocimiento, la institución ha pasado a situarse entre las posiciones 51-75 en estas dos áreas de conocimiento, Matemáticas y Física, y también ha obtenido el puesto 151-200 para Química.

Tal y como muestran estos resultados, la alianza con el CSIC le permitiría a la UAM incrementar rápidamente sus recursos (investigadores e instalaciones) y resultados de investigación, mientras que el número de estudiantes se mantiene constante y mejora la calidad de su oferta formativa, pues la colaboración genera sinergias en las enseñanzas de posgrado. En consecuencia, se espera un fuerte aumento en la productividad científica de la UAM, lo que, tal y como muestra el cuadro 3, le permitiría competir en los rankings globales entre las mejores universidades europeas.

4. Conclusiones

Desde la aparición del primer ranking global de IES, el llamado ranking de Shangai o ARWU, el panorama al que se enfrentan las IES ha cambiado al intensificarse la dimensión internacional, y esta circunstancia ha conducido a que se alteren las políticas y las percepciones públicas del sector de la educación superior. Como señala Hazelkorn (2014), estos rankings han llegado a convertirse en un instrumento de política y en una proxy de competitividad, con países e IES que adoptan políticas y estrategias para maximizar su reputación y estatus. En este contexto, la autora afirma que la atención que los rankings globales han recibido por parte de los *policy-makers* en los últimos años sugiere que éstos responden a un posicionamiento geopolítico y de poder de los sistemas de I+D+i de los Estados.

Aunque los rankings globales han sido muy criticados porque han impuesto “sus leyes”, también han resultado claves porque han empujado la educación superior a los primeros puestos de la agenda política, como ha ocurrido en Francia y Alemania, y han supuesto una fuerte inversión sin parangón en décadas anteriores canalizada a través de las Iniciativas de Excelencia. En el caso español, aunque el programa CEI no ha ido acompañado de una inyección de fondos públicos y privados importante, el desafío para España como país y para las IES españolas no es sólo el aumentar su producción científica y la calidad e impacto de la misma, sino también su visibilidad y reputación a nivel mundial.

Lo que sí se puede afirmar es que todas estas experiencias constituyen políticas proactivas que han logrado, por una parte, incentivar la eficiencia dentro de las propias instituciones dada la reducción considerable de los recursos, públicos y privados, destinados a educación superior y ciencia con la crisis económica y fiscal y, por otra, aumentar la calidad y la excelencia

investigadora de las instituciones implicadas en esas alianzas por las sinergias que se han producido y las economías de escala.

En España, las respuestas de las universidades han sido los 31 CEI, 15 a nivel nacional y 16 a nivel regional, generando numerosos polos de conocimiento en toda España. Frente a esta situación, en Francia la última convocatoria de Iniciativas de Excelencia ha sido una política de estado selectiva, donde sólo ocho IDEX han pasado a conformar los ocho buques insignia de la política francesa de educación superior e investigación. Pero además de esta característica muy diferenciadora, cuando se analiza la política pública de los CEI en España y la de otros países europeos de nuestro entorno, se detectan otras dos diferencias principales: el volumen de financiación y el impulso a los cambios en la gobernanza.

En relación con la financiación, el programa CEI español ha carecido de los fondos necesarios para suponer un gran impulso financiero, pues, a modo de ejemplo, como se ha visto el programa francés *Initiatives d'excellence* (IDEX) lanzado en 2012 cuenta con una dotación de 7,7 billones de euros concedidos en su mayoría en forma de fondos patrimoniales indisponibles (*endowments*) de hasta un 1.000 millones por proyecto seleccionado; y el programa alemán ha contado para sus dos convocatorias respectivamente con 1,9 y 2,7 billones.

Por otro lado, las estructuras de autoridad y las relaciones de poder de las organizaciones son otros de los aspectos más críticos a la hora de desarrollar la estrategia de cualquier CEI, ya que se requiere la acción conjunta de las distintas agregaciones que componen el proyecto. En cuanto a la gobernanza, en el caso francés el último programa de Iniciativas de Excelencia imponía como condición el establecimiento de una nueva estructura de gobernanza. En el caso de que no estuviera diseñada con anterioridad, la iniciativa no sería considerada. Este fue el motivo que hizo que uno de los primeros IDEX francesas fuera la Université Paris Sciences et Lettres (UPSL), donde se produjo para la creación de una nueva universidad, una nueva forma de gobernanza en Francia distinta a la del resto de instituciones que componían esta IDEX.

En el caso español, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) ha intentado que se creen las estructuras de gobernanza y se marquen las relaciones de poder de las organizaciones. En la práctica, como se abandonó el programa en términos de inversiones, las instituciones no han tenido incentivos para variar sus relaciones de poder y no se han modificado apenas las estructuras porque no ha tenido continuidad. De hecho, en las relaciones de poder de las organizaciones, las nuevas estructuras de consorcios, fundaciones, etc. no han conseguido el objetivo previsto del MECD de modificar la gobernanza en la universidad y sus organizaciones.

En el caso de estudio español analizado, la creación de la Asociación para el Desarrollo del CEI UAM+CSIC ha permitido establecer los mecanismos de coordinación y gestión que están garantizando la gobernabilidad del proyecto. Como se ha visto, esta Asociación es el

ámbito en el que se produce la relación entre las distintas agregaciones implicadas en el campus. Asimismo, es la plataforma desde la que se establecen las relaciones con la asociación nacional de CEIs y la búsqueda de socios internacionales de referencia. Esta actuación es totalmente congruente con el objetivo de la promoción de la gobernanza que se recogía en la primera convocatoria de CEI del MECD y de la máxima relevancia para que, en un futuro cercano, el CEI UAM+CSIC sea un proyecto conjunto en el que se impliquen los distintos agentes agregados y no solo la universidad.

Asimismo, en el caso del CEI UAM+CSIC, habiendo agregado y reorganizado los recursos y resultados de la UAM y el CSIC, se observan resultados positivos en educación (principalmente de posgrado), en investigación y en tercera misión. Cabe mencionar, que esta estrategia supone una tendencia con todavía un importante potencial de impacto en el entorno de la universidad y en los rankings globales.

Sin duda, hacer un buen diagnóstico de la situación actual y de los resultados obtenidos por los CEI, ayudará a promover otras fórmulas de financiación de las agregaciones o alianzas, como pueden ser los contratos-programas, favoreciendo el dinamismo del sistema de I+D+i nacional, optimizando la utilización de recursos y mejorando el posicionamiento en los rankings globales, que es una de las grandes preocupaciones de la política de investigación y educación superior en España.

Bibliografía

Altbach, P.G., J. Salmi (Editors). 2011. *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington DC: The World Bank. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/09/28/000333038_20110928021346/Rendered/PDF/646680PUB0acad00Box361543B00PUBLIC0.pdf.

Bennetot Pruvot, E., T. Estermann (2014). *Define Thematic Report: Funding For Excellence*. Bruselas: European University Association. http://www.eua.be/Libraries/Publication/DEFINE_Funding_for_Excellence.sflb.ashx

Casani, F., C. Pérez-Esparrells. 2012. ‘El impacto de los rankings globales en las políticas universitarias: el auge de las colaboraciones, alianzas y fusiones.’ *Encuentros Multidisciplinares* 42 vol XIV septiembre-diciembre, 30-39.

Casani, F.; Perez-Esparrells, C.; Petit, J. C.; de la Torre García, E. M. (2014). “How to place European Research Universities in the global rankings? Policies and strategies of University International Excellence in France and Spain”, *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(5), 183-197.

De Filippo, D., Casani, F. y Sanz-Casado, E. (2015). “University excellence initiatives in Spain, a possible strategy for optimising resources and improving local performance”, *Technological Forecasting and Social Change*, forthcoming.

Grau, F.X. (2013). “Como ven los profesores los rankings”, en Climent, V., Michavila, F. y Ripollés, M. (ed) *Los rankings universitarios, mitos y realidades*. Ed. Tecnos, Madrid.

Pérez-Esparrells (2013). “La influencia de los rankings en el futuro de la universidad española”, en Climent, V., Michavila, F. y Ripollés, M. (ed) *Los rankings universitarios, mitos y realidades*. Ed. Tecnos, Madrid.

Torre, E.M.; Perez-Esparrells, C; Casani, F. (2014). El programa Campus de Excelencia Internacional en España y algunas estrategias de universidades de la Comunidad de Madrid para mejorar su posición en los rankings globales. *Investigaciones de Economía de la Educación* 9, 351-369.

Hazelkorn, E.; Martin Ryan (2013). The Impact of University Rankings on Higher Education Policy in Europe: a Challenge to Perceived Wisdom and a Stimulus for Change. In Zgaga, P., Teichler, U. & Brennan, J. (eds) *The Globalization Challenge for European Higher Education: Convergence and Diversity, Centres and Peripheries*. Frankfurt: Peter Lang, 2013.

Hazelkorn, E. (2014). New directions for Higher Education, 168 (Winter), 13-26.

Huisman, J. and Van der Wende, M. (eds.) (2004). On Cooperation and Competition. Vol. 1 National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education. Bonn: Lemmens.

Kehm B. M. (2006): The German „Initiative for Excellence“ and Rankings. In: *International Higher Education*, No. 44, Summer, p. 20-22.

Peña, D. 2012. Las universidades españolas en los 'ranking' internacionales, *El País* 17 de septiembre.

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/14/actualidad/1347652494_263606.html

Secretaría General de Universidades. 2011. *Balance de 3 años del Programa Campus de Excelencia Internacional: Memoria 2008 – 2011*. Madrid: Ministerio de Educación.

http://www.ub.edu/campusalimentacio/es/documents/doc_memoria_cei_1_12.pdf

Section des Travaux Publics du Conseil d'État. 2012. Rapport de la mission nationale d'évaluation de l'Operation campus. Paris: Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Ministre/35/7/Rapport_Peylet_231357.pdf.