PARTE III

PERSPECTIVAS DE LOS LÍDERES SOBRE LA FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

III.1 PERSPECTIVAS DE LOS LÍDERES SOBRE LA FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ENCUESTA DELPHI

Cristina Escrigas

INTRODUCCIÓN

El principal motivo por el que se ha decidido incluir una encuesta Delphi en esta publicación ha sido el de **dar voz a los expertos, rectores, financiadores y a la sociedad civil** para que, a partir de sus opiniones colectivas, exista un material complementario, al resto del que ya contiene la publicación, **que permita tener un panorama global e identificar líneas de trabajo para el futuro**, en referencia a la financiación de la educación superior (ES).

En este sentido la publicación incluye el trabajo académico de los expertos, experiencias, buenas prácticas, datos estadísticos y, de manera especial en este capítulo, **opiniones de expertos en educación superior** reconocidos en todo el mundo. La aportación de los premios Nobel, además de otros cuadros de la publicación, como los que hacen referencia a las buenas prácticas sobre el compromiso social de la universidad, los objetivos del milenio y la alianza de civilizaciones, vinculan la educación superior a temas clave para el futuro de la convivencia en el planeta.

Las personas a las que hemos invitado a participar **no son necesariamente especialistas en financiación, aunque sí lo son en educación superior**, y todos ellos comparten el hecho de haber dedicado muchos años de su ejercicio profesional a ella. La selección de la muestra se hizo sobre la base de dos variables: el perfil de la persona y la región del mundo. La primera pretendía incluir cierta diversidad, en relación con la aproximación de cada persona a la temática de la financiación de la ES. La segunda tenía el objetivo de recoger la opinión de personas de todo el mundo, para obtener al mismo tiempo una visión global y por regiones.

De los **expertos** esperamos conseguir una opinión derivada de **su trabajo académico**, tanto en docencia como en investigación, y, también, de **su experiencia en el asesoramiento** a las **instituciones académicas y a organismos nacionales e internacionales**. En el grupo que ha participado se incluyen expertos de la UNESCO, los autores de esta publicación y otros especialistas. En conjunto, los expertos representan **el 64%** de los participantes del estudio.

De **los rectores** esperamos obtener su **valiosa experiencia en la dirección y gestión** de universidades e instituciones de educación superior, una tarea que es extremadamente difícil por las peculiaridades intrínsecas a estas instituciones y por su proyección pública y social. Los sistemas de representación en la mayoría de las universidades públicas suponen un modelo democrático de dirección, inédito en otros ámbitos y de un gran valor en sí mismo, que aporta garantías de servicio público, aunque presenta también dificultades para la dirección y gestión de estas instituciones. Por otra parte existe una gran complejidad, tanto en las universidades públicas como en las privadas, que es fruto de su crecimiento en las últimas décadas, tanto en el volumen de la actividad, como en las infraestructuras, en los servicios que prestan y en el entramado de relaciones sociales en las que participan de forma activa. Esto ha provocado que la dirección y gestión universitarias **sean hoy extremadamente complejas**, especialmente en relación con **la gestión estratégica de los recursos**. El **18%** de los participantes del estudio han sido rectores.

Los **financiadores –administraciones públicas y empresas privadas**– conocen bien las dificultades de la **asignación de recursos escasos, en un contexto de competencia** entre ellos mismos. Esta competencia se produce tanto en relación con otros ámbitos de gasto, como entre las propias instituciones educativas, que reclaman con argumentos cada vez más inversión. En esta categoría hemos incluido a las empresas, si bien con poco éxito relativo en cuanto a su participación en el estudio. Las empresas están cada día más vinculadas a los entornos universitarios, no sólo en relación con la investigación y transferencia de tecnología, sino con la participación directa o indirecta en la financiación de proyectos específicos. Por lo tanto, su punto de vista sobre la financiación de la educación superior es muy pertinente. **Este colectivo ha representado el 7% del total**.

Por último, hemos querido incluir a la **sociedad civil**, y dentro de ella, especialmente a los estudiantes. Los entornos universitarios de muchos países se caracterizan por mantener un alto grado de democracia y participación interna, pero a veces se olvidan de escuchar la voz de la sociedad anónima, que recibe los frutos de su actividad. Por ello, en este estudio hemos querido invitar a representantes de asociaciones civiles, especialmente vinculas a la universidad. Esperamos, en próximas ediciones del informe, ampliar esta invitación a muchos otros sectores de la sociedad civil que trabajan en ámbitos que generalmente responden a vacíos institucionales y políticos, y en sectores emergentes de cambio en nuestra sociedad. Por ello su voz también

debe ser tenida en cuenta. Su peso final en el estudio ha sido del **11%**.

La segunda variable de segmentación de la muestra ha sido la región, que ha permitido comparar la opinión de los encuestados de distintas zonas geográficas del mundo, sobre las cuestiones que plantea la publicación, para así completar, finalmente, una visión global.

Los resultados del estudio Delphi **permiten extraer conclusiones relevantes sobre las cuestiones planteadas** y su comparación en las distintas regiones. Para facilitar la lectura de las ideas más significativas, cada pregunta contiene una síntesis breve de las ideas transversales a las regiones y un apartado específico para cada región. **Las líneas básicas formuladas por los encuestados en cada cuestión son ampliamente coincidentes**. No obstante, se observa como las opiniones de los encuestados cuyos países están en vías de desarrollo, varían significativamente poco entre ellas, frente a la de los encuestados en países desarrollados.

FICHA TÉCNICA Y DATOS ESTADÍSTICOS

El estudio se ha realizado en **dos fases**. En la primera vuelta los encuestados han contestado las seis preguntas del cuestionario y en la segunda han reforzado o modificado sus opiniones, y finalmente han validado el contenido elaborado como resultado de la primera vuelta.

La **muestra inicial** a la que se invitó a participar en el estudio fue de **293 personas**, de las que **contestaron 73**, **el 25%** (véase Figura III.1).

La muestra inicial respondía, en números absolutos y en porcentajes, a la distribución desarrollada en las Tablas III.1 (números absolutos) y III.2 (en porcentajes).

Las 73 personas que contestaron la encuesta en la primera fase se distribuyen, por categorías, según la Tabla III.3 (números absolutos).

Las respuestas se distribuyen, en cada categoría de la muestra, en términos porcentuales, como se muestra en la Tabla III.4.

De los datos se deduce que **la región que proporcionalmente ha respondido mejor a la oferta de participación ha sido la de los Estados Árabes**, que partía en la muestra inicial con la menor representación. Las otras dos regiones en que los encuestados han participado más activamente son África, América Latina y Europa (véase Figura III.2). Podemos también observar que **los expertos son el colectivo que mejor ha respondido a la llamada de participación** en este estudio. Los que lo han hecho en menor medida han sido los financiadores y los rectores. La distribución en porcentajes de las respuestas obtenidas, para cada categoría, es la mostrada en la Figura III.3.

Se puede comprobar cómo, en términos porcentuales, **todas las regiones mantienen una representación similar en la muestra final**, exceptuando Europa, que es la región en la que ha participado un mayor número de encuestados.

El **52,3%** de los expertos que participaron en la primera fase, también intervinieron en la segunda, matizando aportaciones y validando los contenidos de la primera fase. Al final del Informe Delphi se listan el conjunto de las personas que han participado en el estudio, las cuales pertenecen a **42 países (tabla III.5).**

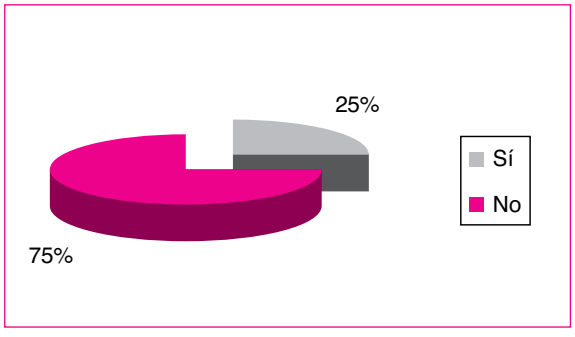

FIGURA III.1 Porcentaje de respuestas sobre la muestra.

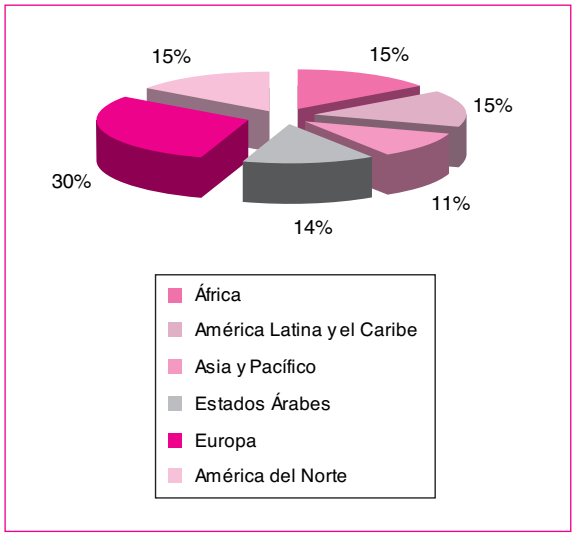

FIGURA III.2 Porcentaje de respuestas por región.

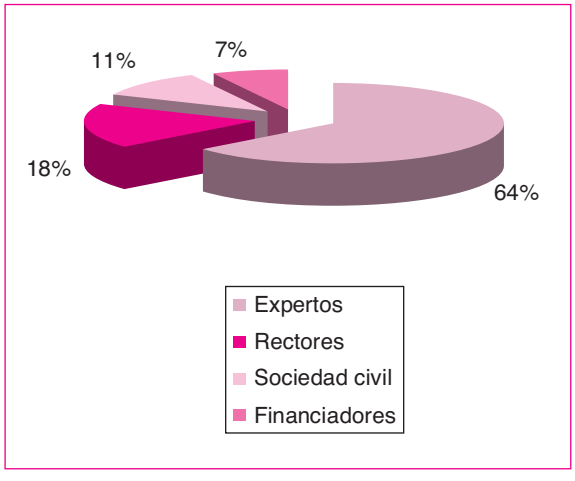

FIGURA III.3 Porcentaje de respuestas por perfil.

TABLA III.1
Muestra inicial en números absolutos

	África	América Latina y el Caribe	Asia y Pacífico	Estados Árabes	Europa	América del Norte	TOTAL
Expertos	12	13	26	15	26	26	118
Rectores	10	23	13	3	5	36	90
Sociedad Civil	3	2	4	0	33	1	43
Financiadores	6	4	2	1	26	3	42
Todas las categorías	31	42	45	19	90	66	293

Fuente: Secretariado de la GUNI, Encuesta Delphi 2005.

TABLA III.2
Muestra inicial en porcentajes

	África	América Latina y el Caribe	Asia y Pacífico	Estados Árabes	Europa	América del Norte	TOTAL
Expertos	4,1	4,4	8,8	5,0	8,9	8,8	40
Rectores	3,4	7,8	4,4	1,0	1,7	12,3	31
Sociedad Civil	1,0	0,7	1,4	0,0	11,3	0,3	15
Financiadores	2,0	1,4	0,7	0,3	8,9	1,0	14
Todas las categorías	11	14	15	6	31	23	100

Fuente: Secretariado de la GUNI, Encuesta Delphi 2005.

TABLA III.3
Respuestas obtenidas en números absolutos

	África	América Latina y el Caribe	Asia y Pacífico	Estados Árabes	Europa	América del Norte	TOTAL
Expertos	6	6	5	7	13	10	47
Rectores	3	5	1	2	1	1	13
Sociedad Civil	1	0	1	0	6	0	8
Financiadores	1	0	1	1	2	0	5
Todas las categorías	11	11	8	10	22	11	73

Fuente: Secretariado de la GUNI, Encuesta Delphi 2005.

TABLA III.4
Porcentaje de respuestas por perfil

	África	América Latina y el Caribe	Asia y Pacífico	Estados Árabes	Europa	América del Norte	TOTAL
Expertos	8,2	8,2	6,8	9,6	17,8	13,7	64,4
Rectores	4,1	6,8	1,4	2,7	1,4	1,4	17,8
Sociedad Civil	1,4	0,0	1,4	0,0	8,2	0,0	11,0
Financiadores	1,4	0,0	1,4	1,4	2,7	0,0	6,8
Todas las categorías	15,1	15,1	11,0	13,7	30,1	15,1	100,0

Fuente: Secretariado de la GUNI, Encuesta Delphi 2005.

TABLA III.5
Informe Delphi, países participantes

África	América Latina	Asia y Pacífico	Estados Árabes	Europa	América del Norte
Etiopía	Bolivia	Australia	Argelia	Alemania	Canadá
Ghana	Brasil	China	Egipto	España	EE. UU.
Kenia	Colombia	India	Kuwait	Francia	
Mozambique	Costa Rica	Indonesia	Líbano	Israel	
Nigeria	México	Papúa-Nueva Guinea	Libia	Italia	
Ruanda	Venezuela	Tailandia	Siria	Malta	
Senegal			Sudán	Noruega	
Sudáfrica			Túnez	Polonia	
Tanzania				Reino Unido	
				Rumanía	
				Suiza	

Fuente: Secretariado de la GUNI, Encuesta Delphi 2005.

CUESTIONARIO

El planteamiento con el que se diseñó el cuestionario respondía a varias premisas. En primer lugar, la temática, que debía ser, acorde con la publicación, sobre la financiación de la educación superior. A partir de aquí se trabajó para identificar qué elementos debía contener el cuestionario, para que fuese relevante en términos de contenido y que, sin ser exhaustivo, **plantease temas clave sobre la financiación de la ES**.

En segundo lugar, la brevedad del cuestionario se planteó como un elemento importante, de manera que se estipuló que éste no debía contener más de seis preguntas. Con estas pautas se identificaron las siguientes cuestiones, cuyas respuestas analizadas y sistematizadas encontrarán a continuación.

1. En un contexto de recursos escasos y de un incremento sostenido del número de estudiantes,
   ¿cuáles son, según su criterio, las principales dificultades para la financiación de la educación superior?
   En su país.
   En su región.

2. Existe una tendencia mundial creciente hacia la diversificación de las fuentes de financiación de las universidades.
   ¿Podría identificar qué fuentes de ingresos, y en qué porcentajes, debería incorporar una universidad en su sistema de financiación, para ofrecer un resultado social de calidad, con eficiencia y equidad?

3. Es una aspiración legítima, planteada por la UNESCO, el acceso universal a la educación superior.
   ¿Qué instrumentos y mecanismos de financiación universitaria (tasas de matrícula, becas, créditos…) considera que son los más adecuados para conseguir el acceso universal a la educación superior?

4. Cualquier inversión de recursos, especialmente públicos, debería estar correspondida por un ejercicio de rendición de cuentas.
   ¿Mediante qué mecanismos e instrumentos, y sobre qué resultados, debería rendir cuentas una universidad a la sociedad?

5. En la última década se ha producido un incremento notable de la educación superior privada en todo el mundo.
   ¿Cree usted que es posible que la universidad preserve su función de bien público ante el incremento de la dimensión mercantil de la educación superior? ¿Por qué?

6. Estamos asistiendo a un gran incremento del uso de las tecnologías informáticas (TIC) en la educación superior.
   ¿Considera que el uso masivo de las TIC puede contribuir a la universalización de la educación superior o, por el contrario, contribuir a la comercialización de ésta a través de nuevos proveedores? ¿Por qué?

INFORME DE LA PREGUNTA 1: DIFICULTADES DE FINANCIACIÓN

En un contexto de recursos escasos y de un incremento sostenido del número de estudiantes, ¿cuáles son, según su criterio, las principales dificultades para la financiación de la educación superior?

- *En su país.*
- *En su región.*

La situación económica de los países es el factor determinante en la percepción de las dificultades de financiación de la educación superior, independientemente de la región. **Las dificultades de financiación de la educación superior son prácticamente de la misma naturaleza en los países con economías débiles**. Así, las dificultades de financiación de la educación superior son muy similares en América Latina, Asia y Pacífico, África subsahariana y los Estados Árabes sin ingresos por petróleo, aunque **varía la intensidad con la que estas dificultades se manifiestan.**

La existencia de otras prioridades políticas en la inversión pública y la incapacidad para hacer frente al incremento de demanda con **criterios de equidad en el acceso y calidad** son aspectos recurrentes en la totalidad de las regiones, ya sea por simple prioridad política o porque existen cuestiones más urgentes, como es el caso de la educación básica en los países en vías de desarrollo. Asimismo, se percibe un **déficit de diversificación de las fuentes de financiación** que pueden aportar recursos para contribuir al fortalecimiento de la ES en estos países.

Especialmente en Europa se apuntan las dificultades para explotar el potencial de las fuentes de financiación alternativas, derivadas del **marco regulador del sistema**, que necesita ser adaptado a las necesidades reales de financiación de las universidades. También se pone de relieve la necesidad de una **mayor diversificación de las fuentes de financiación de las instituciones de educación superior, que mantengan mayoritariamente los fondos públicos,** para regular y garantizar los principios de equidad y calidad de estas instituciones.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- **Situación económica de pobreza** (inflación, deuda…), que limita la capacidad de recaudación del Estado, y **bajo poder adquisitivo de la población**, que dificulta la contribución directa de las familias en la financiación de la ES.
- **La ES no es una prioridad para los gobiernos**, dada la necesidad de invertir recursos públicos en ámbitos sociales más prioritarios, como salud, y/o más rentables a corto plazo.
- La inversión pública en educación se centra **prioritariamente en la educación primaria y**, en menor medida, **secundaria**.
- **No existe una percepción social** generalizada **de que la inversión en ES sea una prioridad**, en relación con otras prioridades sociales.
- Aun así, existe un **incremento sostenido de la demanda de ES** y, por tanto, existen necesidades de **inversión estructural y de sistemas de apoyo** al acceso.
- La suma de los factores anteriores genera un **gran déficit de financiación pública** para hacer frente a las necesidades de la ES **en la región**.
- **Falta de eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos**, especialmente en el seno de las universidades**.**
- **El Banco Mundial no otorga suficiente prioridad a la ES como un recurso para el desarrollo**, consideración que ha sido uniformemente impuesta a los gobiernos de la región, como parte de los programas de estabilización y ajuste estructural.
- **Existe un déficit de alternativas de financiación** desde otros sectores y se identifica una baja motivación del sector privado para apoyar la educación superior.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- **Ausencia de políticas estatales a medio y largo plazo de financiación de la ES**, la ciencia y la tecnología.
- **La ES no es una prioridad para los gobiernos**. No se percibe su impacto en el desarrollo socioeconómico.
- La percepción social, adversa a la recaudación pública, repercute negativamente en la financiación de la ES, y los gobiernos **invierten recursos públicos en ámbitos sociales más prioritarios y/o más rentables a corto plazo**.
- **Uso ineficiente de los recursos públicos** que se destinan a la educación superior y **falta de transparencia** en su gestión. Faltan **modelos de asignación y gestión de recursos**, así como de rendición de cuentas **en las instituciones** publicas de ES.
- **Las políticas nacionales de financiación de la ES no son claras y transparentes**. La asignación de recursos obedece a un modelo continuista, basado en **tendencias históricas y presiones** en las negociaciones con las universidades, y no a políticas claras de calidad, equidad y pertinencia de las instituciones.
- **Bajo nivel de ingresos de las familias**, que, junto con la ineficiencia de las políticas específicas de ayuda a los estudiantes, dificulta el acceso a la ES.
- **Incremento de la demanda de ES** y, por tanto, necesidad de **inversión estructural y de sistemas de apoyo** al acceso.
- **Déficit de alternativas de financiación desde otros sectores**, escasos incentivos fiscales para invertir en ES y poca tradición de la iniciativa privada local para contribuir a la financiación de las universidades públicas.

ASIA Y PACÍFICO

Diversidad de situaciones económicas y **de modelos de financiación** (mayor o menor participación pública) en los países de la región. En los que existen dificultades de financiación, que se describen a continuación.

- **Falta de inversión pública en educación superior,** que no es una prioridad. Los gobiernos prestan poca atención a la ES, en comparación a la inversión que dedican a otros sectores sociales prioritarios.

- **Los gobiernos tienen actitudes poco definidas** respecto a la educación superior, que **no se incluye en las estrategias de desarrollo de los países**.
- **La educación superior es percibida** por la sociedad como un **asunto de élites** o minorías.
- La inversión pública en educación se centra **prioritariamente en la educación primaria y secundaria**.
- **Crecimiento incontrolado de la iniciativa privada** en ES, de baja calidad y a costes reales de matrícula.
- **Los gobiernos son incapaces de hacer frente al incremento de la demanda** con recursos públicos, para atender la necesidad de inversión estructural y de sistemas de apoyo al acceso.
- Déficit de alternativas de financiación. **No existen incentivos** o mecanismos que faciliten la **confluencia del sector privado en la financiación de la ES**.
- **Falta de eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos destinados**. Inexistencia de modelos eficientes de asignación de recursos y, en algunos casos, falta de transparencia y rendición de cuentas. **Gestión deficiente** en muchas instituciones.
- **Competencia entre las universidades** por los escasos recursos públicos.
- En algunos países en los que no hay suficiente inversión estructural en ES, **se depende de la cooperación internacional**, de las ONG y fundaciones, y de la esponsorización.

ESTADOS ÁRABES

Diversidad de situaciones económicas en los países de la región (países con petróleo y sin petróleo). Los países sin petróleo tienen dificultades para financiar la ES, como se describe a continuación.

- **Insuficiente capacidad de los recursos públicos para asegurar la existencia del actual sistema**, así como para **inversiones estructurales** en equipamientos y medios que faciliten la atención al aumento sostenido de la demanda y al creciente progreso de la ciencia y la tecnología.
- Precaria situación económica. **Sistemas impositivos deficientes y poco eficaces**, y poca capacidad adquisitiva de la población, que **dificulta las políticas de redistribución del coste de la educación superior**.
- **Escaso reconocimiento** político **del papel crucial de la ES** en el desarrollo socioeconómico de los países, por lo que la financiación de la educación superior **no es una prioridad para los gobiernos**.
- **Siguiendo las directrices de las instituciones financieras internacionales**, los gobiernos, ante el incremento de las universidades privadas, no refuerzan las instituciones públicas y **no invierten en sectores estratégicos para la región, ni en investigación**.
- **Falta de eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos destinados a la educación superior**. Parámetros poco claros en los modelos de gestión, distribución interna y finalidad a la que se destinan los recursos.
- **Ausencia de alternativas de financiación**, especialmente del sector productivo y empresarial que no contribuye con la ES. **Dificultad de las universidades públicas para captar recursos**, sobre todo dada la baja demanda en investigación.

EUROPA

- **Existencia de otras prioridades políticas** y sensación de poco compromiso de las autoridades con la educación y la investigación. Constituye una **necesidad sensibilizar sobre la importancia de la ES** como un factor clave de competitividad global para el desarrollo socioeconómico de la región.
- **Fuentes de financiación poco diversificadas** y necesidad de generar mecanismos específicos que faciliten la contribución de nuevos agentes, especialmente del mundo empresarial para la investigación y de los estudiantes para la docencia.
- **Notable incapacidad para captar recursos** por parte de los sistemas de ES establecidos.
- **Falta de contrapartidas en forma de resultados** y de transparencia en el uso y la gestión de los recursos públicos en las universidades. Prevalece una cultura que no incorpora la exigencia y en la que es difícil evaluar tanto la calidad de los servicios como sus costes.
- Pueden existir dudas en la sociedad sobre **si la universidad ofrece retornos satisfactorios de la inversión en ES** y si lo hace de manera eficiente.
- **Faltan sistemas contractuales de financiación**, basados en el cumplimiento de objetivos de interés social, pactados entre las universidades y las administraciones.
- **Inadecuación del marco legal y autonomía limitada** de las universidades públicas, que dificulta la capacidad de **autofinanciación y de gestión de los recursos de las universidades** (exceso de control por parte del gobierno).
- **Cultura de tasas bajas** y reticencia social a la incorporación de fuentes privadas para la financiación de la ES. **Necesidad de políticas de redistribución de costes y de universalización del acceso** a la ES.
- Inexistencia de un marco legal que incentive otras alternativas como las **donaciones privadas**.

AMÉRICA DEL NORTE

- Los problemas de la financiación en las universidades son los mismos que los del sector público del resto de países desarrollados. Las **expectativas respecto a los servicios públicos son altas** y se ha llegado a un tope «psicológico» por parte de la población en cuanto a la presión fiscal. Existe una **crisis del estado del bienestar**, en la que los gobiernos no encuentran soluciones a las demandas sociales con fondos públicos y en el que el papel del mercado es cada vez más preponderante.
- **Existencia de otras prioridades políticas** y sensación de poco compromiso de las autoridades con la educación.
- **Cultura de tasas bajas** y reticencia social a la incorporación de fuentes privadas para la financiación de la ES.

- Recursos públicos insuficientes para la educación superior. **Necesidad de un nuevo modelo de financiación** a largo plazo, **basado en la potenciación de la capacidad de pago**, que mantenga la equidad.
- Aumento de la **privatización de la educación superior pública**, que se percibe como una consecuencia de las dificultades para obtener financiación.
- Progresivo aumento de las matrículas, que propicia un incremento de la demanda de ayuda financiera por parte de los estudiantes. Necesidad de **aumentar las becas y los créditos**, provenientes **tanto del sector público como del privado.**
- Las políticas públicas de ayudas a la ES se basan más en el concepto de «ayudas por mérito» que en el de «ayudas según la necesidad financiera». Práctica socialmente poco responsable. Necesidad de **políticas de redistribución de costes y de universalización del acceso a la ES**.
- **Necesidad de favorecer**, por parte de los gobiernos, **el carácter emprendedor de las universidades públicas**, para fomentar la captación de recursos propios y la diversificación de sus fuentes de ingresos.
- En el caso de Canadá: **necesidad de mayor inversión pública en infraestructuras**, especialmente en las que atañen a la investigación.

INFORME DE LA PREGUNTA 2: DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESOS

Existe una tendencia mundial creciente hacia la diversificación de las fuentes de financiación de las universidades. ¿Podría identificar qué fuentes de ingresos, y en qué porcentajes, debería incorporar una universidad en su sistema de financiación para ofrecer un resultado social de calidad, con eficiencia y equidad?

Los encuestados han centrado sus respuestas en la **financiación de las universidades públicas**. La pregunta se plantea en términos de **cómo debería estar financiada la universidad**, pidiendo que se nombren posibles fuentes de ingresos y el porcentaje que debería representar sobre el total de la financiación de una institución. **No ha solicitado lo que ocurre en la realidad, aunque puede coincidir en algunos casos.**

Las opiniones en todas las regiones coinciden en apuntar la **necesidad de diversificar las fuentes de ingresos** de las instituciones de educación superior y coinciden también en las principales fuentes de financiación propuestas:

- **Aportación pública, directa o indirecta**.
- **Matrículas de los estudiantes**.
- **Investigación, transferencia de tecnología, consultoría y otros servicios de la universidad**.
- **Otros**, principalmente donaciones de ex alumnos, agencias de financiación nacionales e internacionales, patrocinadores y filántropos.

Los encuestados afirman que **la mayor fuente de financiación de las instituciones ha de ser la aportación pública**. Los expertos han cuantificado el volumen de estos ingresos **entre el 40% y el 80%**. Al resto de las fuentes de financiación se les han atribuido valores que oscilan entre el 5% y el 25%, en función de las regiones y del perfil del encuestado. La variabilidad de porcentajes con los que estas diversas fuentes deben contribuir a financiar la universidad es muy grande y no permite extraer conclusiones de carácter global, más allá de plasmar las orquillas que se obtienen para cada categoría en cada región.

En general existe una tendencia, por parte de los expertos de las regiones más desarrolladas, a sugerir la necesidad de **incrementar los ingresos provenientes de las matrículas** a los estudiantes. Para ello se prevén mecanismos de compensación como, por ejemplo, políticas de becas que aseguren la equidad. **En las regiones menos desarrolladas**, **los fondos públicos continúan siendo una fuente de financiación esencial**, aunque los encuestados apuestan también por buscar alternativas de financiación, sobre todo, a través de ingresos por actividades de la propia universidad (África subsahariana, América Latina y Asia-Pacífico). Solamente en los Estados Árabes parece que los ingresos generados por la propia universidad no son considerados una fuente de financiación significativa por los encuestados.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- En esta región, donde la gran mayoría de la ES se sustenta con fondos públicos, se manifiesta con fuerza la **necesidad de diversificar las fuentes de ingresos** de las universidades, aumentando la aportación de otros sectores sociales.
- **Aportación pública:** Oscila entre el 40% y el 65%.
- **Matrículas de estudiantes:** Oscilan entre el 10% y el 27%, mayoritariamente situadas en el 15%. Deben garantizar un acceso equitativo, que tenga en cuenta la capacidad de pago de los estudiantes y esté compensado por una política de becas.
- **Investigación, consultoría y otros servicios de la universidad:** Oscilan entre el 10% y el 40%. Las instituciones deben atraer financiación nacional e internacional para la investigación.
- **Otras fuentes:** Oscilan entre el 3% y el 20%.

Incluyen: donaciones de ex alumnos, agencias de financiación nacionales e internacionales, patrocinadores y organizaciones filantrópicas.

Otras contribuciones sugieren **crear un impuesto específico** para la ES, **sobre los beneficios de las empresas privadas**, apoyado por una legislación apropiada, recaudado por el Estado y gestionado por una institución de personalidades académicas.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- Se considera que el gobierno es la principal fuente de ingresos –por asignación directa o a través de becas–, y se propone **aumentar los ingresos propios de la universidad**, a través de la investigación y otros servicios.
- **Aportación pública:** Oscila entre el 50% y el 80%.
- **Matrículas de estudiantes:** Hay dos posiciones: entre el 0% y el 5% (mayoritaria) y entre el 25% y el 30%, com-

plementado con un sistema de becas y créditos para garantizar la accesibilidad en igualdad de condiciones por capacidad.

- **Investigación, consultoría y otros servicios de la universidad:** Oscilan entre el 10% y el 25%.
- **Otras fuentes:** Oscilan entre el 5% y el 15%. Incluyen: formación continua (entre el 10% y el 15%), ex alumnos (5%) y donaciones (5%).

También se han mencionado los ingresos extraordinarios por cooperación nacional, regional e internacional, los fondos concursables y los impuestos directos a las empresas que se benefician de los titulados de las universidades.

ASIA Y PACÍFICO

- Existe mucha **dispersión en las respuestas** y mayoritariamente **no se facilitan porcentajes**. Cuando se atribuyen, la variabilidad es demasiado grande para obtener conclusiones.
- Hay acuerdo en la **necesidad de diversificar las fuentes** de financiación.
- Se acepta que el **gobierno es la principal fuente** de ingresos, seguida de la capacidad de generar recursos propios a través de la prestación de servicios e investigación en las universidades.
- Las fuentes que se perciben como **minoritarias son las de los estudiantes** y otras entre las que se cita mayormente las donaciones privadas.
- Necesidad de crear un **impuesto específico para financiar la educación superior**.
- Necesidad de **garantizar la calidad de la educación superior y la rendición de cuentas a los financiadores**, como base para garantizar la continuidad y el aumento de la financiación, tanto pública como privada.
- También se considera que es necesario captar recursos de las agencias de financiación.

ESTADOS ÁRABES

- Existe mucha dispersión en las respuestas. Sólo la mitad de los encuestados aporta porcentajes.
- Se apuesta por **el Estado como la fuente principal** de financiación. Se considera que **los estudiantes** son **la fuente** de ingresos **menos significativa**.
- No siempre se tiene en cuenta **la generación de recursos propios** por prestación de servicios e investigación. **Es una fuente de financiación que necesita ser implantada con más fuerza** en las universidades de la región.
- **Se percibe la necesidad de que el sector empresarial contribuya a financiar la ES a través del pago de un impuesto específico**. Hay una creciente tendencia del sector privado, en algunos países no petrolíferos, a contribuir en la financiación de la educación superior.
- También aparecen las donaciones y la filantropía como fuentes complementarias que deben considerarse.
- **Aportación pública:** Oscila entre el 60% y el 80%.
- **Matrículas de estudiantes:** Oscilan entre el 10% y el 25%. De acuerdo con el poder adquisitivo de las familias. Se apunta la necesidad de que las partidas gubernamentales de ayuda cubran también otros gastos asociados a la educación superior, como el transporte o el material educativo, que normalmente acaban siendo pagados por las familias.

EUROPA

- Existe la necesidad de diseñar un **sistema complejo e integrado de las fuentes de financiación**, que asegure estándares de calidad y preserve la misión y la función social de la universidad.
- **Se considera que los recursos públicos son la principal fuente** de financiación. Se diferencia la financiación pública para docencia e investigación (concursable).
- Se manifiesta la **necesidad de incrementar las matrículas**, y de compensar este aumento con una política de becas u otras ayudas.
- Existe la necesidad de conseguir una **mayor participación del sector privado** a través de contratos de investigación y servicios.
- También es necesario introducir la **financiación por objetivos**, para **vincular la financiación a los resultados institucionales**, la calidad del servicio prestado y de la eficiencia, y eficacia con que se haya prestado; para ello las medidas deben ser lo más objetivas posible, con instrumentos como los contratos programa.
- **Aportación pública:** Oscila entre el 40%y el 75%, mayoritariamente por encima del 50%.
- **Matrículas de estudiantes:** Oscilan entre el 15% y el 30%; la gran mayoría las sitúa en el 25%.
- **Investigación, consultoría y otros servicios de la universidad:** Oscilan entre el 5% y el 25%, con gran dispersión. Los contratos de transferencia de tecnología, las patentes y la participación en *spin-offs* se consideran una fuente de financiación que tiene la ventaja adicional de **incidir directamente sobre el tejido productivo del país**.
- **Otras fuentes:** Oscilan entre el 5% y –el 25%, mayoritariamente en la franja baja. Aparecen en pocas ocasiones.

Incluyen: donaciones de ex alumnos, filantropía, colaboración de fundaciones, programas de esponsorización de estudiantes de postgrado y becas de empresa.

AMÉRICA DEL NORTE

- **Se constata la reducción del apoyo público** a las universidades, sobre todo a las públicas.
- **Existen opiniones divididas sobre la forma de ofrecer un resultado social de calidad**, con eficiencia y equidad. Se apunta que los fondos públicos son la base para garantizar estos valores. Otros consideran que ninguna fuente de financiación garantiza los objetivos sociales de eficiencia y equidad de la universidad, pero que **son necesarios fondos públicos y privados sólidos** para intentar conseguirlos.

- Existe la necesidad de **instrumentar apoyos públicos para la investigación**. Ésta está excesivamente financiada por donaciones privadas.
- Se constata la necesidad de aplicar los principios de desarrollo económico comunitario en las universidades, por ejemplo, en el caso del profesorado, estudiantes y personal que tengan iniciativa, de forma cooperativa, a fin de crear la riqueza necesaria para impulsar la educación superior.
- **Aportación pública:** Oscila entre el 20% y el 65%, mayoritariamente en torno al 50%.
- **Matrículas de los estudiantes:** Las propuestas oscilan entre el 25% y el 50%. El importe de las matrículas se debería determinar según las rentas familiares.
- **Contribuciones privadas: investigación, consultoría y otros servicios de la universidad:** Oscilan entre el 10% y el 50% (subvenciones y donaciones).

INFORME DE LA PREGUNTA 3: INSTRUMENTOS Y MECANISMOS PARA UN ACCESO UNIVERSAL A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Es una aspiración legítima, planteada por la UNESCO, el acceso universal a la educación superior. ¿Qué instrumentos y mecanismos de financiación universitaria (tasas de matrícula, becas, créditos…) considera que son los más adecuados para conseguir el acceso universal a la educación superior?

En términos generales no se percibe como necesario, incluso se afirma que no es conveniente plantear, sin matices, la premisa del acceso universal a la educación superior. Sin embargo, los encuestados de todas las regiones están de acuerdo en que **todos aquellos individuos que, por mérito académico y capacidad, puedan acceder a estudios superiores, no dejen de hacerlo por motivos económicos**.

Se manifiesta como un objetivo en todas las regiones, pero especialmente en África y en América Latina, la necesidad de **incrementar sustancialmente el acceso a la educación superior de la población en edad de poder hacerlo**. Aunque éste ha crecido mucho en la última década, los encuestados creen que todavía es deseable un mayor acceso a la ES.

Hay acuerdo en que sólo se podrá conseguir un acceso no discriminatorio a la ES **si confluyen en dicho objetivo fondos públicos y privados**. La inmensa mayoría de los encuestados afirman que la educación superior ha de ser financiada **básicamente por fondos públicos**, pero se plantea la incapacidad de que sólo los recursos provenientes del Estado puedan hacer frente al aumento sostenido de la demanda y conseguir garantizar este acceso en condiciones de equidad.

Los grupos de interés sobre los que revierte el beneficio de la educación superior deben contribuir a su financiación. Las propuestas que han hecho los encuestados sobre los aportes de los diversos agentes y su peso específico en la financiación varían en función de los países y las regiones, pero todos sí están de acuerdo en la **necesidad de generar un diálogo y un consenso entre sociedad, estudiantes y empleadores en relación con la financiación de la educación superior.**

La vía para garantizar el acceso a la educación superior es una **necesaria confluencia de diversos mecanismos que deben ser aplicados simultáneamente**. El peso de cada instrumento en el sistema nacional correspondiente dependerá de sus peculiaridades. Los instrumentos apuntados por los encuestados son:

- **Matrículas.** Se expresa, mayoritariamente, la necesidad de incrementar la aportación del estudiante en concepto de matrícula, siempre que su poder adquisitivo lo permita. En muchos de los países desarrollados se apunta la escasa «cultura» que existe a este respecto.
- **Préstamos.** Créditos a bajo coste dirigidos a los estudiantes, que puedan ser reembolsados al terminar los estudios, una vez el beneficiario se incorpore al mercado laboral y alcance un nivel de renta suficiente.
- **Becas.** Que respondan a una política global, que tenga en cuenta el poder adquisitivo de los estudiantes y de sus familias, así como los costos asociados al seguimiento de estos estudios.
- **Incremento de la inversión pública.**
  - Redistribución de los presupuestos públicos, para dedicar mayor cuantía a la educación superior.
  - Incremento de tasas e impuestos genéricos o directos para educación superior.
- **Aportaciones del sector privado.**
  - Impuestos específicos a empleadores que se benefician de la educación.
  - Becas directas a estudiantes.
  - Financiación o cofinanciación de proyectos específicos en las universidades.
- **Programas de servicio social.** Para los estudiantes con menor poder adquisitivo, que les permita hacer compatible el estudio con un trabajo en la institución universitaria o fuera de ella, y así poder generar ingresos.
- **Uso de tecnologías de información y comunicación.** Para facilitar la formación a distancia, reducir costes y facilitar un mayor acceso.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- **Incrementar la aportación de recursos públicos en ES a partir de tasas e impuestos específicos** y redistribuir las prioridades políticas, para facilitar una actuación estructural en la región africana.
- **Implantar sistemas de créditos y préstamos a bajo coste** o con tasas de interés subsidiadas.
- **Crear una política de becas** para estudiantes con buen currículum académico, pero con escasos recursos económicos.
- **Introducir programas de servicio social** que permitan a los estudiantes compaginar el trabajo y los estudios.
- Fomentar las donaciones y los créditos a instituciones **privadas para que financien a estudiantes** de forma directa.

- Conseguir que **África reciba soporte externo**, desde diferentes flancos, **incluyendo la condonación de la deuda externa**.
- Con todas las medidas anteriores se pretende no sólo incrementar el acceso a la ES, sino especialmente **incrementar la equidad en el acceso**.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- **Armonizar los esfuerzos públicos y privados** para optimizar los recursos disponibles y para financiar el incremento del acceso de los jóvenes en edad de cursar estudios de ES.
- **Considerar la aportación pública como la fuente de financiación más importante**, especialmente las subvenciones.
- **Garantizar un acceso universal y de calidad en los niveles educativos previos** y establecer mecanismos que permitan a los estudiantes que ya estén en el sistema permanecer en él.
- **Introducir tasas de matrícula** según el poder adquisitivo.
- **Estimular las aportaciones directas o indirectas del sector privado** mediante becas a estudiantes, impuestos a empleadores o por la cofinanciación de proyectos específicos.
- **Introducir una política de becas** bien dimensionada, con ayudas sociales a las familias y un sistema de seguimiento que vele por su **adecuada utilización**.
- **Implantar programas sociales** para facilitar ingresos extraordinarios a los estudiantes, mediante la realización de trabajos de forma simultánea a los estudios.
- **Establecer sistemas de créditos y préstamos a bajo coste** o con tasas de interés subsidiadas.
- Otras aportaciones:
  - Acceder a la financiación de los organismos internacionales.
  - Implantar la educación a distancia.
  - Implantar los seguros estudiantiles universitarios –que permiten a los padres asegurar la formación profesional de sus hijos con anticipación.
  - Aplicar el pago solidario.
  - Trabajar en un modelo de internacionalización cooperativa.
  - Aplicar un impuesto sobre transferencias financieras.

ASIA Y PACÍFICO

- **El sistema público por sí sólo no puede afrontar el coste** del incremento de jóvenes que acceden a la educación superior, pero se **considera la principal fuente** de financiación de las universidades.
- **Las matrículas son muy altas** en relación con el poder adquisitivo de la población y los **sistemas para favorecer el acceso a la ES son muy insuficientes**.
- Es necesario incrementar el aporte de **recursos públicos** en ES **a partir de impuestos específicos, principalmente sobre el sector productivo**.
- Se tienen que **captar fuentes complementarias de ingresos provenientes de países desarrollados** y de agencias de cooperación en forma de becas a estudiantes y programas específicos de apoyo a la ES.
- También se deben **establecer matrículas,** para los estudiantes que pueden pagar, **préstamos y becas.**
- Otras aportaciones:
  - Diversificar las instituciones de educación superior.
  - Facilitar las alianzas estratégicas.
  - Formación a distancia.
  - Préstamos del BM.
  - Ayudas de países extranjeros para que los estudiantes de la región puedan ir a estudiar a esos países.

ESTADOS ÁRABES

- **Incremento de la aportación de recursos públicos en ES a partir de tasas e impuestos específicos** y de la redistribución de las prioridades políticas.
- Necesidad de **establecer un diálogo que facilite que otros agentes sociales colaboren** en la financiación de la ES.
- **Política de becas** para estudiantes con buen currículum académico, pero con escasos recursos económicos.
- Sistema de **créditos y préstamos a bajo coste** o con tasas de interés subsidiadas que el estudiante deba devolver en cuanto genere ingresos.
- **Necesidad de hacer un mejor uso de los recursos disponibles**. Eliminar las bolsas de ineficiencia del sistema y toda forma de pérdida o inadecuación en el uso de los recursos. Se propone instaurar una gestión institucional y de recursos eficiente, **especialmente aplicando los modelos del «buen gobierno»**.
- Otras aportaciones:
  - Matrículas gratuitas.
  - Tasas de matrícula calculadas en función de la renta familiar.
  - Fundación de universidades privadas sin ánimo de lucro.
  - Necesidad de que los países desarrollados colaboren con países menos desarrollados.
  - Potenciar las nuevas tecnologías (aprendizaje electrónico y educación a distancia) para reducir costes y mejorar el acceso.

EUROPA

- **Incorporar nuevos agentes que contribuyan a financiar los costes de la educación superior**, manteniendo la responsabilidad pública y dentro de un marco que regule la equidad y la calidad.
- **Aplicar un conjunto de instrumentos de forma simultánea** en función de la situación de cada país:
  - Tasas de **matrícula** de mayor cuantía para los que puedan pagarlas.
  - **Becas** para los estudiantes sin recursos, **créditos** de forma complementaria y becas asociadas a la prestación de servicios, en las instituciones universitarias.
  - Mayor **participación del sector privado** directamente a través de becas a estudiantes y del apoyo a proyectos específicos en las universidades.
- Se requerirá una combinación de financiación pública y privada en cada país. La combinación será diferente y es-

pecífica para cada país. **Cada gobierno debería establecer el marco jurídico que hará viable y eficiente la combinación determinada para aquel país**.
- **Garantizar un acceso universal y de calidad en los niveles educativos previos**.
- Otras aportaciones:
  - Implantar la formación a distancia.
  - Estimular las donaciones de ex alumnos.
  - Estimular la filantropía.
  - Crear una instancia supranacional que impulse la generación de oportunidades de acceso en las regiones donde no existe esa igualdad.

AMÉRICA DEL NORTE

- **La financiación pública es básicamente la que puede garantizar** un mayor acceso a la ES, conjuntamente **con los fondos privados**.
- Es necesario financiar a los estudiantes con bajas rentas familiares, mediante **préstamos y becas, o manteniendo bajos los precios de las matrículas**.
- **Se cuestiona que se financie a los estudiantes con mejores resultados académicos, en detrimento de los que no tienen recursos.** La universidad, al premiar a los buenos estudiantes, gana prestigio y puede competir mejor con otros centros. Esta práctica no se considera la mejor manera de utilizar los escasos recursos, ya que es socialmente poco equitativa.
- **Aportación del sector privado** como mecanismo complementario de financiación, a través de becas y créditos a estudiantes.
- **Hacer más flexible el modelo educativo** (horarios, entregas, etc.) para que los estudiantes puedan compaginar los estudios y el trabajo.
- **Diversificar las instituciones de educación superior** para responder a las diversas necesidades sociales.
- **Llevar a cabo iniciativas de desarrollo económico comunitario,** con la intervención de distintos actores del entorno universitario (trabajadores, profesorado y estudiantes).

INFORME DE LA PREGUNTA 4: MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS UNIVERSIDADES

Cualquier inversión de recursos, especialmente públicos, debería estar correspondida por un ejercicio de rendición de cuentas.

¿Mediante qué mecanismos e instrumentos, y sobre qué resultados, debería rendir cuentas una universidad a la sociedad?

En **las regiones menos desarrolladas** –Estados Árabes, África subsahariana, América Latina y el Caribe– se detecta una gran inquietud respecto a la **necesidad de instrumentos ad hoc para rendir cuentas**. Se insiste mucho en la necesidad de transparencia, especialmente en cuanto a la gestión de los fondos.

Se expresa en África y América Latina la idea de que el Banco Mundial y el FMI han desempeñado en estas regiones, al igual como en otros países en desarrollo, el papel de supervisión y de fomento de la privatización de la educación superior.

En los países árabes, al igual que en los países de África subsahariana y los de América Latina y el Caribe, se puso mucho énfasis en la **necesidad de una mayor transparencia en los métodos de rendición de cuentas**, así como en la **necesidad de una mayor interacción** entre el gobierno y la sociedad civil, por una parte, y las necesidades de la sociedad y los programas de estudios de las universidades, por otra. En el caso de África, los encuestados consideran fundamental disponer de un **sistema de control de gestión** en la administración de las instituciones.

En Asia, América del Norte y Europa, además de la demanda de una mayor transparencia que contribuya a **incrementar la confianza social**, existe una gran demanda de **procedimientos más flexibles** para rendir cuentas a la sociedad.

En síntesis**, los países desarrollados** están pidiendo sobre todo **métodos flexibles para la rendición de cuentas, mientras que los países menos desarrollados solicitan procedimientos para las instituciones de enseñanza superior**, puesto que los mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas no están muy avanzados. **Los países menos desarrollados insisten en la cuestión de la transparencia y los desarrollados demandan, además de mayor transparencia, mayor autonomía.** En los países menos desarrollados se expresan **inquietudes relativas a los nuevos proveedores** de educación superior a través de Internet y la necesidad de un marco legal para controlar este flujo. No ocurre lo mismo en los países desarrollados, donde no se muestra esta inquietud, debido a que sus sistemas de ES están más consolidados.

En todas las zonas geográficas, tanto en países desarrollados como menos desarrollados, existe una gran preocupación respecto a cómo **conseguir una mejor coordinación entre las necesidades del conjunto de la sociedad y los planes de estudios** de las universidades.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- **La democratización del sistema de educación superior es una prioridad,** para conseguir una mayor transparencia y una rendición de cuentas real, en relación con la misión y los objetivos de las instituciones.
- El concepto de rendición de cuentas se plantea **no sólo para los recursos económicos, sino también para el conjunto de la actividad universitaria**.
- **Definir las misiones y los objetivos de las instituciones** en función de las necesidades sociales.
- **Implantar sistemas de control de gestión en la administración de las instituciones de ES**, mediante estándares claros, sistemas de información para la gestión, prácticas presupuestarias y contables, seguimiento y divulgación regular de resultados, auditorias internas y profesionales, etc.
- **Generar un sistema endógeno de rendición de cuentas** de las universidades y de los sistemas de ES, a partir de

instrumentos establecidos por las propias instituciones, junto con las autoridades competentes.

- **Instrumentar la participación del conjunto de la comunidad universitaria** y, en general, de todos **los agentes implicados** (grupos de interés) en las decisiones sobre ES.
- **Establecer políticas regionales y/o nacionales según las prioridades de desarrollo de la región,** como complemento a las políticas de organismos internacionales como el BM.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- **La transparencia** de los métodos de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos y los resultados institucionales, y **la difusión de información entre la sociedad** sobre éstos **son dos cuestiones esenciales**.
- Se propone una rendición de cuentas basada en resultados concretos, **sobre acuerdos negociados entre la universidad y la sociedad, a través de las administraciones,** en sustitución de los sistemas impuestos por los gobiernos o las organizaciones financieras internacionales.
- **Asignar los recursos de forma contractual**, según el cumplimiento de objetivos negociados, a partir de la previa definición de la misión y de las necesidades sociales a las que se da respuesta.
- **Dotarse de un sistema de calidad** que combine la evaluación interna y la evaluación externa.
- **Introducir sistemas de acreditación** vinculados a redes nacionales o internacionales.
- **Vincular la rendición de cuentas a los resultados, y no a los procesos,** de las universidades. Definir indicadores cuantitativos que permitan establecer objetivos para el inicio de cada período y evaluarlos al final, para comparar los resultados obtenidos.
- Analizar objetivamente la **contribución de las instituciones de ES en el desarrollo y mejora de la sociedad**.
- **Propiciar la participación de la comunidad universitaria** en la organización de la universidad.

ASIA Y PACÍFICO

- Incorporar **procedimientos más flexibles y el criterio de transparencia en la rendición de cuentas**.
- **Instrumentar la participación del conjunto de la comunidad universitaria** y, en general, de todos **los agentes implicados** (grupos de interés) en las decisiones sobre ES.
- Afianzar los mecanismos de **evaluación por pares**, **la evaluación de los estudiantes** y los **mecanismos externos** de evaluación de la calidad.
- Introducir **mecanismos de supervisión y control de las inversiones en las universidades**.
- Centrar la rendición de cuentas en la valoración del **grado en que las instituciones de ES cubren las necesidades y/o expectativas sociales y de los agentes implicados**. Introducir el concepto de valor añadido que la universidad da a la sociedad.
- Incorporar **planes de acción estratégicos** que incluyan estándares para la evaluación.

ESTADOS ÁRABES

- Incrementar la **responsabilidad y la transparencia** en la gestión y administración de los fondos públicos.
- Aplicar un **sistema permanente de evaluación de la calidad y de rendición de cuentas**, que tenga en cuenta las necesidades y demandas de la sociedad.
- **Involucrar a las entidades neutrales e independientes en las actividades de rendición de cuentas** de las universidades. Deben estar compuestas por expertos de organismos independientes que no formen parte del gobierno ni de las instituciones de ES y que complementen la tarea que éstos puedan hacer.
- **Propiciar sistemas para la mejora de la gestión de las instituciones de ES**. Evitar que los sistemas de rendición de cuentas sirvan sólo para ajustar el aporte de recursos desde los organismos que las financian.
- Conceder mayor **autonomía financiera** a las instituciones públicas, que esté **condicionada a la auditoría de sus cuentas financieras**.
- Establecer un sistema de evaluación y rendición de cuentas **basado en los *outputs* en lugar de en los *inputs*** y que incorpore indicadores de resultado global de la actividad universitaria. Asignar los recursos de forma contractual.
- Basar los sistemas de rendición de cuentas **en las misiones de las universidades y respetar su autonomía universitaria**. La asignación de fondos públicos a las universidades debería estar condicionada al cumplimiento de los objetivos definidos en relación con sus metas.

EUROPA

- Se considera **imprescindible establecer mecanismos de rendición de cuentas** que den mayor transparencia a la gestión universitaria y **que contribuyan a generar una mayor confianza social**.
- Se considera fundamental introducir una mayor **flexibilidad** en el proceso de rendición de cuentas e **incrementar la autonomía en la gestión**.
- Los mecanismos de rendición de cuentas centrados en los resultados **se consideran fundamentales**. **Es imprescindible** incluir **los resultados de la docencia**, **de la investigación** y de las tareas de dirección y gestión.
- Es necesario **evaluar la actividad universitaria y su contribución al desarrollo y al bienestar de la sociedad**, con criterios cualitativos, de forma complementaria, a los indicadores cuantitativos.
- **Introducir la fórmula de contratos programa** de asignación de recursos basados en el establecimiento de objetivos y consecución de resultados.
- Para lograr **mayor transparencia y calidad** en la actividad universitaria se proponen medidas como: auditorías independientes, publicación de resultados, sistemas de gestión de la información, comités externos, la capacitación en gestión de las unidades académicas, etc.

- Se propone **incentivar la gestión innovadora** para facilitar la contribución de las universidades a la innovación y al desarrollo tecnológico del entorno.

AMÉRICA DEL NORTE

- Se deben redoblar los esfuerzos para vincular la sociedad, considerada como un todo, a las universidades, de forma que los contribuyentes vean el valor directo de las universidades. Se exigen unos beneficios claros para la sociedad.
- Las universidades deberían, en vista de la cantidad y la calidad de la educación que ofrecen, mantener un nivel acordado de diversidad económica entre sus estudiantes, mostrar sus contribuciones a las becas, etc. Esto debe coincidir, no obstante, con un nivel acordado de apoyo de las instituciones públicas y un alto grado de autonomía para las universidades, a fin de que puedan gestionar sus propios asuntos.
- Se plantea introducir mecanismos de **asignación de recursos basados en resultados** conseguidos.
- La rendición de cuentas debe considerarse de acuerdo con **factores de respuesta de las instituciones al entorno**. Estos factores deben estar relacionados con los **resultados sociales que ofrece la universidad**. Por ello es necesario dotarse de los métodos para realizar dicha evaluación.
- La rendición de cuentas debe hacerse desde la universidad, pero en **colaboración con los representantes civiles**. El mejor sistema sería mediante **una autonomía más proactiva y una rendición de cuentas menos pautada**.
- Es necesario **adaptar el concepto de autonomía universitaria** a los retos de la ES en el siglo XXI.
- La rendición de cuentas debe ser un elemento **común tanto en las universidades públicas como en las privadas**.

INFORME DE LA PREGUNTA 5: LA FUNCIÓN DE BIEN PÚBLICO DE LA UNIVERSIDAD

En la última década se ha producido un incremento notable de la educación superior privada en todo el mundo.

¿Cree usted que es posible que la universidad preserve su función de bien público ante el incremento de la dimensión mercantil de la educación superior? ¿Por qué?

Se observa una tendencia generalizada a **considerar posible que la universidad preserve su función de bien público a pesar del incremento de la dimensión mercantil de la educación superior**. Mayoritariamente, los encuestados consideran esta cuestión **una responsabilidad de los gobiernos** y, por ello, proponen una regulación adecuada por parte de éstos, que centre su interés sobre todo en la calidad de la educación superior.

En algunos casos se considera también importante que las propias instituciones de educación superior (públicas y privadas) se responsabilicen y adquieran una nueva cultura institucional en la que primen valores favorables a la idea de servicio público. **Las instituciones universitarias deberían hacer un ejercicio de autocrítica**, no siempre presente, para identificar en qué grado son responsables de la percepción social de los resultados de su actividad y **en qué grado su actividad está respondiendo realmente, no sólo a las demandas sociales, sino a un concepto global de contribución al desarrollo de las sociedades a las que sirven**, en tanto que instituciones públicas.

En los países de regiones en desarrollo, como África subsahariana o los Estados Árabes, aparece cierto escepticismo en torno a la capacidad de compatibilizar el incremento de las instituciones privadas con la preservación de la función de bien público de la universidad. La situación económica adversa en estas regiones dificulta según los encuestados, que los gobiernos puedan controlar la dimensión mercantil de la educación superior. Por ejemplo, en África se observa una **tendencia de los gobiernos a abandonar su responsabilidad pública por falta de recursos**. En este sentido, se apunta la necesidad de que los gobiernos sean conscientes de su papel en la financiación de la educación superior y en el establecimiento de marcos globales que permitan a las instituciones, sean públicas o privadas, dar una respuesta adecuada a las necesidades y demandas sociales y a las necesidades de desarrollo de estas sociedades.

En todas las regiones, aparece sistemáticamente la idea de que existe una **diversidad de instituciones privadas, en lo que respecta a su origen, finalidades y niveles de calidad**, y que debe tenerse en cuenta esta diversidad a la hora de valorar el fenómeno que plantea la pregunta. Parece ser que **la dicotomía público-privado no es un elemento significativo, sin matices**, en relación con la capacidad de prestar un bien social, y que se debe profundizar en la forma en que la actividad se realiza, en los objetivos y las metas que las instituciones plantean y en cómo las desarrollan. Y esta premisa es válida tanto para universidades públicas como privadas. Los encuestados que han propuesto **medidas para velar por la función de servicio público** de las instituciones de educación superior, lo han hecho siempre **para que sean aplicadas tanto en el ámbito público como en el privado**. No obstante, la preocupación de los encuestados se centra primordialmente en la calidad de los **nuevos proveedores** en línea y en la posible falta de equidad, si desde los gobiernos no se estructuran políticas que reequilibren los poderes adquisitivos de la población para garantizar el acceso sin discriminación por motivos económicos.

En este sentido se hace **referencia a la situación específica de los países en vías de desarrollo frente a los países desarrollados**. Para los encuestados, en los países pobres se pueden generar importantes diferencias sociales, ya que en la mayoría de los casos las familias no pueden pagar una educación privada. En cambio, apuntan los efectos positivos de la privatización de la ES (aumento de la calidad y reducción de costes) en los sistemas educativos de los países avanzados.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- **Es necesaria la coexistencia de universidades públicas y privadas** para garantizar el desarrollo socioeconómico de la región. Se considera que las universidades privadas pueden asumir misiones públicas.
- Aun así, se opina que **los gobiernos tienden a abandonar sus responsabilidades en el ámbito de la ES**, **delegándolas al mercado**, cosa que pone en peligro la función de bien público de la universidad.
- Es posible que la universidad preserve su función de bien público siempre que se **establezca un marco de regulación estatal** para la ES y que las universidades (públicas y privadas) contribuyan adecuadamente al desarrollo de la región.
- **Es necesario garantizar la accesibilidad** para evitar la exclusión y la fractura social, ante la emergencia de la oferta privada.
- Es imprescindible establecer **mecanismos que aseguren la calidad** del conjunto de instituciones universitarias.
- Con la aparición de la universidad privada, los rectores observan que **las universidades públicas están incorporando nuevas fuentes de financiación y nuevas formas de gestión** para reducir costes, ser más eficientes y ofrecer una mayor calidad.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- **Es imprescindible introducir un marco normativo** para mantener la función social de la ES, por parte de los gobiernos o de forma global a través de organismos internacionales (nuevos proveedores transnacionales).
- Se necesita un mayor compromiso de las autoridades para establecer **mecanismos eficientes de regulación, seguimiento y evaluación de la calidad**.
- **Es posible la coexistencia de la universidad privada y la vocación de servicio público**, especialmente en instituciones sin ánimo de lucro que se organizan de forma privada, pero que tienen una misión pública.
- **La educación superior privada ha cubierto los vacíos que ha dejado la educación pública**, ha permitido mayor acceso y ha generado una oferta que responde a las necesidades reales del sector productivo.
- **Es importante modernizar la ES pública para que pueda competir con los nuevos proveedores**. En este sentido, se requiere una nueva cultura institucional que tenga en cuenta, especialmente, la calidad.
- El **uso de recursos privados en las universidades públicas** se percibe mayoritariamente como una amenaza, por la posible disparidad de objetivos. Algunos expertos sugieren buscar el beneficio mutuo de la colaboración entre el sector privado y las universidades públicas.

ASIA Y PACÍFICO

- La existencia de instituciones privadas en la ES no se considera incompatible con el concepto de bien público, pero se cree necesario hacer frente a los posibles aspectos negativos que estén asociados a una pura visión comercial.
- **Es imprescindible evitar la posible relajación de los gobiernos en lo que concierne a sus responsabilidades** frente a la ES, en tanto que estas instituciones están contribuyendo a la financiación de la ES.
- **Son necesarios una política clara y un marco de regulación adecuado** para hacer compatible la existencia de un sector privado lucrativo y la función de bien público de la ES; especialmente, a través de **mecanismos que incentiven y controlen la calidad de la ES** (acreditación, autoevaluación, evaluaciones externas independientes y rendición de cuentas) y de **políticas adecuadas que controlen este crecimiento.**
- Los gobiernos deben **mantener los fondos públicos en áreas estratégicas o prioritarias para el desarrollo de la región** que no siempre están cubiertas por el sector privado (salud, ciencia y tecnología o medio ambiente).
- **Hay que implementar un nuevo paradigma** de autonomía que esté basado en la rendición de cuentas, la acreditación y la autoevaluación.

ESTADOS ÁRABES

- Mayoritariamente se cree posible conservar la función de bien público de la universidad siempre que exista voluntad política y una **intervención de los gobiernos a través de sistemas de control y regulación de la calidad**, tanto de las universidades públicas como privadas.
- Existen experiencias muy diversas en la región que permiten extraer conclusiones respecto a la capacidad **de los gobiernos para controlar las instituciones lucrativas** y para preservar la función de bien público de la ES mediante sistemas de control de la calidad.
- Se propone **regular los beneficios de las instituciones privadas** de ES (mediante mecanismos que obliguen a reinvertir beneficios, tasas específicas, sistema de becas, etcétera).
- Se valora el papel de muchas universidades privadas en cuanto a su respuesta social y de calidad, pero se apunta que **no prestan suficiente atención a las funciones tradicionales de la universidad**, sobre todo respecto a la investigación y los servicios públicos comunitarios.

EUROPA

- Se considera que la **educación privada es compatible y complementaria a la ES pública.** Las instituciones privadas, especialmente aquéllas sin ánimo de lucro, aportan un beneficio social y complementan la contribución de fondos públicos en este sector.
- Es responsabilidad del Estado preservar la función de bien público **a través de un marco político adecuado que introduzca sistemas de control de la calidad**.
- En esta complementariedad entre el sector público y privado, se plantea la necesidad de **destinar fondos públicos para la investigación,** a través de diferentes mecanismos, incluyendo los competitivos.
- Se distingue claramente entre universidad privada y nuevos proveedores de educación superior. Se considera que

no se puede identificar, sin matices, iniciativa privada con mercantilización.

- La aparición de instituciones lucrativas de ES se percibe en algún caso como **revulsivo para los sistemas públicos rígidos, burocratizados**, poco atentos a la demanda social y que tiene problemas para adaptarse a los cambios.
- **Se requiere una reflexión que impulse a las instituciones públicas a revisar su verdadera contribución social**, su capacidad de adaptación a las necesidades sociales y sus ratios de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus misiones.

Es necesario **incrementar la competitividad de las universidades públicas** mediante la **especialización y la asociación** con otras instituciones, así como con el compromiso financiero de los gobiernos para **dotar a las universidades públicas de recursos** suficientes.

AMÉRICA DEL NORTE

- Se coincide en considerar a las **universidades privadas capaces de articular un propósito público**, pero depende de los criterios y valores establecidos por cada universidad (pública o privada) que se cumpla o no la función de bien público.
- La educación superior privada no supone necesariamente una orientación empresarial (Harvard, Stanford). Ésta se responsabiliza de la función pública mejor que muchas universidades públicas que permanecen pasivamente bajo el amparo del Estado.
- Se considera que **los sistemas** nacionales de ES **constituidos tanto por universidades públicas como por privadas funcionan mejor** que los sistemas nacionales basados principalmente en universidades públicas.
- La clave para preservar la función pública es una **regulación adecuada, pero no excesiva**, a partir de la adaptación de las políticas públicas y de las normativas existentes.
- Se propone introducir indicadores que midan **el valor de la educación como bien público** en la rendición de cuentas en el ámbito privado.
- **La universidad pública**, ante las nuevas tendencias, **debe gestionarse en términos de empresa privada**. La dimensión mercantil es necesaria, ya que actualmente hay más y nuevos recursos provenientes de fondos privados. Además la educación superior es ahora un «producto de masas estandarizado» que requiere una visión de mercado.
- Por otro lado, algunos encuestados consideran que **el concepto coste- beneficio supera y eclipsa la visión social de la ES** y ven difícil que se mantenga el valor público de la universidad.

INFORME DE LA PREGUNTA 6: EL USO DE LAS TIC

Estamos asistiendo a un incremento notable del uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en la educación superior.

¿Considera que el uso de las TIC puede contribuir a la universalización de la educación superior o, por el contrario, contribuir a la comercialización de ésta a través de nuevos proveedores? ¿Por qué?

Los encuestados apuntan que es innegable que **las TIC han dado un gran impulso al desarrollo de los sistemas educativos y a la generación y divulgación del conocimiento, y que pueden tener un papel relevante para ampliar el acceso a la ES**. Sin embargo, es evidente que, bajo las reglas de la globalización, se han convertido **también en un medio atractivo de obtención de ganancias** para múltiples individuos y empresas que comercian con la información y los servicios de enseñanza.

A fin de **aprovechar el enorme potencial que ofrecen las TIC**, es necesario aunar esfuerzos para que tanto los gobiernos como las universidades públicas y privadas, y **la comunidad científica mundial acuerden**, en el marco de los foros y organismos multilaterales, mecanismos y reglas para **aprovechar las ventajas y disminuir los riesgos** y desventajas de la internacionalización de la educación superior. Los principios y las reglas de la colaboración y cooperación entre instituciones, para salvaguardar los estándares de calidad apropiados y velar por la función social de la educación superior, deben anteponerse a los mecanismos de mercado.

La tendencia general apunta hacia una utilización adecuada de las TIC, que aproveche las oportunidades que éstas ofrecen y minimice los riesgos asociados a su uso no regulado, por parte de los nuevos proveedores. Con este objetivo los encuestados consideran necesario, especialmente en los países en vías de desarrollo, el **establecimiento de regulaciones y marcos legales respecto al uso de las TIC en la educación superior, tanto en el ámbito nacional como transnacional**. El control de la calidad de la educación, ante la progresiva incorporación de las TIC, sigue siendo para los encuestados una cuestión relevante que queda pendiente.

Sin embargo, en los países menos desarrollados se señala con claridad que la incorporación de las TIC en la educación superior y en la sociedad en general dista enormemente de estar generalizada. **Así, la poca implantación de las TIC en los países en vías de desarrollo dificulta el acceso de la población a ellas y puede contribuir a agravar la fractura social y la exclusión**. Por ello, sobre todo en África, América Latina y Caribe, y Asia y Pacífico, es imprescindible **extender previamente el acceso de la población a las TIC**, para que éstas puedan realmente contribuir a universalizar la educación superior.

ANÁLISIS POR REGIONES

ÁFRICA

- Aunque se **reconoce ampliamente el potencial de contribución de las TIC** en la ES, los **problemas para su implantación efectiva** en la región plantea dudas sobre sus posibles beneficios.
- Las TIC, sin duda, contribuirán a facilitar a escala mundial el acceso a la educación superior, pero con toda pro-

babilidad aumentarán las posibilidades de comercialización de la educación superior.

- **Es imprescindible llevar a cabo una importante inversión de recursos que** mejore las infraestructuras y **permita un verdadero acceso a las TIC**. Así, de momento, el uso de las TIC no supone una reducción de costes, sino, al contrario, requiere una fuerte inversión previa.
- Se plantea que las **universidades presenciales no tienen por qué depender** de los proveedores de las TIC si disponen de recursos suficientes para desarrollar su propia capacidad de TIC.
- Esta circunstancia, en los **países en desarrollo sin recursos significativos para invertir**, va a generar, sin duda, la dependencia mundial de los fabricantes y distribuidores de TIC.
- Existe una preocupación por el **incremento potencial de la comercialización de la ES a través de los nuevos proveedores de TIC** y también por la posible dependencia de fabricantes y distribuidores de TIC. El **régimen reglamentario del GATS** desempeñará un papel determinante en este fenómeno.
- Es necesario, **por ello, replantearse la legislación para** hacer efectivo **el control de la calidad en la educación virtual**, por ejemplo, mediante principios pedagógicos de base.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- Si bien hay acuerdo en que las **TIC son un instrumento que a priori puede contribuir a generalizar el acceso a la ES**, a partir de la educación no presencial, son **muchos los matices y las problemáticas que se perciben** en el uso actual y futuro de estas tecnologías.
- Se reconoce que las TIC son herramientas que ayudan a reducir distancias entre los que tienen acceso a la información y al conocimiento y los que no lo tienen, y aportan flexibilidad y la posibilidad de **resolver problemas de desigualdad de oportunidades**.
- Para ello es **necesario instrumentar marcos normativos y políticas específicas**, **desde los Estados**, para controlar el modelo emergente de provisión de ES; para evitar los efectos no deseados en el uso de las TIC, especialmente por los nuevos proveedores transnacionales.
- Se plantea la necesidad de **establecer también mecanismos de regulación transnacionales** que aseguren la responsabilidad social, para garantizar la calidad y responsabilidad hacia lo privado social.
- **Es necesario desarrollar una verdadera cultura digital**, distinguiendo entre TIC y tecnologías digitales.
- **La educación en línea es cara de producir y sostener**, está asociada a una nueva pedagogía, para desarrollar productos y materiales pensados desde lo digital y no desde la digitalización de materiales pensados para la imprenta.

ASIA Y PACÍFICO

- **El acceso a las TIC no es universal**. El uso de las TIC en la ES plantea problemas en la región, debido a la limitada implantación de las TIC en la sociedad y en las universidades.
- Las instituciones de élite y los alumnos de clase media-alta procedentes de las zonas urbanas tendrán acceso a las TIC. Por el contrario, a las grandes masas todavía se les negará el acceso. Por consiguiente, las instituciones fuertes se harán más fuertes y las débiles seguirán siendo débiles.
- Es imprescindible que **el gobierno** prepare a la sociedad y a las universidades **para afrontar las necesidades requeridas por las TIC**.
- **La utilización de las TIC supone una serie de costes que deben asumir los patrocinadores, gobiernos, empresas o particulares**.
- Hay desacuerdo en relación con la aparición de los nuevos proveedores y sus consecuencias para la ES.
- Algunos plantean que, a pesar de que aparezcan nuevos proveedores, éstos nunca van a hacer desaparecer el modelo clásico de universidad. Para ello, **las universidades deben dotarse también de tecnologías telemáticas y evitar la dependencia de proveedores TIC**.
- Se considera que **la comercialización de la educación superior es un efecto negativo del uso de las TIC**, **prácticamente inevitable**, teniendo en cuenta las características de flexibilidad y adaptación a las necesidades de los estudiantes que aportan los nuevos modelos de provisión de ES.

ESTADOS ÁRABES

- Las TIC deben entenderse como un **método de educación alternativa y complementaria** a la educación presencial, que modifica la forma de enseñar pero no las universidades.
- Se considera que las TIC pueden contribuir a extender el acceso a la ES y se demanda una **preparación y esfuerzo específico para su introducción en las universidades**.
- **Las TIC pueden contribuir a la mejora de la calidad de la docencia**, **el proceso de aprendizaje y la gestión de las instituciones** cuando se incorporan a las universidades tradicionales.
- La **comercialización a través de nuevos proveedores** es el principal efecto negativo de la incorporación de las TIC en la ES, así como los **importantes costes que conlleva su introducción efectiva**.
- Se apunta también la imposibilidad de que las TIC puedan contribuir a mejorar el acceso a la educación superior, dado la **poca universalización del acceso a las TIC de las capas bajas de la población**.
- Para evitar la comercialización y la dependencia de los nuevos proveedores, se plantea establecer una **regulación por parte de los estados** y el **desarrollo de programas y software propios**, mediante consorcios u otras fórmulas, por parte de las universidades.
- **Los mecanismos que aseguran la calidad en la educación transfronteriza son muy necesarios en los países en vías de desarrollo y deben implementarse de forma inminente**.

EUROPA

- El potencial de las TIC para extender o universalizar el acceso a la ES y, en general, para incrementar el conocimiento es ampliamente reconocido. Aprovechar las **oportunidades que ofrecen las TIC** es un objetivo repetidamente comentado.
- Sin embargo, se **reconoce la existencia de limitaciones y posibles problemas asociados**, en función del uso que se haga de ellas.
- Se plantea, para un **uso adecuado de las TIC**, que el gobierno y/o las instituciones de educación superior **establezcan marcos reguladores**.
- Se apunta que las **TIC son un instrumento para mejorar los métodos pedagógicos**, lo que significará un cambio importante en los sistemas de enseñanza tradicional.
- Las **universidades públicas tienen una capacidad limitada para ofrecer servicios basados en las TIC**, fundamentalmente por su organización y funcionamiento y por los escasos incentivos reales del profesorado para el uso de estos medios
- A diferencia de los países en desarrollo, **en general se hace referencia a nuevos proveedores de tecnología**, de los que no se perciben grandes problemas de dependencia, y **no a nuevos proveedores de ES**, que no constituyen un problema en esta región.
- Para minimizar posibles usos inadecuados de las TIC en la ES, se propone **desarrollar programas y software propios**, y extender iniciativas de **difusión de materiales a través de la red**, de forma gratuita, como el OpenCourseWare del MIT.

AMÉRICA DEL NORTE

- En general se acepta que **las TIC contribuirán tanto a la universalización de la ES como a la comercialización de ésta.**
- El incremento de la comercialización de la ES y sus efectos dependerán básicamente **de las voluntades de los gobiernos y de los financiadores o proveedores de proyectos** de nuevas tecnologías.
- **Es necesario que las instituciones tomen conciencia del cambio** generado a raíz de la extensión de las TIC en la ES y las integren en un **proyecto pedagógico para que contribuyan a mejorar la calidad**.
- **Hay que establecer mecanismos que regulen la calidad de la oferta educativa de proveedores en línea** y que eviten una implantación comercial inapropiada de las TIC en el sector de la educación superior.
- Se considera que las TIC pueden contribuir a extender el acceso, especialmente de los **programas de formación continua** y de la **educación para adultos**.
- Se considera que, aunque el uso de las TIC en la ES puede facilitar un mayor acceso, **no supone una reducción real de los costes**.
- El uso de **las TIC en la gestión puede contribuir a generar nuevas formas de organización.** Se destaca el importante **papel de los campus en línea,** cuyas expectativas están creciendo a medida que se hacen más flexibles y que tienen mayor capacidad para ofrecer respuestas personalizadas.

PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO DELPHI

Abdelrahim Osman, Mohamed
Rector, Universidad de El Imam El Mahdi, Sudán

Adeoti, Gbemisola Aderemi
Profesor, Departamento de Inglés, Universidad Obafemi Awolowo, Nigeria

Akala, Winston Jumba
Profesor, Departamento de Educación, Universidad Católica de África Oriental, Kenia

Akol, Joshua Otor
Profesor, Facultad de Educación, Universidad Juba, Sudán

Altbach, Philip G.
Director y Profesor del Centro de Educación Superior Internacional (CIHE). Universidad de Boston, EE.UU.

Ambrosi, Luigi
Presidente, Comunidad de Universidades del Mediterráneo (CUM), Italia

Angulo Galvis, Carlos
Rector, Universidad de Los Andes, Colombia

Attir, Mustafa O.
Presidente, Asociación Sociológica Árabe, Libia

Babiker, Abdel Bagi
Presidente, Corporación de Evaluación y Acreditación, Sudán

Benghabrit- Remaoun, Nouria
Profesor, Centro de Investigación en Antropología Social y Cultural, Argelia

Bleiklie, Ivar
Profesor, Departamento de Teoría de la Administración y Organización, Universidad de Bergen, Noruega

Boothroyd, Peter
Profesor, Centro de Asentamientos Humanos, Universidad de la Columbia Británica, Canadá

Botín, Ana Patricia
Presidenta, BANESTO, España

Bouaziz, Zakia
Profesor, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Túnez

Brito Arthur, Lydia
Profesor de Ciencias Forestales, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal

Universidad Eduardo Mondlane, Mozambique

Chamussy, René
Rector,
Universidad San Joseph (USJ), Líbano

Chanana, Karuna
Profesor, Centro de Estudios Educativos Zakir Husain, Facultad de Ciencias Sociales-II, India

Chung-Kwong Poon
Presidente, Universidad Politécnica de Hong Kong (PolyU). China

Clark, Burton R.
Profesor Emérito,
Universidad de California Los Ángeles (UCLA), EE.UU.

De la Fuente Ramírez, Juan Ramón
Rector,
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México

Dias, Marco Antonio
Asesor Especial, Universidad de las Naciones Unidas, Tokyo, Japón

Didou, Sylvie
Investigadora, titular de la Cátedra UNESCO sobre Aseguramiento de la Calidad y Nuevos Proveedores de servicios educativos en la Educación Superior, Centro de Investigación y Estudios Avanzados, México

Douglass, John A.
Investigador del Centro de Política Pública y Educación Superior para el Estudio de la Educación Superior, Universidad de California, EE.UU.

Durán, Edwin
Asesor en Progreso Universitario, Universidad Privada Boliviana, Bolivia

Eaton, Judith
Presidenta del Consejo de Acreditación de la Educación Superior, EE.UU.

Ehrenberg, Ronald G.
Profesor de Relaciones Laborales e Industriales y Economía, Director del Instituto Cornell de Investigación en Educación Superior (CHERI), Universidad Cornell, EE.UU.

Ferrer Llop, Josep
Rector,
Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), España

Flores, Eugenia M.
Directora de Asesoramiento Científico, Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR), Costa Rica

García Guadilla, Carmen
Directora, Centro de Estudios de Desarrollo, Universidad de Venezuela, Venezuela

González García, Yamilteh
Rector,
Universidad de Costa Rica (UCR), Costa Rica

Guri- Rosenblit, Sarah
Jefe de Estudios de Educación,
Universidad Abierta de Israel, Israel

Hugonnier, Bernard
Director General Adjunto, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Francia

Huntsman, Lee L.
Presidente Emérito,
Universidad de Washington, EE.UU.

Ishengoma, Johnson M.
Investigador,
Universidad St. Augustine de Tanzania, Tanzania

Kenyon, Griselda
Presidenta,
Federación Internacional de Mujeres Universitarias (IFUW), Gran Bretaña

Knight, Jane
Profesora,
Centro Internacional de Desarrollo Comparativo de Estudios de la Educación, Instituto para los Estudios de Educación de Ontario, Toronto, Canadá

Koswara, Jajah
Profesor, Departamento de Agronomía, Facultad de Agricultura, Universidad Agrícola Bogor, IPB, Indonesia

Kozhamkulov, Tolegen
Rector, Universidad Nacional de Kazakh (KazNU),Kazajstán

Lahorgue, Maria Alice
Profesora, Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil

Laredo, Phillipe
Profesor, École Nationale de Ponts et Chausseés (ENPC), Francia

Levy, Daniel
Profesor,
Universidad de New York, Albany, EE. UU.

Lewis, Richard
Presidente, Red Internacional de Agencias para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior (INQAAHE), Reino Unido

Losada, Carlos
Director General,
Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), España

Luhanga, Matthew L.
Vicecanciller, Universidad de Dar es Salaam (UDSM), Tanzania

Lwakabamba, Silas B.
Rector, Instituto de Ciencia, Tecnología y Gestión de Kigali (KIST), Ruanda

Meek, V. Lynn
Profesor, Director,
Centro de Gestión y Política Universitaria (Universidad de Nueva Inglaterra), Australia

Michavila, Francesc
Director de la Cátedra UNESCO de Política Universitaria,
Universidad Politécnica de Madrid, España

Muller de Pacheco, Lauren
Rector,
Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA), Bolivia

Olanvoravuth, Ninnat
Secretario General,
Asociación de Instituciones de Educación Superior del Sureste Asiático (ASAIHL), Tailandia

Onyeonoru, Ifeanyi
Profesor, Departamento de Sociología, Universidad de Ibadan, Nigeria

Osman, Abdel Moneim Mohammed
Decano, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Abierta Árabe, Estado de Kuwait

Pagés, Jaume
Consejero Delegado,
UNIVERSIA, España

Papoutsaki, Evangelia
Jefe del Departamento de Artes de la Comunicación, Universidad de la Palabra Divina,
Papúa-Nueva Guinea

Parra Sandoval, María Cristina
Profesora,
Universidad de Zulia,
Venezuela

Pastuszak, Karolina
Secretaria General,
Estudiantes Democráticos Europeos (EDS), Polonia

Pérez, Francisco
Director de Investigación,
Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), España

Romoke, Eduwande
Ejecutivo de la AASU,
Unión Panafricana de Estudiantes (AASU), Ghana

Sadlak, Jan
Director, UNESCO-CEPES,
Rumania

Salam Sall, Abdou
Rector, Universidad Cheikh Anta Diop de Dakar,
Senegal

Salmi, Jamil
Director del Sector de Educación, Red de Desarrollo Humano, Banco Mundial,
EE.UU.

Sanyal, Bikas C.
Consejero, Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIEP),
Francia

Smith, Jacqueline
Administradora, OCDE/IMHE, Francia

Subotzky, George
Director, Centro para el Estudio de la Educación Superior,
Universidad del Cabo Occidental
Sudáfrica

Sultana, Ronald
Profesor, Director del Centro Euromediterráneo de Investigación en Educación,
Universidad de Malta, Malta

Teferra, Damtew
Profesor, Universidad de Boston, EE.UU.

Teichler, Ulrich
Profesor, Universidad de Kassel, Alemania

Tierney, William G.
Director, Centro para el Análisis de Política de Educación Superior, Facultad de Educación Rossier,
Universidad de California Meridional, EE.UU.

Vázquez, Juan Antonio
Presidente, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), España

Wahed, Mohamed Najib Abdul
Viceministro de Educación Superior, Ministerio de Educación Superior, Siria

Wallace, Michael
Secretario General,
Federación Cristiana Mundial de Estudiantes (WSCF), Suiza

Wei Yu
Vicepresidente, Ministerio de Educación, China

Woodhall, Maureen
Profesor Emérito en Finanzas de la Educación,
Instituto de Educación,
Universidad de Londres,
Inglaterra

Zaytoun, Mohaya
Profesor, Departamento de Economía,
Universidad Al-Azhar,
Egipto

NOTA

1 Deseo agradecer a Helga Jorba por su trabajo de procesar la información original de la Encuesta Delphi y a Joaquim Tres por sus profundos comentarios sobre las preguntas y acerca del formato de esta sección de la publicación. Sin embargo, la responsabilidad por el trabajo de «Síntesis» es solo mía.