

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

EVA M. DE LA TORRE

Universidad Autónoma de Madrid

CARMEN PEREZ-ESPARRELLS

Universidad Autónoma de Madrid

FERNANDO CASANI

Universidad Autónoma de Madrid

La educación superior está inmersa en un proceso de transformación a nivel mundial y se está configurando un mercado global en el que los principales competidores son las buenas universidades que ocupan las primeras posiciones en los rankings globales. En algunos países europeos comparativamente peor posicionados en dichas clasificaciones, como Alemania y Francia, se han puesto en marcha políticas públicas que pretenden impulsar las transformaciones y mejorar la posición internacional de sus principales universidades a través de más financiación y mayor masa crítica. Algunas universidades de estos países han reaccionado a estas políticas con estrategias de colaboraciones, alianzas que están suponiendo, en el caso europeo, una importante transformación de las instituciones de educación superior alemanas y francesas, de su gobernanza y de la organización del propio sistema de educación superior a nivel nacional.

En España, a imagen y semejanza de estos países se lanzó en 2009 el programa "Campus de Excelencia Internacional" (CEI) con el objetivo de impulsar la transformación de la universidad española a través de procesos de agregación con otras instituciones y entidades de su entorno y/o a través de incrementar

la financiación y la calidad investigadora. La estrategia desarrollada por las universidades para su participación en este programa no ha conducido a procesos de fusión como en otros países europeos y se ha centrado en la colaboración entre universidades sobre proyectos concretos para mejorar la eficiencia y conseguir una mayor visibilidad internacional.

En esta comunicación, se analizan los resultados a nivel estatal y autonómico que se derivan de las distintas convocatorias del CEI y se revisan dos casos de estudio de la primera convocatoria, que se podría considerar representativos de los extremos, en un lado el CEI UAM+CSIC que plantea una alianza entre dos instituciones y en el otro la Universidad Carlos III de Madrid que presentó un proyecto "en solitario". Aunque todavía es pronto para analizar las consecuencias que estas estrategias han tenido sobre sus respectivas instituciones, se concluye con una valoración positiva sobre el impacto de la política educativa del programa CEI en lo que va de quinquenio en el entorno de la Comunidad de Madrid.

Palabras clave: política universitaria, campus de excelencia internacional, planificación estratégica, gestión universitaria, gobernanza.

INTRODUCCIÓN

Desde su lanzamiento en el año 2003, los rankings internacionales de Instituciones de Educación Superior (IES), o “rankings globales” han fomentado la competencia entre las universidades de carácter investigador que participan en el “mercado global” de la Educación Superior (ES). Como consecuencia de la gran popularidad de estas clasificaciones de universidades a nivel mundial, las universidades investigadoras europeas, y españolas, han visto como en pocos años a sus competidores “tradicionales”, que serían las universidades estadounidenses y otras de carácter también anglosajón, se han añadido universidades de todos los rincones del mundo, incluidas aquellas asiáticas, de Oriente Medio y de Latinoamérica.

Observando la distribución geográfica de las universidades europeas en relación con la posición que ocupan en los rankings globales nos encontramos con que aquellas IES consideradas de rango mundial (URM) pertenecen principalmente a Reino Unido y países del norte de Europa, es decir, las universidades de muchos países europeos no se encuentran bien posicionadas en los rankings. Con el objetivo cambiar esta situación, en los últimos años se han dado 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 y Francia.

Este ha sido el caso español, un país que presenta un sistema de ES pública descentralizado pero esencialmente homogéneo, 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. Así, ninguna de las universidades españolas destaca especialmente en el contexto internacional clasificándose entre los primeros puestos de los rankings globales, sino que todas ellas se sitúan entre las 201 – 300 mejores universidades a nivel mundial. Es decir, el sistema universitario español no está bien posicionado en los rankings internacionales lo que, al igual que ha sucedido en otros países, ha propiciado el surgimiento de políticas públicas y estrategias institucionales de promoción de la excelencia universitaria y la agregación de instituciones.

En este contexto, este estudio analiza las políticas nacionales y estrategias institucionales implementadas en el caso español para mejorar el posicionamiento de sus universidades en los rankings globales. Para ello, en primer lugar se estudia la estrategia de modernización, internacionalización y promoción de la excelencia en el sector universitario español, es decir, la Estrategia Universidad 2015 (EU2015) y su Programa Campus de Excelencia Internacional (CEI); y en segundo lugar, las distintas respuestas respecto al nivel de agregaciones de dos universidades de la Comunidad de Madrid al programa CEI: el proyecto de alianza estratégica entre la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), y el proyecto de excelencia individual de la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M).

La presente comunicación se organiza de la siguiente manera: en el apartado 2 se expone un resumen de las características actuales de la colaboración estratégica interuniversitaria y con otros centros de investigación; el tercer epígrafe recoge la justificación de la elección de las dos universidades públicas de la Comunidad de Madrid que han sido seleccionadas; en el cuarto apartado se describen la EU 2015 y su Programa CEI; en el quinto epígrafe se analizan los casos de estudio de la UAM y la UC3M; y finalmente, el último apartado recoge las conclusiones.

EL SURGIMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES DE RANGO MUNDIAL EN EUROPA

Las características y la actividad de las IES se refleja en su posicionamiento en los rankings globales, pudiéndose identificar, en el caso europeo y en términos generales, tres categorías de universidades: i) universidades de rango mundial (URM): prestigiosas universidades situadas entre las 100 mejores universidades en los rankings globales. Este concepto acuñado por Albatch (2004) hace referencia a universidades con un alto prestigio investigador, con grandes recursos económicos y capaces de atraer el talento (estudiantes y profesores) a nivel nacional e internacional; ii) universidades investigadoras: universidades con una actividad fuertemente investigadora que les permite ocupar las posiciones 100 a 500; y iii) universidades locales: universidades que no suelen aparecer en los rankings globales ya que, o bien presentan una misión más específica que en el caso de las anteriores categorías (normalmente centrada en la enseñanza), o bien persiguen misiones más amplias destinadas a promover un mayor desarrollo industrial o socio-económico en su región.

La intensificación de la globalización y la aceleración de la competencia en el sector de la ES han llevado a muchos gobiernos nacionales a desarrollar políticas para estimular el surgimiento o fortalecimiento de las llamadas URM (Liu, Wang & Cheng (Eds.) (2011). Numerosos expertos consideran éste un paso necesario para competir con éxito a nivel mundial y entre ellos, Salmi, 2009; Salmi and Liu, 2011 analizan las opciones disponibles para fomentar las URM, es decir, la concentración de recursos en unas pocas IES o la promoción de la colaboración interuniversitaria.

En línea con las conclusiones de estos autores, pueden definirse dos tipos de mecanismos para fomentar las URM, es decir, para incrementar de manera eficiente el tamaño (incluido el presupuesto) y el prestigio de las universidades, y que son, por una parte, el crecimiento interno a través de la asignación de financiación (pública y privada) adicional a una institución específica y, por otra, el crecimiento externo derivado de la colaboración interinstitucional en cualquiera de sus grados de integración (colaboración, alianza o fusión).

En los últimos años la financiación pública de las universidades públicas europeas ha presentado una tendencia decreciente, hecho al que hay que sumar que sólo unos pocos gobiernos vinculan explícitamente la financiación universitaria a los resultados docentes y de investigación de las IES (Jongbloed y Vossensteyn, 2001 y Liefner, 2003). En este contexto, las universi-

dades deben fomentar, además de la eficiencia en el gasto, la diversificación de sus fuentes de ingresos a través de una estrategia que fortalezca su aún limitada capacidad de captación de fondos privados más allá de las fuentes de ingresos tradicionales de las universidades (Comunidades Europeas, 2008, EUA, 2012, Pérez-Esparrells y Torre, 2012, 2013) y logre el llamado crecimiento interno.

Por otra parte, el denominado crecimiento externo se logrará a través de las colaboraciones (interuniversitaria y/o con otros centros de investigación). Según León (2013), el grado integración que persiga una colaboración interuniversitaria determinará las características de la propia colaboración, principalmente en lo relativo a su sistema de gobernanza, presupuesto, duración y área temática. Así, éste modelo teórico puede extenderse al ámbito de las colaboraciones institucionales, identificando las siguientes tipologías de colaboración interinstitucional que se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Tipologías de colaboración interinstitucional y sus características en el sector de la educación superior y la investigación.

Características de la colaboración	Tipo de colaboración		
	Colaboración	Alianza	Fusión
Alcance	Corto	Medio	Largo
Sistema de Gobernanza	Circunscrito al área o áreas temáticas objeto de la colaboración.	Circunscrito al área o áreas temáticas objeto de la colaboración (los miembros conservan su independencia y personalidad jurídica). Puede darse la creación de una nueva institución encargada de la gestión y seguimiento de la alianza (ej. fundación, asociación, etc.).	Común para las instituciones fusionadas.
Presupuesto	Pequeño y procedente de: - Ayudas del gobierno - Ingresos de la actividad en la que se colabora.	Pequeño y procedente de: - Ayudas del gobierno - Ingresos de la actividad en la que se colabora - Aportaciones de los miembros (desde porcentajes pequeños hasta porcentajes significativos de los recursos propios de cada miembro).	Común para las instituciones fusionadas.
Duración	Breve y normalmente sujeta a la captación de financiación externa.	Indeterminada.	Indeterminada.
Área temática	Actividades formativas o de investigación predefinidas y bien delimitadas.	Áreas en las que los socios se complementen, como por ejemplo: enseñanza, I+D, transferencia de conocimiento, infraestructuras, política de citación, etc.	Todos los ámbitos de actuación de los miembros.

Fuente: elaboración propia.

En relación con este mecanismo de promoción de URMs, algunos países asiáticos y europeos 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 internacionalmente 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: Alemania: Initiative for Excellence (2005-2012); Corea del Sur: Universidades

de Clase Mundial (2008); Dinamarca: Programa Inversión de Capital para Investigación Universitaria - UNIK (2009); Francia: Pôles de Recherche et d'enseignement Supérieur – PRES (2006), Opération Campus (2008) and Initiatives d'excellence – IDEX (2011); Japón: Iniciativa de Centros de Investigación Internacional de Clase Mundial - WPI (2009); Malasia: Universidad de Investigación de Malasia - MRU (2011); Suecia: Ayudas Linnaeus y Áreas Estratégicas de Investigación (2006); España: Campus de Excelencia Internacional – CEI (2008-2011); United Kingdom: A new “University Challenge” (DIUS, 2008) and Strategic Development Fund (SDF) (2010-2011).

LA ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID Y LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

El sistema universitario público español es un sistema homogéneo con una calidad media aceptable a nivel internacional (Casani y Pérez-Esparrells, 2012), pero con ineficiencias resultantes de su excesiva atomización, la uniformidad de su oferta académica y de sus áreas de investigación, y la débil internacionalización especialmente del personal docente e investigador, lo cual se refleja en el relativamente malo posicionamiento de sus universidades en los rankings internacionales.

Así, esta comunicación analiza en el contexto español la reacción ante la aparición y consolidación de los rankings globales de dos colectivos: los responsables políticos del SUE y las propias IES a través de dos casos de estudio. Con respecto a la respuesta política, se sintetiza la información y publicaciones disponibles sobre las estrategias y programas españoles de modernización, internacionalización y promoción de la excelencia en el sector universitario, es decir, la Estrategia Universidad 2015 (EU2015) y su Campus de Excelencia Internacional (CEI).

En relación con las respuestas institucionales que los rankings internacionales han desencadenado, y que las mencionadas políticas públicas han reforzado y encauzado, hemos seleccionado dos casos de estudio de prestigiosas universidades españolas y sus estrategias de excelencia: la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y su estrategia de alianza con el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el denominado CEI UAM+CSIC; y la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), y su proyecto de excelencia llevado a cabo de manera individual, el llamado Campus Carlos III.

Las razones por las que se han seleccionado estos dos casos de estudio son varias, pero puede resumirse en el hecho de que estas universidades presentan varias similitudes relevantes para la enunciación posterior de conclusiones comunes a las dos experiencias, a la vez que presentan diferencias esenciales que enriquecen el estudio. En cuanto a las similitudes, en primer lugar, ambas son de las mejores universidades investigadoras y más prestigiosas del ámbito español en los rankings globales. Aunque la posición de las universidades varía según el ranking considerado, pues algunos como el Ranking de Shanghai (ARWU) solo consideran indicadores de investigación mientras que otros como el QS y el Times Higher Education (THE) incluyen también indicadores de docencia e internacionalización, la UAM se ha situado siem-

pre entre las 125 mejores universidades de Europa, las 250 mejores universidades del mundo, y la UC3M entre las 350 mejores universidades del mundo como se refleja en la tabla 2.

En segundo lugar, ambas son universidades jóvenes, ya que la UAM fue creada en 1968 y la UC3M en 1989, situándose la UAM como la 12ª mejor universidad del mundo con menos de 50 años de antigüedad y la UC3M como la 37ª mejor universidad del mundo con menos de 50 años de antigüedad según el ranking *QS 50 under 50* y la UC3M como la 37ª mejor universidad del mundo con menos de 50 años de antigüedad y la 10ª con menos de 25 años. Además pertenecen a la misma Comunidad Autónoma (Madrid) por lo que se rigen y financian con la misma normativa regional.

Tabla 2. Posicionamiento de la UAM y la UC3M en diferentes rankings universitarios

Ranking	Universidades consideradas por el ranking							
	Universidades españolas		Universidades de todo el mundo					
	El Mundo Año 2013	U-Ranking Año 2013	THE Año 2013/14	ARWU Año 2013	QS Año 2013	THE hundred under fifty Año 2013	QS Top 50 Under 50 Año 2013/14	QS Top 10 under 25 Año 2012
UAM	4	11	301-350	201 - 300	195	52	12	-
UC3M	8	22	-	-	317	-	37	10

Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por cada uno de los rankings considerados.

Y en tercer lugar, las respectivas estrategias de excelencia por las que ha apostado cada universidad fueron 2 de los 5 proyectos que obtuvieron la denominación de Campus de Excelencia Internacional en la primera convocatoria del Programa (2009), lo que les ha situado en un lugar privilegiado entre las universidades españolas.

En cuanto a las diferencias, tal y como muestra la tabla 3, además de que la UC3M es una universidad más joven y no cuenta con titulaciones en las ramas de ciencias experimentales y de la salud por lo que su posición en los rankings es algo más baja, también cabe destacar que es una universidad más pequeña en términos de presupuesto, así como de número de profesores y de estudiantes. De los datos contenidos en la tabla 3 también se puede deducir que la UC3M ha hecho una apuesta comparativamente más fuerte en el área de posgrado y de internacionalización.

Tabla 3. Principales dimensiones de la UAM y la UC3M

	Año de creación	Presupuesto Ingresos generales presupuesto 2014 (miles de euros)	Nº de campus	Nº de PDI (a 31/12/2012)	Número de estudiantes Grado, Posgrado, Doctorado y Másteres Propios (curso 2012/13)	Número de estudiantes de Posgrado Incluido Doctorado y Másteres Propios (curso 2012/13)	Número de estudiantes outgoing (curso 2011/12)	Número de estudiantes incoming (curso 2011/12)
UAM	1968	186.174	2	2.854	27.984	3.499	1.272	1.539
UC3M	1989	153.696	4	1.969	17.898 (a 31/12/2012)	3.280 (a 31/12/2012)	1.111	1.043

Fuente: elaboración propia a partir de datos de los presupuestos de ambas universidades, los informes "La UAM en cifras" de la Oficina de Análisis y Prospectiva de la UAM, y los informes "La Universidad en cifras" de la UC3M.

Por otra parte, y en relación con los ámbitos de enseñanza, resulta también importante resaltar que, la UAM es una universidad eminentemente generalista con un perfil menos técnico o politécnico de sus titulaciones, mientras que la UC3M es una universidad con un perfil más politécnico y especializada en cuatro ramas: Derecho; Empresa y Economía; Humanidades, Comunicación y Ciencias Sociales; e Ingeniería y Ciencias Básicas.

Y finalmente, la diferencia más relevante para nuestro estudio radica en que, las respectivas estrategias de excelencia seleccionadas por el CEI de ambas universidades, a pesar de perseguir un mismo objetivo (mejorar su posicionamiento en los rankings globales a través de la mejora de sus resultados en investigación) son sustancialmente diferentes, en el sentido de que la UAM ha optado por aliarse con el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) para aunar y coordinar esfuerzos, mientras que la UC3M ha preferido un proyecto “en solitario”.

Cabe también mencionar que la UAM y la UC3M, por sus similares características y complementariedad, colaboran a través de la Alianza 4 Universidades (A4U), cuyos miembros son, en Madrid, la UAM y la UC3M, y en Barcelona, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Pompeu Fabra, otras dos de las mejores universidades españolas. Esta alianza establecida desde 2008 persigue la implementación de acciones conjuntas de sus cuatro miembros en el ámbito de la internacionalización (académica e investigadora).

REFORMAS DEL SECTOR ESPAÑOL DE EDUCACIÓN SUPERIOR: LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 Y EL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Como ya se ha mencionado, se puede decir que el SUE es un sistema no muy bien representado en los rankings globales centros principalmente en investigación. Puesto que para posicionarse entre las primeras universidades del mundo una universidad debe ser excelente en todos los campos o áreas de conocimiento (Peña, 2012), en 2008 el gobierno español puso en marcha la denominada Estrategia Universidad 2015 (EU 2015 - EU2015), una estrategia para reestructurar y modernizar el sector universitario español en consonancia con la Agenda Europea de Modernización de las Universidades y con el fin reducir las ineficiencias del SUE (macro), incrementar la excelencia universitaria individual (micro) de modo que las mejores universidades españolas se sitúen entre los 300 primeros puestos en los rankings globales y entre las mejores 150 universidades europeas, e impulsar el desarrollo social y económico del país. Para ello, la EU2015 contemplaba una coordinación a todos los niveles del Gobierno, las Comunidades Autónomas, las universidades y los agentes sociales y económicos.

Aunque desde su inicio se implementaron diferentes medidas y programas públicos, entre ellos el CEI, no fue hasta 2011 cuando se definió el trazado completo de la EU2015, cuyas líneas estratégicas quedaron estructuradas en los siguientes 4 ámbitos: *misiones*, que abarca las tres misiones universitarias; *personas*, en relación con los 3 colectivos principales de la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS); *fortalecimiento de capacidades*, concepto en el que la EU2015 englobaba la financiación y gobernanza universitaria, internacionalización, eva-

luación y comunicación universitaria; y por último *entorno*, que abarca la contribución socio-económica de las universidades y su interacción con el territorio, así como la mejora de los campus en términos de infraestructuras.

Por otra parte, una de las actuaciones de la EU2015 más importantes fue el lanzamiento del programa Campus de Excelencia Internacional (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 también en 2008 y ha constado de tres convocatorias (2009, 2010 y 2011), habiéndose dedicado al mismo más de 686,7 millones de euros 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 pues, a modo de ejemplo, el programa francés *Initiatives d'excellence* (IDEX) lanzado en 2011 cuenta con una dotación de 7.700 millones de euros concedidos en su mayoría en forma de fondos patrimoniales indisponibles ¹ (*endowments*) de hasta un 1.000 millones por proyecto seleccionado.

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.).

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 (tabla 4) y la calificación CEIR (Campus de Excelencia Internacional Regional) a 15 (tabla 5).

¹ Dotación 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

Tabla 4. Proyectos que han obtenido la denominación de Campus de Excelencia Internacional (CEI). Convocatorias 2009, 2010 y 2011 del Programa Campus de Excelencia Internacional.

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	
	Health Universitat 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.

Tabla 5. Proyectos que han obtenido la denominación de Campus de Excelencia Internacional Regional (CEIR). Convocatorias 2009, 2010 y 2011 del Programa Campus de Excelencia Internacional.

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 Hidro-naturales. 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
	Studii 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.

Como resultado, los 31 proyectos seleccionados abarcan 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.

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 coordinación del campus 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 campus. En síntesis, los modelos de gobernanza en desarrollo en los distintos CEI se basan o bien 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) o Consorcio Asociación (este es el caso del CEI UAM+CSIC, que ha formalizado el consorcio 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 en 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 las URM. 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 interrupción en la convocatorias de nuevo apoyo financiero a los proyectos CEI(R) puestos en marcha, ya que de momento solo se mantiene el seguimiento y la evaluación de los proyectos por parte del MECD.

CASOS DE ESTUDIO: EL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL UAM+CSIC Y EL CAMPUS CARLOS III.

A raíz del lanzamiento del programa CEI, la UAM y el Consejo de Investigación españoles (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 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 CEI y 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 interdisciplinares.

En Europa existen varias experiencias de fusiones de universidades y/o centros de investigación (Paris Science et Lettres (PSL), la Université de Strasbourg, o la University of Manchester (UK) y 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 de 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 recoge: todas las facultades, escuelas e institutos de investigación de la UAM; cinco institutos de investigación mixtos de la UAM y el CSIC; y los cinco institutos de investigación del CSIC situados en los campus de la Universidad; los 34.000 estudiantes, los 2.500 profesores e investigadores y los 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. En cuanto a la agregación de resultados, la UAM espera que esta alianza le permita avanzar en la integración con su entorno cultural, económico y social, así como 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 firma conjunta de los investigadores de ambas instituciones, UAM y CSIC, integrados en el CEI. De hecho, se prevé que la agregación de resultados de investigación dé lugar a una mejora de la posición de la UAM en los rankings internacionales, pues tal y como muestra la tabla 6, la UAM pasaría del cuarto al primer productor de resultados científicos español al sumar a su producción científica la de los centros del CSIC integrados en el CEI UAM+CSIC.

Tabla 6. Producción científica de las universidades públicas españolas (nº de publicaciones)

Universidad	Año									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
CEI UAM+CSIC	1.916	1.777	2.007	2.100	2.295	2.406	2.587	2.762	2.849	20.699
Universidad de Barcelona (UB)	1.605	1.611	1.814	1.879	2.104	2.330	2.567	2.757	2.733	19.400
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	1.498	1.535	1.735	1.735	1.886	2.068	2.369	2.422	2.490	17.738
Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)	949	999	1.189	1.373	1.511	1.848	1.903	2.085	2.132	13.989
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)	939	912	1.014	1.094	1.231	1.296	1.416	1.533	1.522	10.957
Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)	295	324	307	375	427	403	460	593	626	3.810

Fuente: De Filippo, Casani, Sanz-Casado (2012) y Observatorio IUNE (www.iune.es).

Tal y como muestran estos resultados, la alianza con el CSIC le permite a la UAM incrementar rápidamente sus recursos (investigadores e instalaciones) y resultados de investigación, mientras que el número de estudiantes se mantiene constante y la calidad de su oferta formativa, pues la colaboración ha generado 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 la tabla 7, le permitiría competir en los rankings internacionales entre las mejores universidades europeas.

Tabla 7. Productividad del CEI UAM+CSIC, UC3M y algunas universidades europeas.

Universidad	Personal Docente e Investigador 2009	Nº de publicaciones 2002-2009	Productividad
Univ. Pierre & Marie Curie	3.000	27.360	9,12
CEI UAM+CSIC	2.012	17.850	8,87
Univ. de Munich	3.576	30.702	8,59
Univ. de Cambridge	5.826	45.319	7,78
Universidad Carlos III (UC3M)	578	3.184	5,50
Univ. de Copenhagen	4.406	21.617	4,91

Fuente: De Filippo, Casani, Sanz-Casado (2012) y Observatorio IUNE (www.iune.es)

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 actua-

ción: 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).

Por último, la gestión de la alianza se realizará 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.

En cuanto a la UC3M, se trata de una universidad que desde su creación ha centrado su estrategia en conservar unas dimensiones reducidas y en alcanzar y mantener una buena calidad, innovación y actividad investigadora. Así, la UC3M aprovechó el apoyo del Programa CEI para reforzar esta estrategia, presentando el proyecto Campos Carlos III, cuyas líneas básicas de actuación se alinearon con los objetivos generales de la Universidad, siendo éstos la internacionalización, la multidisciplinariedad, y la innovación y la calidad, siempre a través de la atracción de talento y de la captación de recursos.

Hasta el momento, el Campus Carlos III ha recibido 14.127.965 euros, la mayoría destinados a la atracción de profesores internacionales y la edificación de infraestructuras que permitirían a la Universidad fortalecer su área de estudios de posgrado, atraer estudiantes no residentes en

Madrid, reforzar su actividad en I+D+i, mejorar la capacidad de la universidad apoyando las líneas estratégicas, ser el centro de un cluster de conocimiento, desarrollar un campus interurbano sostenible y la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). De hecho, gracias a los fondos del CEI, la UC3M ha contratado a 93 prestigiosos profesores internacionales (procedentes, por ejemplo, del MIT, University of Cambridge, London School of Economics, etc.) y ha edificado una nueva residencia, su edificio de posgrado, ha puesto en marcha la segunda fase del Parque Científico de Leganés, ha mejorado la accesibilidad y sostenibilidad de sus campus, ha habilitado nuevos laboratorios y un nuevo edificio para investigación, y ha adaptado la mayoría de sus aulas a las necesidades de los títulos adaptados EEES, lo que le permitió ser la primera universidad española en adaptar sus estudios al EEES.

La UC3M fue consciente de que su estrategia de excelencia necesitaba de recursos adicionales, ya fueran públicos o privados, por lo que estableció una línea de actuación con objetivos concretos de captación de financiación pública (incremento del 25%), privada (incremento del 35%), ingresos por precios de matrícula (incremento del 20%) y fondos aportados por la Asociación de Antiguos Alumnos (que ascienda al 10% de los recursos). No obstante, el único objetivo que se ha logrado alcanzar es el relativo a los ingresos por precios de matrícula, principalmente como consecuencia de la crisis económica, lo que ha llevado a la Universidad a revisar los objetivos, estableciendo que dicha financiación pública y privada debe incrementar en un 10% anualmente estableciendo como base los fondos captados en 2012. En cuanto a la Asociación de Antiguos Alumnos, ésta aportaba en 2012 el 4,6% de los ingresos de origen privado de la UC3M.

En cuanto a su integración con el entorno territorial, la UC3M ha conseguido la implicación en el proyecto de dos ayuntamientos, la Comunidad de Madrid, un banco, tres cajas de ahorros, un Parque Tecnológico (Parque Científico de Leganés), centros públicos y fundaciones relacionados con la investigación (CSIC, CIEMAT, Fundación Rafael del Pino), instituciones públicas de carácter cultural (Círculo de Bellas Artes, Teatro Real, Instituto Cervantes), tres empresas líderes, y otras instituciones públicas (Centro Español de Subtitulado y Audiodescripción – CESyA – y Sociedad Pública del Alquiler).

Tabla 8. Evolución de la posición en los rankings internacionales de la UC3M

Ranking	2009	2010	2011	2012	2013	2014
QS	-	*	347	343	317	*
QS Top 50 under 50	-	*	*	50	47	37
QS Social Science & Management	-	147	135	114	*	*
QS Engineering & Management	-	295	280	259	*	*
QS Electrical Engineering	-	*	-	101-50	151-200**	*
ARWU Social Science	-	-	-	151-200	-	*
ARWU Economics/Business	-	-	-	100-151	151-200	*

Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados en www.uc3m.es y por los rankings ARWU y QS.

* Datos no publicados.

**Electrical and Electronic Engineering.

La estrategia impulsada por el Campus Carlos III ya ha comenzado a dar sus frutos, pues en términos generales, la posición de la UC3M en los rankings internacionales ha mejorado en los últimos años, ya que en 2009 no estaba presente en ningún ranking, habiendo sido su evolución la que muestra la tabla 8. Estos resultados concuerdan con la evolución creciente del número de publicaciones de la UC3M que recoge la tabla 6.

En relación con el sistema de gobernanza del proyecto, se diseñó una estructura encargada de coordinar y realizar un seguimiento de todas las actividades del Plan Estratégico de la UC3M, compuesta por el *Patronato*, presidido por el Rector y en el que participan representantes de las principales instituciones involucradas; la llamada *Comisión Campus Carlos III*, que es el órgano ejecutivo del Campus y que está presidida por el Vicerrector de Profesorado y Departamentos y de la que también son miembros el Vicerrector de Investigación y el Gerente de la UC3M; y la *unidad de gestión*, coordinación, seguimiento y evaluación de los resultados conseguidos.

CONCLUSIONES

En la última década se ha abierto un fuerte debate acerca de la pertinencia, ventajas e inconvenientes de los rankings globales de universidades, pero lo que resulta claro es que éstos influyen en la reputación de los sistemas e instituciones de ES y que no van a desaparecer. Al igual que en el caso español, los responsables políticos y los gestores de universidades de numerosos países han reaccionado para adaptarse a este contexto, incluyendo medidas a largo plazo en sus políticas y estrategias de ES dirigidas a alcanzar un mejor posicionamiento en los rankings globales. Estas políticas han ido en muchos casos dirigidas a impulsar la visibilidad internacional y el impacto de sus mejores universidades investigadoras, destinando fondos adicionales para desarrollar iniciativas de colaboración y agregación entre estas universidades y otras instituciones de su entorno. Así, en el presente estudio se ha analizado dicha reacción a los rankings globales en España, tanto a nivel sistémico (políticas y programas gubernamentales) como a nivel institucional con la estrategia CEI de dos casos de estudio revisados.

En términos generales, a nuestro modo de ver, se puede decir que el Programa CEI ha mejorado la eficiencia universitaria por varias razones: en primer lugar, porque ha generalizado una cultura de planificación estratégica universitaria reduciendo las resistencias internas; en segundo lugar, porque ha logrado que dicha planificación estratégica incluya la implicación sinérgica de otras instituciones del entorno; y en tercer lugar, porque, aunque desequilibrado, ha perfilado un mapa de la especialización universitaria por áreas de conocimiento en España (mapa de conocimiento). Asimismo, consideramos que el CEI ha reforzado la conciencia de que nuevos sistemas de gobernanza y de colaboración con el entorno, así como unos campus modernos, sostenibles y bien equipados, son imprescindibles para que las mejores universidades españolas puedan competir internacionalmente.

No obstante, como consecuencia de las presiones políticas derivadas de la organización descentralizada del Estado y a pesar de que los proyectos han sido seleccionados por un jurado internacional independiente, el 100% de las universidades públicas españolas y el 59% de las

privadas participa en alguno de los proyectos seleccionados como CEI(R). Así, una particularidad del caso español es que las políticas gubernamentales dirigidas a promover la excelencia universitaria no se han centrado en la promoción de las mejores universidades, como inicialmente se pretendía y tal y como ha sucedido en otros países, sino que han servido para incrementar la calidad general de todas las instituciones universitarias públicas y más de la mitad de las privadas, habiéndose diluido su impacto para impulsar universidades de excelencia investigadora. Es decir, no se ha alcanzado uno de los objetivos iniciales de acumulación de recursos en las mejores universidades, que pudiera haber implicado la disminución comparativa de los recursos del resto de universidades y, por lo tanto, el buscado aumento de las diferencias entre universidades, en términos de especialización y diversificación.

La selección de los proyectos con potencial real para competir a nivel mundial se pretendía realizar a través de las evaluaciones de seguimiento periódicas, pues se esperaba que la mayoría de ellos lograra alcanzar una parte de los objetivos exigidos. Sin embargo, la falta de continuidad del CEI derivada del cambio de gobierno no ha permitido esta selección gradual, al igual que tampoco ha permitido el desarrollo completo de los proyectos más prometedores al ritmo inicialmente previsto, pues ha supuesto también la retirada de apoyo financiero para los proyectos seleccionados en la última etapa.

En relación con la UAM y la UC3M, al igual que el resto de universidades públicas españolas, ambas han puesto en marcha su “estrategia de excelencia” para cuya implementación han obtenido fondos adicionales del Programa CEI. Los respectivos proyectos han conseguido mejorar la visibilidad internacional de la universidad correspondiente y generar más investigación altamente competitiva, pero presentan importantes diferencias “de forma”, pues en el caso de la UAM, su estrategia de excelencia se basa en su alianza con los centros del CSIC situados en sus campus, habiendo agregado y reorganizado los recursos y resultados de ambas instituciones, por lo que podemos clasificarla como una estrategia de crecimiento externo; mientras, la UC3M ha optado por una estrategia de crecimiento interno, en la que colabora con las instituciones de su entorno buscando sinergias para incrementar la calidad y eficiencia de su actividad.

Los dos proyectos tienen una trayectoria de cuatro años, por lo que todavía están en una fase inicial de unas estrategias difíciles de administrar, quizá más si cabe en el caso de la UAM, cuya alianza (o colaboración de medio alcance) es una fórmula cuya ambigüedad dificulta su gestión y la coordinación de su implementación. De hecho, en el caso de la UC3M el sistema de gobernanza presidencialista de la universidad debería reducir la dificultad de dicha implantación al gozar su rector de una mayor capacidad para el ejercicio de su liderazgo. No obstante, en el caso del CEI UAM+CSIC, habiendo agregado y reorganizado los recursos y resultados de la UAM y el CSIC a la vez que ambas instituciones han conservado su autonomía, se ha asentado la base para la futura implementación real de su sistema de gobernanza.

Ambos proyectos obtuvieron la mención CEI en la primera convocatoria del Programa, lo que les otorgó cierto prestigio entre las universidades españolas y redujo las resistencias internas, además de favorecer la participación en los proyectos de sus respectivas comunidades univer-

sitarias y grupos de interés. De hecho, el apoyo a los proyectos por parte de ambas comunidades universitarias, ha permitido que éstos hayan sido ampliados y asumidos como parte del actual Plan Estratégico de cada universidad, y que tanto la UAM como la UC3M sigan adelante con sus estrategias de excelencia a pesar de la falta de continuidad del Programa CEI. De hecho, ambas universidades han superado con éxito los seguimientos programados por el Ministerio, aunque se espera que los resultados sean más moderados que los objetivos fijados en un primer momento y se están alcanzando a un ritmo menor del inicialmente previsto, dada la retirada de financiación del programa, los cambios en la financiación pública al sector de la educación superior para mantener la estabilidad presupuestaria y la ausencia de un cambio real del sistema de gobernanza. Además, cabe también mencionar que la crisis económica y los recortes han cambiado el panorama de las universidades, por lo que algunas de las actuaciones específicas en las que estas universidades invirtieron los recursos obtenidos en el CEI, particularmente en infraestructuras, en la situación actual han dejado de considerarse prioritarias por las Administraciones Públicas y, sin embargo, suponen un grave problema en las estructuras presupuestarias de las universidades.

No obstante, hay perspectivas de buenos resultados en el futuro cercano. De hecho, los proyectos han avanzado en su calidad docente con la consiguiente internacionalización de sus estudiantes, han mejorado sus resultados de investigación medidos en los rankings globales y han tenido ya un fuerte impacto en el entorno institucional, gracias a que la denominación CEI ha servido para reforzar la percepción de los Campus como un elemento central de referencia, o lo que es lo mismo, como socio/proyecto en el que invertir y con el que colaborar. Unos resultados positivos, sin duda, que por una parte han construido unas expectativas difíciles de mantener en un contexto de crisis económica, sobre todo teniendo que cuenta que, además de los recortes en el sector de la educación y la inexperiencia de las universidades españolas en la captación de fondos privados adicionales, la mayoría de la financiación concedida por el Programa CEI se concedió en forma de créditos que las universidades deben devolver; y por otro lado, preparan a ambas universidades para captar fondos entre los agentes que componen sus ecosistemas de conocimiento, un paso que aún deben dar, además de haber preparado a las universidades para obtener más recursos gracias a grandes proyectos en áreas de investigación estratégicas.

En definitiva, el bajo presupuesto y la falta de continuidad del CEI han limitado su impacto, y no se ha conseguido identificar unas pocas universidades destacadas, por lo que no se ha conseguido todavía establecer un sistema universitario “jerárquico” en el que financiación pública de cada universidad esté ligada a sus políticas de excelencia. No obstante, los beneficios conseguidos hasta el momento son positivos para estas dos universidades públicas de la Comunidad de Madrid.

No obstante, dado que las estrategias de excelencia de la UAM y la UC3M está todavía en sus primeras fases de desarrollo, deberá pasar tiempo antes de que podamos evaluar sus resultados en términos de tamaño, gobernanza, resultados en la actividad investigadora e innovadora, y, sobre todo, en términos de prestigio y su posición en los rankings internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Altbach, P.G. 2004. The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*, 90(1): 20-23.
- 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/646680PUB0acad00Box361543B00PUBLICO.pdf.
- 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 september-december: 30-39.
- Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español. 2013. *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español*. Madrid: Ministry of Education, Culture and Sports. <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/participacion-publica/sistemauniversitario/propuestas-reforma.pdf>
- Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015. 2011. *Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana*. Madrid: Ministry of Education and Culture. <http://www.usc.es/export/sites/default/gl/web/descargas/informe-finaleu2015.pdf>
- Comisión Europea. COM (2011) 1063 final. *Supporting Growth and Jobs – an Agenda for the Modernisation of Europe's Higher Education Systems*. Brussels: European Commission. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/com0911_en.pdf.
- Comisión Europea. 2008. *Engaging Philanthropy for University Research*. Brussels: Commission of the European Communities. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/rapport2007_final.pdf.
- Comisión Europea. 2007. *Engaging Philanthropy for University Research*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/rapport2007_final.pdf.
- Comisión Europea. COM (2006) 208 final. *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*. Brussels: Commission of the European Communities. [http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/COM\(2006\)_208.pdf](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/COM(2006)_208.pdf).
- De Filippo, D., F. Casani, C. García-Zorita, P. Efraín-García, E. Sanz-Casado. 2012. 'Visibility of international rankings: strategies for enhancing the competitiveness of Spanish universities.' *Scientometrics* 93 (3): 949-966. doi: 10.1007/s11192-012-0749.
- De Filippo, D., F. Casani, E. Sanz-Casado. 2012. 'La importancia de las agregaciones para mejorar la visibilidad internacional de la universidad española: el caso del CEI UAM+CSIC.' *CIDUI-Llibred'actes* vol. 1 (1).
- Estermann T., E.B. BennetotPruvot. 2011. *Financially Sustainable Universities II, European Universities diversifying Income Streams*. Brussels: European University Association. http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf.
- Hazelkorn, E. 2013. 'Higher Education's Future: A New Global Order?' en *Resilient Universities, Confronting Changes in a Challenging World*, Jan Erik Karlsen and Rosalind Pritchard (eds.), 53-90. Oxford: Peter Lang.
- Hinfelaar, M., M. O'Connell. 2013. 'Shall We Dance? Dynamic Collaborations, Alliances and Mergers in the Shifting Irish Higher Education Landscape.' En *Resilient Universities, Confronting Changes in a Challenging World*, Jan Erik Karlsen and Rosalind Pritchard (eds.), 239-260. Oxford: Peter Lang.
- Jongbloed, B., H. Vossensteyn. 2001. 'Keeping up performances: an international survey of performance-based funding in Higher Education.' *Journal of Higher Education Policy and Management* 23 (2): 127-145.

- León, G. 2013. 'El papel de las Alianzas Estratégicas en el Posicionamiento de las Universidades Públicas.' en *Los Rankings Universitarios, Mitos y Realidades*, Vicent Clement, Francesc Michavila and María Ripollés (eds.), 227-224. Madrid: Technos.
- Liefner, I. 2003. 'Funding resources allocation and performance in Higher Education systems'. *Higher Education* 46 (4): 469-489.
- Liu, N.C., Wang, Q., & Cheng, Y. (Eds.) (2011): Paths to a World-Class University. Lessons from Practices and Experiences. *Global Perspectives in Higher Education*, nº23. Sense Publishers.
- 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
- Perez-Esparrells, C., E. M. Torre. 2013. 'Fundraising in Higher Education Institutions: a Strategy for University Enhancement.' en *Resilient Universities, Confronting Changes in a Challenging World*, Jan Erik Karlsen and Rosalind Pritchard (eds.), 323-348. Oxford: Peter Lang.
- Perez-Esparrells, C., E. M. Torre. 2012. 'The Challenge of Fundraising in Universities in Europe.' *International Journal of Higher Education* 1(2): 55-66.
- Salmi, J. 2009. *The challenge of establishing world-class universities*. Washington DC: The World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf>.
- Salmi, J. and Liu, N.C. 2011. Paths to a World-Class University. In Liu, N.C., Wang, Q., and Cheng, Y. (eds.), *Paths to a World-Class University. Lessons from Practices and Experiences*. Global Perspectives on Higher Education, Vol. 23. Rotterdam: Sense Publishers/Center for International Higher Education at Boston College, ix-xviii.
- 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.
- Task Force Report to Government. 2004. *Increasing Voluntary Giving to Higher Education*. Nottingham: Department for Education and Skills Publication Centre. http://www.case.org/Documents/PublicPolicy/CASE_Europe/increasingvoluntarygivingreport.pdf

