

---

This is the **published version** of the master thesis:

Pérez Basso, Francisco; Rambla, Xavier, dir. La universidad pública en un contexto globalizado neoliberal: Un análisis de las dinámicas de New Public Management y su integración en la institución universitaria. 2022. (1419 Màster Universitari en Política Social, Treball i Benestar)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/266668>

under the terms of the  license



# La universidad pública en un contexto globalizado neoliberal

Un análisis de las dinámicas de New Public Management y su integración en la  
institución universitaria

**Autor: Francisco Pérez Basso**

Tutor: Francesc Xavier Rambla Marigot

Trabajo de Fin de Máster

Máster en Política Social, Trabajo y Bienestar

Facultad de Ciencias Políticas y de Sociología

Universidad Autónoma de Barcelona

Junio, 2022

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Estado de la cuestión .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
4.1. Evolución de la educación superior y su gestión .....	6
4.2. Background de la New Public Management.....	7
4.3. Definición de la New Public Management.....	8
4.4. Incidencia de la New Public Management en el panorama español.....	9
4.5. Influencia de la New Public Management en el planteamiento de la identidad y gobernanza institucional.....	11
4.5.1. Idiosincrasia y valores institucionales en un contexto de New Public Management ...	11
4.5.2. Gestión institucional bajo lógicas de New Public Management.....	12
<b>5. Modelo de análisis.....</b>	<b>13</b>
5.1. Hipótesis.....	13
5.2. Modelo conceptual y operacionalización de conceptos.....	14
<b>6. Metodología.....</b>	<b>15</b>
6.1. Unidad de análisis .....	15
6.2. Método de análisis.....	15
6.2.1. Revisión documental.....	15
6.2.2. Entrevistas.....	15
<b>7. Resultados .....</b>	<b>16</b>
7.1. Revisión documental.....	16
7.1.1. Dimensión de identidad.....	16
7.1.2. Dimensión de gobernanza .....	18
7.2. Entrevistas.....	20
7.2.1. Dimensión de identidad.....	20
7.2.2. Dimensión de gobernanza .....	25
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>
Anexo 1: Documentos y páginas web consultadas para extracción de información .....	39
Anexo 2: Profesionales entrevistados para extracción de información .....	40

Anexo 3. Guiones de entrevistas .....	40
Anexo 3.1. Guion entrevista – Rector (UAB).....	40
Anexo 3.2. Guion entrevista – Vicerrector de Investigación y de Transferencia (UAB) .....	42
Anexo 3.3. Guion entrevista – Vicerrectora de Comunicación y de Promoción (UAB) .....	43
Anexo 3.4. Guion entrevista – Vicerrector de Economía (UAB) .....	44
Anexo 3.5. Guion entrevista – Vicerrector de Relaciones Institucionales, Comunicación y Política Lingüística (UB) .....	46
Anexo 3.6. Guion entrevista – Presidente de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU) .....	47

## 1. Introducción

El presente estudio pretende comprender la universidad como institución de referencia y excelencia en un contexto económico, político y social basado en las tendencias neoliberales y las redes relacionales globalizadas.

Por lo tanto, la base de este estudio es la de situar y contextualizar el papel de la universidad en el ecosistema neoliberal, así como las influencias que en ella repercuten por parte de su entorno.

Actualmente, las instituciones de educación superior han necesitado responder y atender a las demandas de rápidos crecimientos en las formas de gobierno modernas orientadas al mercado, por lo que las universidades han pasado de ser instituciones meramente académicas a entidades que buscan competir en un mercado educativo internacionalizado, para obtener mayor rédito político y económico (Denman, 2009).

Consecuentemente, la universidad como centro de educación ha protagonizado una evolución tanto en métodos académicos como en su forma de relacionarse con su contexto.

Donina y Paleari (2018) destacan cómo la incorporación de estrategias de New Public Management (NPM) ha orientado y modificado la gestión tanto del sistema universitario como de las instituciones de educación superior en sí mismas, otorgándoles mayor autonomía y éstas, a su vez, como indican Broucker, de Wit y Verhoeven (2017), enfocándose con mayor énfasis hacia la rentabilidad y el retorno tanto de su práctica educativa como de su inversión para así mantenerse competitivas.

De este modo se desprende la pregunta que fundamenta este trabajo, que es la siguiente: De qué manera la universidad ha adoptado nuevas estrategias de NPM en un contexto de globalización y capitalismo?

## 2. Objetivos

El objetivo general al que se quiere llegar mediante este estudio para dar respuesta a la pregunta de investigación es: exponer la influencia del modelo económico y contexto político globalizado en la infraestructura técnico-administrativa de la Universidad Autónoma de Barcelona y de la Universidad de Barcelona.

A modo de síntesis, se trataría de comprender cómo lo global incide en la universidad, en tanto que nuevas formas de concebirlas y gestionarlas tienen un impacto mayor a nivel de sociedad y de los agentes que en ella se encuentran.

El objetivo presentado se vertebra en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la evolución en la gestión propia de la institución universitaria y su relación con el entorno.

Mediante este objetivo se pretende trazar el recorrido de las estrategias de funcionamiento y administración de la universidad, tanto en términos internos (por ejemplo docencia, investigación), como su adaptación al entorno y sus necesidades (interacción con el entorno, incorporación de valores socioculturales).

- Interpretar los discursos de los stakeholders y su incursión en la actividad de la universidad. De tal forma que el foco se centra en el relato de personalidades de poder, que rodean y subyacen la propia identidad que adquieren las universidades.

En este sentido, se tienen en cuenta a agentes cuya importancia e influencia es significativa y/o esencial, tales como los policymakers, o, a mención de Anderson y Herr (2015), “filántropos, think-tanks, fundaciones, agencias internacionales y *edubusinesses*”.

- Identificar mecanismos de integración de inputs político-económicos en el tejido de la universidad.

Se trata de comprender de qué manera las universidades incorporan estos elementos a su propia infraestructura (con relación a su modelo de gestión de recursos y capitales) y su estrategia de governance relacionadas con la incorporación de métodos característicos de la NPM.

### 3. Estado de la cuestión

Altbach (2008) resalta que las universidades han estado a cargo de formar a las personas con el conocimiento y las habilidades necesarias para poder desarrollarse en el mercado laboral. Aun así, paralelamente a la actividad docente, la investigación ha adquirido notable relevancia en un contexto de economía del conocimiento, adquiriendo mayor importancia la productividad de las universidades.

El contexto de neoliberalismo, capitalismo y globalización ha producido una fijación en cuestiones como la productividad de la institución o el rendimiento de los recursos a través de lógicas de NPM.

El análisis sobre el impacto que la NPM ha sido objeto de constante trato en la literatura académica tanto en el sector público a nivel general, como en el sistema educativo universitario en concreto.

Pese a las múltiples investigaciones y su diversidad de resultados sobre los cambios que se están produciendo e integrando en la educación superior, Nokkala (2016) a través de su estudio destaca que hay cierto consenso sobre elementos concretos presentes en la evolución de la sociedad del conocimiento actual, tales como la globalización, la internacionalización, el proceso de enseñanza y aprendizaje, las competencias, la producción de conocimiento y la investigación.

Siguiendo la línea de su investigación, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son uno de los factores de mayor relevancia, potenciando la interacción y el desarrollo de la universidad en un contexto internacionalizado y mercantilizado.

En este nuevo sistema de hiperconectividad surgen de forma orgánica sistemas de clasificaciones para poder operacionalizar la “calidad institucional” de las universidades, aportando información de la oferta formativa.

Aspectos altamente valorados en estos rankings son la producción de conocimiento y la investigación, y en este sentido Brennan et al. (2016) extrajeron de su muestra la tendencia a la colaboración entre el profesorado tanto en docencia como en investigación.

Cabe destacar la diferencia de las estructuras relacionales según la institución, en tanto que en el caso de las universidades que tienen contacto con entidades externas al sistema educativo, se enfocan de una manera más centrada hacia las lógicas del mercado laboral. A su vez los stakeholders otorgan más valor a la educación superior cuando esta se encuentra en interacción con su contexto, ya que justamente se integran en el escenario profesional que les rodea (Cavallone et al., 2019).

Además, Tetteh, Amoako-Gyampah y Twumasi (2021) en su investigación en el sistema educativo ghanés, extrajeron que la decisión de estos stakeholders es vital para la toma de decisiones sobre la gestión y que puede ser un elemento diferencial para garantizar el estatus de calidad institucional.

La cuestión económica es otro aspecto fundamental de la incorporación de la NPM a la gestión del sector público. Chowdhury y Shil (2019) llevaron a cabo una investigación en Australia, donde se incorporaron mecanismos de gestión y control económico para asegurar el máximo rendimiento de las inversiones y la reducción de costes.

Así, se establece una jerarquía en que el manager se encarga de supervisar que el presupuesto no sea malbaratado y procura su eficiencia en resultados, a la vez que es sometido a un accountability permanente por los recursos que gestiona y supervisa.

Otro elemento fundamental es la investigación. Kwiek (2020) menciona que en países con universidades fuertemente enfocadas a esta actividad, las revistas donde los artículos son publicados

(según el prestigio que éstas tengan) influyen en la promoción del propio conjunto de profesionales así como en los recursos a los que pueden optar, por lo que la producción de conocimiento e investigaciones se torna notablemente importante para la carrera profesional de las personas, y hay una focalización constante en el rendimiento y el retorno de su trabajo.

## 4. Marco teórico

### 4.1. Evolución de la educación superior y su gestión

La evolución de la sociedad se ve sujeta a continuos cambios, renovaciones e innovaciones. Duderstadt (1999) menciona que la sociedad del conocimiento pone el foco en la educación como herramienta para continuar su desarrollo. En especial, la educación superior se torna fundamental para responder a las necesidades y formar a las personas, por lo que se concibe como un medio básico para el desarrollo de los propios países (Broucker, de Wit y Verhoeven, 2017; Duderstadt, 1999; McCowan, 2016; OCDE, 2021).

Ésta cada vez mayor relevancia que ha obtenido la educación superior al pasar del tiempo podría explicar por qué, entre otros factores, como Boezeroy y Vossensteyn (1999) reseñan, se ha masificado la entrada a este nivel académico.

McCowan (2016) afirma que la creciente atención a la educación superior se produce debido al retorno que ésta ofrece, teniendo en cuenta que, retomando el concepto de “sociedad del conocimiento”, la producción de dicho conocimiento es trascendental para las lógicas competitivas actuales, además, de ser útil para la propia comunidad.

Pero no se trata exclusivamente de una cuestión educativa. Thompson y Parreira do Amaral (2022) destacan que la redefinición de estas cuestiones relacionadas con la universidad responden a intereses económicos.

En el paradigma de las lógicas competitivas anteriormente mencionadas y como elemento sustancial de los avances en el terreno político y económico, en un contexto de economía del conocimiento (Parreira do Amaral, 2022), la gestión de las propias universidades (dentro de un espectro aún mayor como es la gestión en el sector público) ha surgido como tema de gran interés para el debate.

Klijn (2012) menciona las tendencias privatizadoras y la incorporación de mecanismos enfocados hacia la mejora del rendimiento institucional como puntal de la adquisición de estrategias de NPM. En este sentido, el *management* se erige como un aspecto central para el desarrollo de las instituciones, por lo que la búsqueda de los sistemas que produzcan mayor rendimiento y rentabilidad es una prioridad.



En el caso de las universidades, y en concreto de las públicas, van der Sluis, Reezigt y Lex Borghans (2015) señalan la caracterización del sector público como poco “eficiente” y “efectivo”, incrementando los costes de su actividad.

Para compensar esta disfuncionalidad, se ha producido una tendencia generalizada a implementar estrategias de NPM enfocadas a mejorar la actuación y la competitividad de las universidades (Broucker, de Wit y Verhoeven, 2017; Leišytė, 2016; Olesen, Hasle y Sørensen, 2016; van der Sluis, Reezigt y Lex Borghans, 2015).

Pese a ello, no únicamente se trata de un sistema que se instala en el operar de la institución como maquinaria compleja con un fin de generación de beneficios y/o aumento del rendimiento. Mohammadi y Mirzamohammadi (2020) destacan que la NPM influye en la ética profesional que se ve influenciada por una visión mercantilizada en que la propia educación tiene un valor productivo comercial y económico, trasladando el mundo educativo hacia un paradigma *market-centred* (Amos, 2022).

## 4.2. Background de la New Public Management

Para introducir una perspectiva cronológica de la implantación de la NPM en la universidad, es necesaria una previa revisión del contexto en el que esta práctica política se enmarca.

Desde el inicio del siglo XX, [...], ha habido numerosos intentos de implementar métodos comerciales en toda la administración pública (Knafo, 2019).

Connell, Fawcett y Meagher (2009) mencionan que la NPM introduce lógicas del sector privado en los entes públicos, enlazando el cambio organizacional al neoliberalismo, en la búsqueda de extracción de resultados en concepto de beneficios a partir de la actividad institucional.

En ese sentido, tal y como Bessant, Robinson y Ormerod (2015) apuntan, la NPM concibe su creación, implantación y desarrollo bajo un paradigma neoliberal que conforma una perspectiva centrada en el mercado en el que los mecanismos públicos son residuales, donde la universidad es una institución reformada bajo fuerzas afines a la mercantilización, la masificación y la globalización (Lorenz, 2012, Watermeyer y Olssen, 2016).

Se puede afirmar, pues, que la NPM es producto de las políticas neoliberales. Así mismo, teniendo en cuenta el marco contextual en el que se constituyen la NPM, Tolofari (2005) sitúa el inicio de su implementación en el sector público entre los años 1970 y 1990, mencionando que hay un amplio consenso en la literatura académica en considerar sus inicios entre finales de los 70 y los 80.

Bleiklie (2018) formaliza esta incorporación de la NPM en cinco “revoluciones educativas”:

- Integración sistémica de instituciones que ofrecen educación terciaria al sistema general de educación superior.
- Cambio de modelo en la toma de decisiones (más influenciadas por stakeholders).
- Cambios en las fuentes de financiamiento (apertura a otros agentes, criterios y regulaciones).
- Cambios en la garantía de calidad y la evaluación fundamentados en acreditaciones y ejercicios evaluativos.
- Cambios en la organización del trabajo, pasando de un sistema más individual a uno colectivo debido a nuevas exigencias del sistema (como el financiamiento).

Cabe destacar aun así que el neoliberalismo no se ha desarrollado de igual manera a nivel mundial, si no que se han producido diferencias entre territorios, y de igual manera ha ocurrido con la implementación de la NPM. Por ejemplo, en los países anglosajones la tendencia ha sido la de privatizar directamente el sector público, mientras que en el resto de Europa las prácticas han ido orientadas más hacia una incorporación de lógicas de gestión del sector privado en las instituciones públicas.

### 4.3. Definición de la New Public Management

Recuperando a van der Sluis, Reezigt y Lex Borghans (2015), la NPM se basaría en incorporar estrategias del sector privado al sector público. De hecho, la liberalización y privatización se han convertido en parte de la educación superior en muchos países (Broucker, de Wit y Verhoeven, 2017).

Zia y Khan (2014) afirman que la integración de la NPM se basa en una revisión sobre los modos de organizar y gestionar del sector privado, que producen mayor rendimiento que las estrategias administrativas del sector público, en parte influenciadas por intereses de agentes con poder e influencia ideológica (Ferlie, Musselin y Andresani, 2018).

No obstante, cabe destacar que la NPM se compone de múltiples elementos. Hay diversas consideraciones de factores que integran las metodologías de NPM. Aun así, teniendo en cuenta la investigación de Common (1998), se podría considerar como un método de adecuación para la economía globalizada.

Según diversos estudios realizados, la NPM se podría operativizar en tres elementos nucleares, que consisten en: la perspectiva de mercado, la descentralización y la eficiencia, y la evaluación por resultados (enfocada principalmente a la competitividad) (Broucker, de Wit y Verhoeven, 2017; Field,

2015; Klijn, 2012; Olesen, Hasle y Sørensen, 2016; van der Sluis, Reezigt y Lex Borghans, 2015; Zia y Khan, 2014).

Por lo tanto, se podría comprender la NPM bajo el análisis que Hall et al. (2015) realizan en cuanto a que se trata de un cambio estructural y cultural con tendencias hacia una práctica basada en la modalidad de gestión que se lleva a cabo en el sector privado, y que se mide entre los márgenes de criterios de evaluación estipulados en parámetros estandarizados.

Sin embargo, su implementación, así como su impacto en la gestión de servicios públicos, no ha producido homogeneidad discursiva en cuánto a las consideraciones sobre este fenómeno por parte de la literatura. Stark (2002) ya vislumbraba la discrepancia argumental referente a la NPM, haciendo referencia a la dificultad de poder hallar consenso en cuanto a su conceptualización y su aportación, ya que para algunos autores la NPM ha producido un impacto negativo mientras que para otros ha conllevado resultados positivos.

Siltala (2013) defiende que la NPM ha producido efectos negativos en el grueso de trabajadores, tanto a nivel colectivo, como podría ser la reducción de plantillas pero con la intencionalidad de ofrecer mejores servicios; como individualmente, en tanto que las y los profesionales se ven sometidos a un entorno que les condiciona a la hora de evolucionar y desarrollarse laboralmente, además de destruir la participación y la colegialidad y enfatizar la cantidad antes que la calidad (Ferlie, Musselin y Andresani, 2018).

Contrariamente, hay un sector que visualiza positivamente la integración de métodos de NPM, en tanto que Dan y Pollitt (2015) a través de su investigación encontraron evidencias de efectos beneficiosos de la NPM, como mejoras a nivel organizacional o a la hora de ofrecer un servicio público.

Atendiendo a esta conjetura acerca de los efectos producidos por la incorporación de la NPM en la esfera pública, Atreya y Armstrong (2002) mencionan que debido a la propia naturaleza compleja y multidimensional de la NPM y a las características diferentes de los territorios en los que se ha aplicado, en algunos casos su implementación ha sido un fracaso, mientras que en otros ha generado beneficios. Esto podría explicar las divergencias en opiniones sobre la aplicación de NPM en el sector público, aunque como ya preveían en su investigación, su integración se mantendrá.

#### **4.4. Incidencia de la New Public Management en el panorama español**

Arias-Coello, Simon-Martin y Gonzalo (2018) destacan que los cambios legislativos en 1978 produjeron modificaciones en el tejido público nacional, incluyendo el sistema educativo y, concretamente, el

sistema universitario, que fueron beneficiosos ya que aportaban mayor autonomía, flexibilidad y poder de decisión propia a las universidades para que se desarrollaran.

La introducción de propuestas de NPM (Verger y Curran, 2014) en el sistema educativo español ha sido un proceso que se ha ido desarrollando progresivamente, para establecer estas dinámicas en el tejido administrativo nacional, repensando y redefiniendo la gestión educativa.

Concretamente en Cataluña, la institucionalización de la NPM se asentó a partir del establecimiento de la Ley de Educación de Cataluña (LEC).

En el sistema universitario la introducción de lógicas de NPM se inició con la Ley Orgánica de Universidades (LOU), y se mantuvo con la siguiente normativa legislativa, la Ley Orgánica por la que se modifica la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU) (de la Torre y Pérez-Esparrells, 2019).

En ese sentido, de la Torre, Gómez-Sancho y Pérez-Esparrells (2017) contrastan que los cambios en el modelo de gestión institucional son recientes e incluso no son ampliamente extendidos, por lo que no ha habido una inclusión generalizada de instrumentos y concepciones de la NPM en las universidades (Arias-Coello, Simon-Martin y Gonzalo, 2018).

No obstante, las reformas educativas y cambios legislativos recientes tanto en España como en Cataluña han estado inspiradas en la NPM (Verger y Pagès, 2018), como en el caso de las evaluaciones al rendimiento docente o los procedimientos de accountability (orientados a resultados).

Actualmente con la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) impulsada por el Ministerio de Universidades, se plantean reformas en diversos ámbitos de la gestión universitaria, ya sea influenciadas o bajo lógicas existentes de NPM (Ahedo-Gurrutxaga, Martínez-Palacios, Ormazabal-Gaston, 2022).

En el caso de la docencia, se busca equiparar la actividad docente a la investigadora, para fortalecer el prestigio de la enseñanza y la importancia de un buen ejercicio educativo. Además, limitar el porcentaje de profesorado asociado y estabilizar la situación laboral del personal docente-investigador (PDI), de tal forma que la imagen y la excelencia académica aporten competitividad a la universidad para establecerse como una marca corporativa de prestigio.

Otra cuestión central es el financiamiento. Teniendo en cuenta el historial de reducción de presupuesto destinado a la educación universitaria, la nueva ley pretende aumentar la cuantía destinada a las instituciones para potenciar su actividad.

Por último, la gobernanza se plantea como un diferencial, donde se hace hincapié en los procesos de accountability que aporten transparencia a la evaluación del rendimiento de las universidades, y se

flexibiliza la forma de gobierno interno de la universidad, proporcionando autonomía a las instituciones para definir su estructura.

#### 4.5. Influencia de la New Public Management en el planteamiento de la identidad y gobernanza institucional

##### 4.5.1. Idiosincrasia y valores institucionales en un contexto de New Public Management

La universidad es una pieza central en la comunidad, con un papel notable en la sociedad del conocimiento, siendo una institución central en las sociedades modernas (Boyadjieva, 2022).

Su convivencia en un contexto donde el rendimiento, la producción de conocimiento o la mercantilización, entre otros factores, rigen el sistema universitario global aboca a las instituciones a enfocar su actividad a través de la productividad y los resultados, pero a su vez a abordar las cuestiones sociales que le procuren una imagen de institución comprometida con el entorno, integrando el concepto “responsabilidad” en la gestión universitaria, teniendo en cuenta aspectos como la atención a cuestiones ambientales, sociales y económicas, a la vez que lidiar con aspectos de “marca” como la calidad y la sostenibilidad, por lo que se genera una disyuntiva donde la institución universitaria ha de proceder no solo en términos de beneficios para con los stakeholders, sino también en un espectro social y ecológico enfocado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Geschwind et al., 2019).

Las propias universidades se han comprometido e involucrado en cuestiones sociales y reivindicaciones como la igualdad de género, la discriminación racial, el cambio climático y la descolonización (Zapp et al., 2021).

No obstante, la imagen que construye la universidad también atiende a cuestiones de prestigio en la investigación y la docencia, por lo que pese a su posición como agente de desarrollo social, también busca destacarse en un plano más enfocado a los logros, por lo que enfocan su gestión hacia ciertos objetivos estratégicos que les produzcan mayores rendimientos, beneficios y recompensas financieras (Benneworth, 2019).

Por ello, el accountability es un elemento sustancial en cuanto a la relación de la universidad para con la sociedad y, en esa línea, la mercantilización de la educación superior (Watermeyer y Olssen, 2016) produce que el enfoque de estas instituciones se guíen por criterios de rendimiento, sometiéndose a procesos evaluativos para valorar la producción académica y la calidad docente, en búsqueda de una imagen de excelencia.

Retomando a Boyadjieva (2022), esta identidad institucional con la que las universidades cuentan al concebirse como centros de prestigio también se visualiza en la identidad de las personas que tienen formación en estudios universitarios, siendo percibidas como profesionales de alto nivel.

Por lo tanto, la identidad que pretenden forjar las universidades incurre en una bifurcación conceptual. Por un lado, el prestigio institucional como estandarte de la producción académica y el desarrollo del proceso educativo. Y por el otro, el compromiso y dedicación para con su entorno como sello distintivo del fin y la acción socioeducativa del centro.

#### 4.5.2. Gestión institucional bajo lógicas de New Public Management

Karlsen y Larrea (2019) destacan que la universidad ha sido crecientemente concebida como un elemento sustancial para el desarrollo económico del contexto.

Atendiendo a esta cuestión, la mercantilización del conocimiento produce un interés por la actividad de la institución más allá de cuestiones estricta y puramente académicas.

Y en ese sentido, tal y como Bleiklie (2018) constata, las universidades reciben nuevos tipos de financiamiento privado que responden a este interés. De este modo, las decisiones sobre gestión y los procesos de evaluación de las prácticas de dichas instituciones se ven afectadas por las condiciones económicas y los requerimientos de los partners.

Siguiendo con su investigación, también se presentan nuevas integraciones de la NPM en la estructura universitaria. La idiosincrasia en la forma de funcionamiento interno y de relación con el exterior también ha evolucionado, en tanto que, en la línea de la economía del conocimiento, actualmente hay una progresión hacia el trabajo colaborativo en tareas como la investigación o la asociación de profesionales para poder optar a más formas de financiamiento.

Esta cuestión también se ve sujeta al accountability. En materia docente ha producido una afectación al proceder profesional. La creación de rankings ha conllevado no únicamente que los educadores estén expuestos a nuevas formas de control, sino también a que la mercantilización les obligue a competir tanto internamente entre ellos como externamente con otras organizaciones (Anderson y Cohen, 2015).

Altbach (2019) se enfoca en que estas clasificaciones se centran principalmente en la investigación, por lo que la docencia (al ser más complicada de valorar) es dejada de lado, por lo que el cuerpo docente se ve inmerso en la competitividad de la producción de conocimiento.

Boyadjieva (2022) identifica la implantación de estos rankings como método para clasificar la heterogeneidad de oferta presente y como una causa directamente relacionada con las nuevas tendencias en el mundo de la investigación, en las que destaca la masificación, la internacionalización, la comercialización, la mercantilización, la competitividad, el accountability y la evaluación, entre otros.

A nivel general, la concepción de la educación superior como una inversión, tal y como Välimaa et al. (2016) argumentan, produce que los procesos permanentes de accountability busquen evaluar el retorno extraído, por lo que los procesos globales de la institución universitaria se ven anclados a este revisionismo.

Y es en ese aspecto de los resultados de la institución que Olssen y Peters (2005) destacan el papel de la producción científica como elemento fundamental para el posicionamiento y mantenimiento de la universidad en el contexto actual de economía del conocimiento, ya que se convierte en un elemento vital en un contexto educativo mercantilizado para recibir financiación y reconocimiento.

## 5. Modelo de análisis

### 5.1. Hipótesis

La interacción entre la NPM y la gestión de la institución universitaria converge entre el paradigma político-económico (neoliberal, capitalista y de globalización), el sistema educativo universitario, la institución universitaria en sí misma, y agentes externos con poder de influencia y decisión.

Partiendo de esta interrelación, se genera una hipótesis general en la que se presume que las nuevas prácticas de gestión adoptadas a través de estrategias de NPM, inciden notablemente en la identidad y la gobernanza de las universidades.

Esta hipótesis general articula el objeto de estudio, en tanto que “identidad” y “gobernanza” se configuran como las dimensiones que se analizarán para atender a los objetivos proscritos y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Ateniendo a dichas conceptualizaciones como base central para la vertebración del modelo de análisis, la hipótesis se descompone a su vez en otras específicas.

En relación a la identidad, se considera que la institución universitaria modula y adapta su interacción con su entorno próximo y su imagen corporativa para con potenciales “clientes” (como podrían ser estudiantes internacionales), para adecuarse a principios idiosincráticos representativos de la

educación superior (tales como la excelencia académica) y a valores suscritos a la sociedad que la rodea (por ejemplo, la apertura a todas las personas, obviando cualquier ejercicio de discriminación por cualquier tipo de característica o condición individual).

En cuanto a gobernanza, se plantea que la incorporación de NPM en la infraestructura administrativa universitaria provoca una orientación hacia prácticas de competitividad y privatización, las cuales responden a tendencias neoliberales y de globalización. Las decisiones ya no se basan únicamente en la búsqueda de resultados académicos, sino que hay una mayor inquietud por el rédito de la actividad de la institución, tanto en generación de resultados (como sería la investigación o rentabilidad económica) como en captación de recursos (por ejemplo de alumnado o de recursos económicos).

## 5.2. Modelo conceptual y operacionalización de conceptos

La esfera central del presente estudio es la relación entre la NPM y su impacto en la gestión de la universidad.

El neoliberalismo, el capitalismo y la globalización, conforman el contexto político y económico en el que se ampara la NPM.

Consecuentemente, la NPM, como producto ideológico de la convergencia de los sistemas mencionados anteriormente, genera un impacto en cómo se desarrolla la institución universitaria.

De este proceder, se extraen dos dimensiones, las cuáles son “identidad” y “gobernanza”.

De la dimensión de “identidad”, se realizará el análisis basándose en los indicadores de:

- Discursos ideológicos y valores. Respondiendo a cuestiones como la apertura, aceptación, no-discriminación, paz o justicia social.
- Imagen corporativa como institución educativa. Basada en criterios de profesionalismo, excelencia o generación de conocimiento.
- Prácticas educativas y metodologías docentes. Respaldadas en la innovación, la participación discente o métodos interactivos de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a la “gobernanza”, los indicadores que sustentarán esta dimensión se basan en:

- Inversión de recursos económicos. En actividades tales como la difusión de la “marca corporativa” o la generación del conocimiento a través de la investigación.
- Fuentes de financiamiento. Teniendo en cuenta de dónde proviene el capital, colaboraciones o financiamiento privado.



- Modelo de gestión. Como la orientación hacia la competitividad o los resultados académicos para el accountability (por ejemplo en relación con los rankings de universidades o las acreditaciones de calidad).

## 6. Metodología

### 6.1. Unidad de análisis

La investigación se centrará en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y la Universidad de Barcelona (UB).

Para la extracción de información, se buscará contactar prioritariamente con los rectores y vicerrectores (estratégicos) de cada universidad.

La elección de estas figuras se basa en una cuestión tanto de calidad de las personas entrevistadas como de la cantidad de información que se puede recibir, ya que ocupan cargos de máxima responsabilidad en sus respectivas instituciones.

### 6.2. Método de análisis

#### 6.2.1. Revisión documental

Uno de los métodos de extracción de información se ha basado en la búsqueda de documentos y el análisis de páginas web (*consultar anexo 1*).

Los focos de interés y captación se basaron en documentos o páginas webs que trataran por un lado cuestiones relativas a la imagen, la idiosincrasia, los valores, los discursos, los servicios y la promoción de la universidad para la dimensión de identidad.

En el caso de la gobernanza, la búsqueda se centró en aquellos recursos que hablaran sobre el enfoque metodológico y práctico de la institución, su modelo de relación con el entorno, los procesos de calidad y acreditación, y su posicionamiento en términos sociales, políticos y económicos.

#### 6.2.2. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a personalidades concretas (*consultar anexo 2*), cuyas funciones estuvieran directamente relacionadas con ámbitos de estudio de este trabajo, tanto dentro de las propias universidades (personal UAB/UB) como fuera (AQU).

Ejemplo de ello es el caso de los vicerrectores, los cuales fueron escogidos estratégicamente de entre la totalidad de vicerrectorías que conformaban los gobiernos de las universidades por su incidencia directa en el tratamiento de cuestiones centrales para esta investigación.

No obstante, siendo consciente de la posibilidad de que no se pudiera establecer contacto con estas figuras, se diseñó un plan alternativo consistente en ir bajando en la jerarquía de los gobiernos y procurar entrevistar a profesionales con posiciones de poder, pese a que fueran de rango más bajo.

Las entrevistas se plantearon para que duraran una hora (cosa que se cumplió en todos los casos menos en uno por temas de agenda, lo que demuestra un reconocimiento al trabajo y conocimiento propio hecho antes de las entrevistas), fueran presenciales (salvo una virtual, que coincide con la mencionada anteriormente sobre problemas de agenda), individuales, no anónimas (con el consenso de los entrevistados, ya que son figuras puntuales y de gran referencia), y de diseño estructurado (*consultar anexo 3*).

Cabe destacar que en algunos casos no se obtuvo respuesta, por lo que no se acabaron realizando esas entrevistas, pero con las ya realizadas y por una cuestión de tiempo se optó por no hacer más.

## 7. Resultados

### 7.1. Revisión documental

#### 7.1.1. Dimensión de identidad

Con relación a la identidad, se producen tendencias paralelas entre ambas universidades sobre cómo enfocar la institución desde una concepción transversal. Aspectos como su relación para con la sociedad y sus agentes, su acción y labor como entidad social y académica o sus métodos de gestión interna y lazos externos, son centrales en los discursos tanto de la UAB como de la UB.

Atendiendo al indicador sobre discursos ideológicos y valores, es observable que ambas universidades fundamentan su idiosincrasia en cuestiones como la apertura a todos los colectivos, la vanguardia en términos de investigación, docencia y administración de los distintos recursos, las buenas prácticas (tanto social como académicamente) y la intención de expansión tanto de la marca como de la actividad de la institución, tanto en adquisición de talento extranjero como en acogida del mismo en el propio territorio.

Centrando el foco en sus “Plan Estratégico 2030”, acentúan su voluntad de ser agente activo de desarrollo y potenciación social y económico, nombrando la responsabilidad social como un básico de su accionar, y con un foco muy focalizado en los ODS.

El establecimiento de organizaciones como la Fundación Autónoma Solidaria o Fundación Solidaridad UB, en que se desarrollan programas orientados a colaborar con colectivos vulnerables, o el Observatorio por la Igualdad (UAB) y la Unidad de Igualdad (UB), donde estudian situaciones de discriminación en parámetros de género y discapacidades de las personas, permite ejemplificar algunos planes de acción que desarrollan en la línea de la responsabilidad social.

Además, dotan al campus (UAB) o las facultades (UB) de múltiples servicios que invitan a pasar tiempo en sus instalaciones.

Por ello, en ambos casos se puede observar que ambas universidades tienen un enfoque social significativo, arraigado en su propia estructura como un eje también de acción, siendo importantes valores como la atención a la diversidad, la búsqueda de la igualdad, la apertura a todas las personas o la mejora de la sociedad (también a través de los ODS).

En referencia a la imagen corporativa, las universidades se enfocan en expresar una imagen de prestigio, cualidad que resalta tanto en las líneas estratégicas de la UAB como de la UB.

Un ejemplo es que la investigación se plantea desde una perspectiva de libertad a la hora de desarrollar las líneas de investigación, de honestidad a través de la transparencia y la responsabilidad de desarrollar la investigación bajo parámetros estipulados por los códigos de buenas prácticas.

La internacionalización es otro aspecto fundamental, en el que ambas están desarrollando su trabajo junto a otras instituciones europeas, como la UAB con la ECIU University, o la UB y su participación en la CHARM-EU.

En todo este proceso, la promoción institucional es una práctica nuclear para la divulgación de la marca UAB y UB. En ambos casos las instituciones utilizan un lenguaje e imagen que invita a la persona a introducirse en la comunidad de la universidad apelando a los diferentes servicios que ofrecen (infraestructura, tejido social y académico, oportunidad de desarrollo personal...).

Además, su propia política de marca en la que se explicita el modo en que debe ser usada la imagen y nombre de la universidad por parte del público (como en el caso de cómo poner el logo de la universidad en los trabajos de asignaturas), y sus propios procedimientos institucionales de publicidad, direccionan la manera en cómo promocionarse y ser citada.

En cuanto a las prácticas educativas y metodologías docentes, se puede observar que la excelencia es un concepto que, tanto explícita como implícitamente, es ampliamente usado para poder hablar sobre el enfoque que las universidades quieren darle a su oferta docente.

En ese sentido, el benchmarking tanto con otros contextos (por ejemplo el Espacio Europeo de Educación Superior que menciona la UAB), como la incorporación de las perspectivas de todos los agentes presentes en el proceso educativo universitario (como la comunidad más allá de los docentes del que habla la UB), se visualiza como un aspecto clave para el porvenir de la institución en materia formativa.

De este modo, el ejercicio docente se presenta como un elemento diferencial que proporcionará un desarrollo académico excelso a la persona, dotándole tanto de conocimientos, como experiencias y competencias para desarrollarse en todos los aspectos de la vida, incluso más allá del profesional.

En conjunto, se trata de elaborar una imagen conjuntando las distintas dimensiones de la institución (valores, prácticas...) que aporte reconocimiento y valor a la marca UAB y UB, con el fin de destacar su identidad en un contexto de competitividad y en un ecosistema con presencia masiva de otras entidades, para así captar los diferentes tipos de recursos (económicos, humanos...) que le proporcionen beneficios como universidad (financiamiento, reconocimiento...).

### 7.1.2. Dimensión de gobernanza

En materia de inversión de los recursos económicos, en ambas instituciones hay una gran concienciación sobre la importancia de contar con inversores para poder desarrollar sus actividades, pero aún más allá, poder desarrollar el tejido empresarial, económico y social para fortalecer el músculo comunitario a través de la progresión de la calidad de vida de las personas.

Y es en ese sentido que ambas universidades expanden su actuación hacia nuevos espacios, como puede ser el Parc de Recerca UAB o el Parc Científic de Barcelona de la UB.

Por lo tanto, se conforma una nueva focalización de las universidades, que invierten en procesos de generación de conocimiento, y que más allá de gestionarse de forma económica y estratégica con ese propósito, también gestionan la manera en cómo se promocionan para ser vistas como motores de conocimiento, cambio, desarrollo e innovación, por lo que se introducen en estructuras en las que conviven con otros agentes económicos y empresariales.

Ello deriva a que las fuentes de financiamiento también se diversifiquen, por lo que se produce una introducción de nuevos capitales e inversiones privadas.

Consecuentemente, se puede observar que las universidades se interesan por el desarrollo de las relaciones y los servicios conjuntos con las empresas, y con los procesos de generación de conocimiento y transferencia, para poder extraer un resultado positivo de esta interrelación. No obstante, hay un posicionamiento institucional firme a que los intereses privados no perjudiquen los intereses públicos.

En esta línea, las universidades promueven la creación de redes de colaboración, para que el sector administrativo, educativo, empresarial y social converjan y planteen horizontes conjuntos, basados en la construcción y expansión del conocimiento.

La apertura a nuevas formas de financiamiento también es observada como oportunidades de desarrollo científico por parte de las universidades, en que diversifican sus fuentes de ingresos para poder continuar con sus actividades e incorporarse a proyectos externos que reporten beneficios, en gran medida en cuestión de reconocimiento.

Referente al modelo de gestión, las universidades analizadas se focalizan, y a partir de esa directriz basan la gestión de la institución, en fortalecer su posición situándola en el radar de las mejores universidades a nivel global. Por ello, atienden concienzudamente a sus distintas dimensiones.

Por un lado, la gestión de recursos humanos es determinante. En este campo, la propia actividad interna a través de la docencia y del desarrollo académico del alumnado se establece como una dimensión a la que prestar especial atención para poder distinguirse como una universidad exitosa.

Por ello, las acreditaciones de calidad o la evaluación de la docencia son procedimientos continuos, que se formulan bajo una perspectiva tanto de obtener el reconocimiento por el buen desarrollo de la universidad (como en el caso de las acreditaciones), como para ser considerada una institución de renombre por las personas que a ella acceden y que en ella se forman.

No obstante, el espectro de investigación del personal docente es relevante, ya que su desempeño en materia científica supone una dimensión de su actividad constantemente evaluada y de gran valor tanto a nivel individual por su carrera profesional, como a nivel de reconocimiento del estatus del colectivo investigador de la universidad.

En conjunto, para poder establecerse como instituciones de referencia o de alta reputación, las universidades consideran la docencia como un espectro fundamental. En ese sentido, y teniendo en cuenta la relevancia de la investigación en los ránquines, tanto la UAB como la UB destacan su posicionamiento en estos ránquines y el rendimiento de su PDI como rasgos característicos de su buen hacer.

Por otro lado, los recursos económicos son un eje vertebral de la gestión de la universidad. En este sentido se mantiene la identidad pública de ambas universidades, pero la búsqueda de inversiones para poder desarrollar más y mejor sus actividades enfoca a las mismas hacia nuevas fuentes de financiamiento privado.

En este sentido, las universidades se centran en poder captar la mayor cantidad de fondos, manteniendo la idiosincrasia de una institución pública, pero introduciéndose en actividades de contacto directo con el tejido privado, como en el caso de proyectos de colaboración con empresas.

Bajo un enfoque de competitividad, la universidad busca desenvolverse en escenarios que le permitan mantenerse como una institución puntera en la generación de conocimiento, y despuntar en un contexto local y global marcado, como se ha puntualizado en el marco teórico, por la masificación y la mercantilización.

Atendiendo a ambas tipologías de recursos, la internacionalización es una oportunidad de mercado que aún ambas dimensiones. Las universidades enfocan este panorama mundial como un ecosistema que les permite acceder a nuevas redes sociales y fuentes de financiamiento.

Por un lado, el posicionamiento de la universidad en un entorno internacional donde poder recibir o “exportar” personas en una red global de interrelaciones potencia tanto la imagen de la propia universidad como la generación y/o transferencia de conocimiento que se puede propiciar por estos mismos movimientos.

A su vez, los proyectos internacionales suponen nuevas (potenciales) vías de captar financiamiento e ingresos que las universidades pueden invertir en su propia actividad.

En síntesis, la gestión de la universidad se enfoca hacia poder desarrollar su rendimiento y productividad en un contexto globalizado, de tal forma que pueda mantenerse competitiva en el mercado existente. Aun así se enfatiza el mantenerse fiel a las características propias que identifican estas universidades como instituciones de carácter público.

## 7.2. Entrevistas

### 7.2.1. Dimensión de identidad

La universidad se plantea y entiende internamente como un agente de desarrollo, crecimiento y soporte de y a las personas y la sociedad.

La institución va más allá de la impartición de formaciones universitarias, para identificarse como una entidad que trabaja por su comunidad, y a su vez tiene una proyección internacional, considerándose como un motor de cambio y evolución.

Su alineamiento para poner el foco de atención en problemas reales de la sociedad es un aspecto altamente destacado por los entrevistados, que mencionan con relativa asiduidad los ODS como un elemento tan básico como central en la definición de sus universidades y las funciones de éstas (y cómo estas funciones van a ser desenvueltas), que forja los cimientos identitarios de las instituciones y sus planes estratégicos.

*“Ahora a la universidad la sociedad nos mira como el motor del conocimiento, para transformar la propia sociedad, donde la gente puede venir a formarse, no tanto para encontrar trabajo, sino para resolver problemas que tiene la sociedad”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

Otra denominación a la que referencian continuamente es la excelencia, a nivel general, desde una perspectiva multidimensional. Estas dimensiones comprenden desde la actuación docente en investigación, la actuación docente en materia formativa, la gestión de los recursos de la institución y los servicios que se ofrecen hasta cuestiones relacionadas con la interrelación de la universidad con su contexto local y la esfera internacional.

No obstante, hay una perspectiva que visibiliza el alejamiento entre la sociedad y la universidad, en tanto que hay una barrera comunicativa entre ambas, y que la universidad como institución se debería abrir más a su entorno, al menos en el caso de Barcelona, para que éste a su vez reconozca de forma más precisa qué es y qué hace la universidad.

Cabe destacar también que pese a que se alude a la calidad del PDI tanto de UAB como de UB en materia de investigación, se pone de relevancia la necesidad de que el profesorado ponga la misma atención a la docencia, para no descuidar un espectro tan de base de las universidades. Pese a ello, resaltan la tendencia a desocuparse de la actividad docente, para mantenerse principalmente activos en investigación, y ganar así prestigio.

*“Es bueno que todos los profesores investiguen? Sí, porque eso aumenta el nivel de la formación de los estudiantes, pero si perdemos la atención a la docencia, perdemos una cosa central de la universidad, tenemos que ser capaces de equilibrarlo”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la AQU*

En el caso de la UAB se pone de relieve también como un aspecto fundamental de su identidad el campus de Bellaterra, que supone un rasgo característico a la hora de pensar en la Universidad

Autónoma de Barcelona y forma parte del imaginario colectivo como una de las principales características que evade el nombre de la universidad.

La identificación del campus como un espacio territorial que en su totalidad es gestionado por la universidad así como de la cartera de servicios que en él se hallan, propicia la idea de un espacio “microclimático” donde la esfera universitaria es la imperante, dotando de una significación y un ecosistema propio que cimienta y potencia la marca UAB.

Por lo tanto, el campus UAB donde se encuentran todas las facultades y edificios destinados a otras actividades educativas y administrativas, espacios verdes, negocios y servicios variados, una residencia como La Vila y dotaciones de transporte, entre otros, se constituye como un escenario que cuenta con su propia esencia y conforma una de las bases de la identidad UAB.

Por su parte, desde la UB destacan su posición como mejor universidad española en determinados ránquines, por lo que se constatan como una institución de prestigio y excelencia a través de parámetros objetivos, y que es un factor determinadamente distintivo en la configuración de la identidad de la Universidad de Barcelona.

Con relación a la investigación hay variedad de perspectivas. Por un lado la argumentación tiende a denotar el potencial conflicto que surge entre los intereses sustentados en el rendimiento y los resultados, y la posición más de responsabilidad social de la universidad.

En este sentido, la principal diferencia recae en las lógicas opuestas que ocupan uno y otro aspecto. Por un lado, la búsqueda de productividad y rentabilidad (en parte para retroalimentar este mismo proceso), responde a motivaciones que desenfocan el papel de la universidad como agente social, que por otro lado, supone una posición que aproxima a la universidad a todas las cuestiones más relacionadas con la concienciación y trabajo comunitario.

Por el contrario, hay discursos que ponen de relieve que los intereses mencionados no afectan a la actividad de la institución, y que en primer lugar se prioriza el planteamiento de la universidad como un ente activo y proactivo de trabajo, crecimiento, desarrollo e innovación en términos sociales, culturales, educativos y económicos.

Otra cuestión prioritaria para las universidades en su exposición de marca es mantener su estatus de instituciones de calidad, por lo que los procesos de acreditación se convierten en un requisito imprescindible para calificar sus servicios y ofrecerlos al público.

En ese sentido, una cuestión primordial debería ser exponer la utilidad de las universidades a su entorno, de tal forma que éste pueda visualizar los ámbitos y líneas de actuación de estas



instituciones. La construcción de conocimiento y la transferencia del mismo con utilidad social, que aporte beneficio, soluciones y respuestas, o avance a ello, son cuestiones que se deberían desarrollar de forma consciente y con intencionalidad de que la universidad sea identificada como un agente implicado para con la sociedad, construyendo una imagen positiva en el tejido poblacional.

Para ello la comunicación se asienta como un elemento sustancial que tiene que ser transversal, en cuanto a poder exponer todas las acciones de la institución, y así generar confianza y opiniones favorables hacia ella.

*Las universidades lo que queremos demostrar es que somos útiles a la sociedad, y esta utilidad no solo tiene que ser efectiva, real, sino que también lo tienes que explicar, porque no te puedes quedar en una especie de burbuja de satisfacción propia*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UB*

También la internacionalización es destacada como un factor que aporta prestigio a la universidad. Tanto en el caso de la UAB y la UB, como lo extraído en la entrevista con la AQU, la internacionalización es una voluntad activa de las instituciones, para poder incorporarse a un sistema globalizado de red de universidades con una perspectiva bidireccional en el flujo de personas. Tanto la incorporación y atracción de talento hacia la propia entidad, como la migración de personal de todo tipo y alumnado a otros lugares para continuar con su aprendizaje.

Además, como institución, la internacionalización de la marca y la implicación de la universidad en contextos y proyectos globales potencia tanto la imagen de la entidad como la “sitúan en el mapa”, aportando reconocimiento ya no solo a nivel de estatus, sino de identificación, de que el resto de las instituciones y las personas que en ellas habitan conozcan y sepan quiénes son la UAB y la UB.

*“Nosotros queremos ser una universidad internacional, no solamente en alumnado, también queremos serlo en profesorado”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

También hay otra vía de exposición como son las ferias de captación o de reputación, en que las universidades o bien van a captar nuevo alumnado, o se muestran al público exhibiendo su branding.

En la misma senda del reconocimiento, se subraya repetidamente la importancia de la investigación, haciendo mención de que incluso deja en segundo plano la docencia a la hora de evaluar tanto al docente como a la institución. La investigación se erige como el elemento central a la hora de valorar el currículum del profesional, mientras que la docencia queda relegada e invisibilizada.

Los ránquines prestan especial atención a la investigación, y suelen hacerlo basándose en criterios cuantitativos, por lo que tampoco se produce una valoración fidedigna del impacto del trabajo del

conjunto de profesionales. En la actualidad se están reflexionando cambios a introducir, aunque ya se han llevado a cabo modificaciones al respecto para mejorar los procesos de evaluación.

La otra actividad docente, la enseñanza, pese a ser valorada en los procesos de acreditación, queda por debajo de la investigación, por lo que se quiere potenciar el interés y la implicación en los procesos formativos, para que tanto la universidad potencie su prestigio institucional en materia educativa, como para valorar la calidad formativa de sus docentes.

Resulta innegable que la investigación es un aspecto fundamental para el desarrollo del personal docente, ya que el conocimiento que éste transfiere al alumnado se basa en sus conocimientos, sus estudios, sus experiencias, y forma la base teórica con la que el profesorado cuenta para diseñar los currículos de las asignaturas. Y en cierta medida se considera que las universidades deben tener buenos investigadores por esta cuestión.

Aun así, no hay una correlación clara entre ser un/a buen/a investigador/a y buen/a docente, ya que desenvolverse adecuadamente en la producción de conocimiento, no implica intrínsecamente saber comunicarlo.

Por ello, la actuación docente no debe ser descuidada y se le ha de aportar mayor relevancia para que no quede relegada a una actividad “de segunda”. Y en ese sentido, la metodología docente tiene que suponer un aliciente para que el alumnado pueda adquirir el conocimiento que se imparte.

Un aspecto destacado es la redefinición de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la estructuración curricular y metodológica. A raíz de la digitalización y de las circunstancias potenciadas por la pandemia, se produce un replanteamiento de la docencia.

En este sentido, el valor añadido de la presencialidad reside en el conocimiento y atención personalizado que el profesorado pueda aportar, por lo que mantener un horario fijado en clases magistrales pierde el sentido, ante la posibilidad de poder ofrecer virtualmente los contenidos teóricos y dedicar mayor tiempo a atender otro tipo de cuestiones, como el conocimiento práctico en el que se fundamentan los seminarios o en el que se reinventan las clases magistrales.

*“Las fórmulas te las encuentras en los libros, yo te explico mis 40 años de experiencia [...], cuando pongo un ejemplo y veo que la gente no lo ha entendido pongo, busco un dato, eso no se puede hacer de manera que no sea físicamente. Y después hay otro tema que es la atención, no es lo mismo cuando estoy en clase y cuando estoy en una pantalla. Nosotros somos una universidad presencial i lo seremos siempre, pero tenemos que aprovecharnos de la parte virtual”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

Se ha podido extraer un consenso generalizado hacia abordar la cuestión docente en materia de enseñanza con mayor atención, buscando métodos para fortalecer la docencia en las universidades a través de diferentes propuestas, como aumentar horas de docencia a profesorado bien valorado.

No obstante, incidiendo en esta última afirmación, resulta complicado establecer criterios de evaluación de la actuación del profesorado en las asignaturas, ya que hay una mayor dificultad para establecer parámetros de valoración, contrariamente a la investigación, que resulta más fácil de evaluar, y en parte por ello también es más tenida en cuenta.

Retomando la cuestión de la enseñanza, otras propuestas de mejora serían que este profesorado bien valorado tuviera más presencia en el primer curso o incorporar las herramientas TIC.

Fomentar una buena docencia es, entonces, otro caudal institucional a partir del cual fortalecer una imagen de universidad de excelencia, no tanto de cara a la perspectiva internacional o externa basada en los ránquines, sino enfocándose principalmente en el alumnado que ya pertenece o que potencialmente podría pertenecer a la institución.

### 7.2.2. Dimensión de gobernanza

La gobernanza de las universidades atiende a una multiplicidad de dimensiones que la componen, y en ese sentido, se ve influenciada por diferentes formas de hacer e idiosincrasias que se encuentran introducidas en las distintas facultades.

Un aspecto importante, aunque no ha sido destacado por encima del resto, es la gestión económica, ya que la planificación se ve notablemente determinada por los recursos con los que se cuentan.

Es necesario destacar la divergencia en la tipología de ingresos que puede recibir la universidad. Por un lado se encuentra el presupuesto generalista, que se basa en los ingresos que recibe la institución para gestionar su infraestructura.

Con relación a este, la crisis produjo un recorte crítico en la cuantía percibida, por lo que se ha producido una infrafinanciación del sistema universitario. A través de las entrevistas a personalidades de la UAB, se ha podido conocer que se trata de una universidad altamente eficiente, ya que no ha perdido estatus pese a las dificultades económicas.

*“Estamos infrafinanciados, mucho, nuestro financiamiento es muy limitado, [...] somos super eficientes, porque nosotros no hemos perdido posiciones relativas a los ránquines internacionales, pese a toda esta reducción”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

El otro tipo de presupuesto es el específico, en el que se percibe dinero a cambio de un servicio. En esta línea, los servicios de investigación a cambio de dinero externo se encuentran en esta tipología de ingreso.

Desde la UB se destaca que la investigación es la actividad por la que la universidad percibe cantidades monetarias (no por docencia, que se podría catalogar como una cifra indivisible), y la UAB se posiciona como una universidad líder en captación de fondos europeos.

Pero como se ha mencionado, el presupuesto incorporado para investigación únicamente puede invertirse en tal actividad, por lo que el presupuesto con el que se sigue contando para gestionar y atender necesidades de la universidad continua siendo preocupantemente reducido. Un ejemplo vastamente mencionado en la UAB es el caso del gran porcentaje de profesorado asociado, como consecuencia de no tener capacidad económica para reducir la temporalidad.

Por otro lado, se menciona el rechazo social generalizado que hay hacia nuevas formas de financiación de carácter privado, como por ejemplo el financiamiento a través de donaciones de ex alumnado. La red de alumni se encuentra poco desarrollada, pero a su vez hay una percepción negativa extendida hacia que la universidad perciba dinero privado. Hay una diferencia notable con otros contextos (anglosajones principalmente), donde estas prácticas son habituales y bien reconocidas.

Cabe mencionar que el financiamiento privado, al menos en la UAB (ya que no se pudo extraer tal información de la UB), es ínfimo con respecto a los presupuestos generales de la institución, y parece no ser un método aceptado de recaptación de fondos.

En este sentido, la esfera privada no ha tenido gran desarrollo en el contexto universitario público. A nivel de gestión institucional, no ha habido una incorporación de métodos del sector privado al proceder de las universidades públicas.

Por el contrario, se argumentó contra la idea de que la gestión pública sea deficitaria en cuestiones de eficacia, rendimiento y solvencia. Pese a destacar el perfil “no experto” en gestión universitaria de las personas que ocupan los altos cargos de gobierno de la institución, se extrajo la idea de que aun así se puede desarrollar una buena política administrativa, y que un profesional en la materia no tendría por qué desenvolverse rotundamente de mejor manera.

*“No somos profesionales de la gestión, eso tiene un problema. Pero a lo mejor un profesional de la gestión no significa que lo haga mejor, lo que tenemos que tener profesionales dentro de las estructuras, decisiones políticas basadas en el conocimiento y en estrategias a largo plazo, i además con la ventaja de la función pública”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

Además, la colonización del sector privado, así como de sus ideas y prácticas, hacia el sector público, se reflejó con negatividad. Un ejemplo podría ser el negocio presente en los journals científicos, donde las grandes editoriales se embolsan dinero de procedencia pública a cambio de un servicio basado en la recopilación de información. Pero más allá de la superficie, también se encuentra un escenario tejido por intereses, ya que se destaca que los editores de dichos journals son los profesionales más reconocidos, que pese a no percibir una retribución por su implicación y trabajo, sí que le aportan mayor prestigio a su figura.

Por el contrario, sí se concibe con buena idea profesionalizar la gestión pública, en pro de una mejora del funcionamiento de las instituciones.

En el caso concreto de lo extraído en las entrevistas, la UAB no ha incorporado mecanismos de gestión privada a su concepto ni prácticas de gestión. Un ejemplo que se remarca es el hecho de que, pese a tener déficit en múltiples dimensiones de la universidad, ésta no deja de ofrecer esos servicios, ya que no hay un interés meramente económico detrás de la práctica, sino una razón social y educativa que fundamenta el bien público de la educación.

Por el contrario, una universidad privada en tal situación se ve abocada a hacer desaparecer las fuentes de pérdidas de dinero, debido a las lógicas de rentabilidad de la actividad de la empresa.

*“Los objetivos son muy diferentes. En las universidades privadas tienen objetivos muy diferentes a los nuestros, aquí no cerramos grados si son deficitarios”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

Otra cuestión de suma relevancia es la importancia del reconocimiento productivo científico, a través del cual se comparan las universidades, y en que se fundamentan mayor y generalmente los ránquines.

Y en ese sentido, la investigación se ha erigido como una pieza fundamental a la hora de entender los procesos internos de una universidad.

Además, el contexto internacionalizado en el que se encuentran las universidades conforma una red donde la gobernanza se ve influenciada por estas clasificaciones en su búsqueda por destacar en el panorama global, y proyectar así una marca institucional de prestigio.

El financiamiento es otro aspecto que afecta a las prácticas administrativas de las universidades. Se destaca el pragmatismo existente entre los grupos de investigación y los fondos de financiamiento, en tanto que influyen en la elección de los objetos de estudios de los profesionales tanto la captación de financiación como el rédito económico extraíble de su acción. Es decir, la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento por determinadas temáticas de estudio favorece que los investigadores se decanten por realizar investigaciones de esos temas.

En esa misma línea, los *hot topics* también son un incentivo para los investigadores, en tanto que les reportará potencialmente mayor reconocimiento y exposición al tratar un tema candente.

En cuanto a la acreditación, el sistema universitario catalán cuenta con universidades *non-profit*, por lo que independientemente de si son públicas o privadas, el modelo de evaluación no implica conflicto de intereses entre la universidad y la AQU.

Este hecho implica que las universidades públicas en general gestionan sus procesos de acreditación de excelencia de forma conjunta y colaborativa con AQU, y que esta última tiene en consideración los planteamientos estratégicos de las universidades al tener incorporados en su propia estructura a miembros de dichas universidades.

*“El consejo de gobierno lo forman parte todos los rectores, todos los presidentes de los consejos sociales, el gobierno de la generalidad, dos directores generales, la representación de los sindicatos, representación de los estudiantes, [...] la relación con la agencia ha sido buena siempre con las universidades”.*

*Entrevista a miembro de gobierno de la UAB*

La acreditación es un elemento importante también de captación de ingresos, ya que las acreditaciones de calidad son consideradas por el alumnado a la hora de escoger una formación o institución determinada, como en el caso del alumnado de primer curso de grado. Además, la cantidad de alumnado con el que cuenta la universidad también es un criterio significativo a la hora de recibir un presupuesto mayor, en lo que supone una medida totalmente cuantitativa, ya que después no se atiende al seguimiento académico de las personas, únicamente es un criterio de masa estudiantil.

## 8. Conclusiones

Finalmente, se concluye que la hipótesis generada en un principio, en la que se afirma la incidencia de la NPM en la identidad y gobernanza de las universidades, se confirma. De este modo, a su vez se responde a continuación a la pregunta de investigación a partir de la cual se centró esta investigación.

En este estudio se ha podido contrastar la literatura científica sobre la New Public Management en la universidad, con una búsqueda documental y con testimonios de suma calidad y referencia tanto de la Universidad Autónoma de Barcelona, de la Universidad de Barcelona y de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña.

La NPM se concibe como un proceso de introducción de lógicas privadas al sector público, ya sea a través de mecanismos de gestión por los que se rige el sector privado, o bien a través de directamente procesos de privatización de infraestructura pública.

Se han considerado dos dimensiones básicas que vertebran el estudio de la NPM en la universidad, concretamente en la UAB y la UB.

En el caso de la dimensión de identidad se ha podido ratificar que a nivel global, las universidades alinean sus discursos, valores, estrategias y acciones en consonancia con el concepto de responsabilidad social y los ODS, a la expectativa de que estas instituciones se posicionen como agentes activos de crecimiento y desarrollo de la sociedad, bajo parámetros de concienciación, colaboración y convencimiento por las causas y problemáticas sociales.

Las universidades dotan de gran relevancia el cuidado de su imagen hacia el público, identificándose como instituciones respetuosas y atentas para con las cuestiones sociales, como espacios de apertura a todas las personas y como agentes de crecimiento, desarrollo e innovación preocupados tanto por la calidad de su servicio público como por la producción de conocimiento que pueda ser transferible a la sociedad para su progreso.

En este sentido, las universidades pese a encontrarse en un contexto globalizado, mercantilizado y masificado cimientan su identidad en el servicio público y su compromiso social. No obstante, la NPM influye en que, para poder mantenerse en el contexto detallado anteriormente, estas universidades igualmente proyecten una imagen asociada a la excelencia, los logros y los resultados, de tal manera que atraiga tanto ingresos como personas, con el fin a su vez de generar un conocimiento que retroalimente el proceso.

En el caso de la dimensión de gobernanza surge una dualidad. Por un lado, a nivel global hay consenso sobre la adquisición de lógicas del sector privado en la esfera pública, pero a nivel nacional se

considera que la NPM no ha tenido tanto impacto y no ha sido introducida con tanta intensidad en el tejido universitario, pese a que legislativamente la gestión de las universidades nacionales se ve impactada por lógicas de la NPM.

Se observa una inducción hacia prácticas resultadistas, donde la investigación se erige como un elemento central y el rendimiento productivo determina en significativa medida tanto el prestigio institucional como el profesional, pero a su vez el contexto internacional y la competitividad induce a este modelo de gestión por la propia inercia del sistema.

Cabe destacar que el modelo de gestión de las universidades estudiadas parte de un convencimiento sobre la necesidad, e incluso obligación, de preservar el carácter y dedicación público. No obstante, se produce una tendencia hacia priorizar la investigación, situándola como, generalmente, principal actividad e interés de los docentes investigadores (no de los docentes en puestos de gestión institucional). Y ésta, a su vez, es una pieza fundamental del prestigio institucional.

En conclusión, la identidad y la gobernanza de las universidades se ve influenciada por la NPM, teniendo en cuenta que dichas universidades forman parte de un escenario aún mayor donde estas prácticas influyen desde la raíz el contexto en el que se ven inmersas.

Pese a la voluntad de preservar la naturaleza pública tanto a nivel de gestión como de imagen, las universidades tienen que también centrarse en mantenerse competitivas, ya sea por un convencimiento propio como por una necesidad para poder desenvolverse (como por ejemplo a la hora de recibir financiamiento, incluso en el caso de los presupuestos públicos).



## Bibliografía

- Ahedo-Gurrutxaga, I., Martínez-Palacios, J. y Ormazabal-Gaston, A. (2022). "Letter. Central nodes in the reform of the Spanish Universities Law". *Profesional de la información*, 31 (3).  
Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.09>
- Altbach, P. G. (2008). The complex roles of universities in the period of globalization. Dentro de *Higher Education in the World 3: New Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development* (pp. 5–14). GUNI Series on the Social Commitment of Universities 3.  
Recuperado de:  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/8111/altbach.pdf?sequ>
- Altbach, P. G. (2019). New universities with broad focus are spreading knowledge globally. *Nature*, 574, 60.  
Recuperado de: <https://media.nature.com/original/magazine-assets/d41586-019-03177-0/d41586-019-03177-0.pdf>
- Amos, S. K. (2022). Which Vision of Education for Late Modernity? Dentro de M. Parreira do Amaral, C. Thompson (ed.), *Geopolitical Transformations in Higher Education* (pp 53–65).  
Doi: 10.1007/978-3-030-94415-5\_4
- Anderson, G. y Cohen, M. I. (2015). Redesigning the identities of teachers and leaders: A framework for studying New Professionalism and educator resistance. *Education Policy Analysis Archives*, 23 (90).  
DOI: 10.14507/epaa.v23.2086
- Anderson, G. y Herr, K. (2015). New public management and the new professional educator: Framing the issue. *Education Policy Analysis Archives*, 23 (84).  
Doi: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2222>
- Arias-Coello, A., Simon-Martin, J. y Gonzalo Sanchez-Molero, J. L. (2018). Mission statements in Spanish universities, *Studies in Higher Education*, 45 (2), 299-311.  
Doi: 10.1080/03075079.2018.1512569

- Atreya, B. y Armstrong, A. (2002). A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management. *Working paper series*.  
Recuperado de: <https://vuir.vu.edu.au/169/>
- Benneworth, P. (2019). The Modernisation Agenda and University Irresponsibility Repertoires. Dentro de M. P. Sørensen, L. Geschwind, J. Kekäle y R. Pinheiro (ed.), *The Responsible University* (pp.61-86).  
Doi: 10.1007/978-3-030-25646-3\_3
- Bessant, S. E. F., Robinson, Z. P. y Ormerod, R. M. (2015) Neoliberalism, new public management and the sustainable development agenda of higher education: history, contradictions and synergies. *Environmental Education Research*, 21 (3), 417-432.  
Doi: 10.1080/13504622.2014.993933
- Bleiklie, I. (2018). New Public Management or Neoliberalism, Higher Education. Dentro de Teixeira P., Shin J. (ed.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions* (pp. 1-6).  
Doi: [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_143-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_143-1)
- Boyadjieva, P. (2022) (Un)avoidable Clash: Higher Education at the Altar of Its Missions and Rankings. Dentro de M. Parreira do Amaral, C. Thompson (ed.), *Geopolitical Transformations in Higher Education* (pp. 125–142)  
Doi: 10.1007/978-3-030-94415-5\_8
- Brennan, J., Papatsiba, V., Sousa, S. B. y Hoffman, D. M. (2016). Diversity of Higher Education Institutions in Networked Knowledge Societies: A Comparative Examination. Dentro de D. M. Hoffman, J. Välimaa (ed.), *Re-becoming universities?* (pp. 115–139).  
Doi: [https://doi.org/10.1007/978-94-017-7369-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-017-7369-0_5)
- Broucker B., De Wit, K. y Verhoeven, J. (2017). Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. *Higher Education Research & Development*, 37 (2), 227-240.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2017.1370441>

- Chowdhury, A. y Shil, N. (2019). Financial Delegation system in the Context of New Public Management: Evidence from an Australian Public Sector. *Strategic Public Management Journal*, 5 (10), 1-11  
Doi: 10.25069/spmj.562734
- Common, R. (1998). Convergence and transfer: a review of the globalisation of new public management. *International Journal of Public Sector Management*, 11 (6), 440 – 450.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513559810244356>
- Connell, R., Fawcett, B. y Meagher, G. (2009). Neoliberalism, New Public Management and the human service professions: Introduction to the Special Issue. *Journal of Sociology*, 45 (4), 331-338.  
Doi: 10.1177/1440783309346472
- Dan, S. y Pollitt, C. (2015). NPM Can Work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, 17 (9), 1305-1332.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2014.908662>
- de la Torre, E. M. y Perez-Esparrells, C. (2019). 8 Reforms in the Spanish Higher Education System Since Democracy and Future Challenges. Dentro de Broucker, de Wit, Verhoeven y Leišytė (ed. lit.), *Higher Education System Reform*.  
Doi: [https://doi.org/10.1163/9789004400115\\_008](https://doi.org/10.1163/9789004400115_008)
- Denman, B. (2009). What is a University in the 21st Century? *Journal of Higher Education Policy and Management* 17 (2), 9 – 28.  
Doi: <https://doi.org/10.1787/hemp-v17-art8-en>
- Donina, D. y Paleari, S. (2019). New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *High Education*, 78 (2), 193–219.  
Doi: <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0338-y>

- Duderstadt, J. J. (1999). New Roles for the 21st-century University. *Issues in Science and Technology*, 16 (2), 37–44.  
Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/43313986>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. y Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead— Long Live Digital-Era Governanc. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), 467–494.  
Doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Ferlie, E., Musselin, C. y Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective. *High Education*, 56 (3), 325–348.  
Doi: <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- Field, L. (2015). Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37 (2), 172–189.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2014.991534>
- Geschwind, L., Kekäle, J., Pinheiro, R. y Sørensen, M. P. (2019). Responsible Universities in Context. Dentro de M. P. Sørensen, L. Geschwind, J. Kekäle y R. Pinheiro (ed.), *The Responsible University* (pp 3–29).  
Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25646-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25646-3_1)
- Gray, A. y Jenkins, B. (1995). From Public Administration to Public Management: reassessing a revolution? *Public Administration*, 73 (1), 75-99.  
Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1995.tb00818.x>
- Hall, D., Grimaldi, E., Gunter, H.M., Møller, J., Serpieri, R. y Skedsmo, G. (2015). Educational reform and modernisation in Europe: The role of national contexts in mediating the new public management. *European Educational Research Journal*, 14 (6), 487-507.  
Doi: <https://doi.org/10.1177/1474904115615357>
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2019). Does a Responsible University Need a Third Mission? Dentro de M. P. Sørensen, L. Geschwind, J. Kekäle y R. Pinheiro (ed.), *The Responsible University* (pp.173-199).

Doi: 10.1007/978-3-030-25646-3\_7

- Klijn, E.H. (2012), Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems. Dentro de D. Levi Faur (ed.), *The handbook of governança*. Oxford: Oxford University.  
DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014
- Knafo, Samuel (2019). Neoliberalism and the origins of public management. *Review of International Political Economy*, 27 (4), 780-801.  
Doi:10.1080/09692290.2019.1625425
- Kwiek, M. (2021). The Prestige Economy of Higher Education Journals: A Quantitative Approach. *Higher education*, 81 (3), 493-519.  
Doi: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00553-y>
- Leišytė, L. (2016). New public management and research productivity – a precarious state of affairs of academic work in the Netherlands. *Studies in Higher Education*, 41 (5), 828-846.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2016.1147721>
- Lorenz, C. (2012). If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management. *Critical Inquiry*, 38 (3), 599–629.  
Doi: <https://doi.org/10.1086/664553>
- McCowan, T. (2016). Universities and the post-2015 development agenda: an analytical framework. *Higher Education*, 72 (4), 505–523.  
Doi: <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0035-7>
- Mohammadi, H. y Mirzamohammadi, M. H. (2020). New Public Management (NPM) in the Iranian higher education; a moral analysis. *Ethics and Education*, 15 (1), 113-133.  
Doi: 10.1080/17449642.2019.1700453
- Nokkala, T. (2016). National Stories, Convergent Trends and Divergent Paths: Discursive Construction of the Higher Education and Knowledge Society – Nexus in Higher Education

Policy Texts of Five Knowledge Societies. Dentro de D. M. Hoffman, J. Välimaa (ed.), *Re-becoming universities?* (pp. 75–112).

Doi: DOI: 10.1007/978-94-017-7369-0\_4

- Olesen, K.G., Hasle, P. y Sørensen, O.H. (2016). Social capital practices as adaptive drivers for local adjustment of new public management in schools. *School Leadership & Management*, 36 (3), 333-352.

Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2016.1247036>

- Olszen, M. y Peters, M. A. (2005): Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20 (3), 313-345.

Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02680930500108718>

- Parreira do Amaral, M. (2022). Imagining and Transforming Higher Education. Knowledge Production in the New Geopolitics of Knowledge. Dentro de M. Parreira do Amaral, C. Thompson (ed.), *Geopolitical Transformations in Higher Education* (pp 35–51).

Doi: 10.1007/978-3-030-94415-5\_3

- Siltala, J. (2013). New Public Management: The Evidence-Based Worst Practice? *Administration & Society*, 45 (4), 468–493.

Doi: 10.1177/0095399713483385

- Stark, A. (2002). What is the New Public Management? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12 (1), 137–151.

Doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003520>

- Tetteh, G. A., Amoako-Gyampah, K. y Twumasi, J. (2021). Developing a quality assurance identity in a university: a grounded theory approach. *Quality Assurance in Education*, 29 (2/3), 238-258.

Doi: <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2020-0141>

- Thompson, C. y Parreira do Amaral, M. (2022). Introduction: Geopolitical Transformations

of Higher Education. Dentro de M. Parreira do Amaral, C. Thompson (ed.), *Geopolitical Transformations in Higher Education* (pp 1–17).

Doi: 10.1007/978-3-030-94415-5\_1

- Tolofari, S. (2005). New Public Management and Education. *Policy Futures in Education*, 3 (1), 75–89.

Doi: <https://doi.org/10.2304/pfie.2005.3.1.11>

- Välimaa, J., Papatsiba, V. y Hoffman, D. M. (2016). Higher Education in Networked Knowledge Societies. Dentro de D. M. Hoffman, J. Välimaa (ed.), *Re-becoming universities?* (pp. 13-39).

Doi: 10.1007/978-94-017-7369-0\_2

- van der Sluis, M. E., Reezigt, G. J. y Borghans, L. (2015). Implementing New Public Management in Educational Policy. *Educational Policy*, 31 (3), 303-329.

Doi:10.1177/0895904815598393

- Verger, A. y Curran, M. (2014). New public management as a global education policy: its adoption and re-contextualization in a Southern European setting. *Critical Studies in Education*, 55 (3), 253-271.

Doi: 10.1080/17508487.2014.913531

- Verger, A. y Pages Martin, M. (2018). New Public Management and Its Effects in the Teaching Profession: Recent Trends in Spain and Catalonia. Dentro de R. Normand, M. Liu, L. M. Carvalho, D. A. Oliveira, L. LeVasseur (ed.), *Education Policies and the Restructuring of the Educational Profession* (pp. 119-135).

Doi: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8279-5>

- Watermeyer, R. y Olssen, M. (2016). ‘Excellence’ and Exclusion: The Individual Costs of Institutional Competitiveness. *Minerva*, 54, 201–218.

Doi: 10.1007/s11024-016-9298-5

- Wilkesmann, U. y Lauer, S. (2018). The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching. *Studies in Higher Education*, 45 (2), 434-451.

Doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1539960>

- Zapp, M., Marques, M. y Powell, J. J. W. (2021). Blurring the Boundaries: University Actorhood and Institutional Change in Global Higher Education. *Comparative education*, (57) 4, 538-559.  
Doi: <https://doi.org/10.1080/03050068.2021.1967591>
- Zia, Y. A. y Khan, M. Z. (2014). A Comparative Review of Traditional and New Public Administration and Critique of New Public Management. *Dialogue*, 9 (4), 428-442.  
Recuperado de:  
[https://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9\\_4/Dialogue\\_October\\_December2014\\_428-442.pdf](https://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9_4/Dialogue_October_December2014_428-442.pdf)



## Anexos

### Anexo 1: Documentos y páginas web consultadas para extracción de información

En el caso de la UAB los documentos y páginas web recorridos han sido:

- Plan Estratégico 2030 (<https://www.uab.cat/web/la-uab/itineraris/pla-estrategic-2018-2030-1345737643828.html>)
- Responsabilidad social universitaria (<https://www.uab.cat/web/la-uab/itineraris/responsabilitat-social-universitaria/estrategia-rsu-1345795668692.html>)
- Buenas practiques de investigación (<https://www.uab.cat/web/investigar/itineraris/la-recerca/bones-practiques-a-la-recerca-1345662120416.html>)
- Documento de valores UAB
- Calidad de los programas formativos (<https://www.uab.cat/web/publicidad-activa/docencia-1345838558469.html>)
- Parque de investigación (<https://www.uab.cat/web/coneix-el-parc-1345672369604.html>)
- Financiamiento de la investigación (<https://www.uab.cat/web/dades-del-curs-2020-2021/recerca-i-transferencia-de-tecnologia-i-de-coneixements/financament-de-la-recerca-1345843755334.html>)
- Identidad e imagen (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/identitat-i-imatge-corporativa-1345708314458.html>)
- ECIU University (<https://www.uab.cat/web/eciu-university-1345821747756.html>)
- Observatorio por la igualdad (<https://www.uab.cat/web/l-observatori/estadistiques-uab/datos-1345698196526.html>)
- Fundación Autónoma Solidaria (<https://www.uab.cat/web/fundacio-autonoma-solidaria-1345780033395.html>)
- Cultura en vivo (<https://www.uab.cat/web/vivir-el-campus/cultura-en-viu-1345784554600.html>)
- Cartera de servicios de la UAB (<https://www.uab.cat/web/vivir-el-campus/servicios-1345666366651.html>)
- Presencia de la UAB en Horizon Europe (<https://www.uab.cat/web/investigar/itineraris/la-recerca/oficina-de-proyectos-internacionales/horizon-europe-2020-2027-1345812241556.html>)
- Servicio de calidad (<https://www.uab.cat/web/estudiar/qualitat-docent/el-sistema-de-garantia-interna-de-la-qualitat-sgiq-1345754231341.html>)

En el caso de la UB se pudo conseguir mayor cantidad de información a partir de informes descargables, por lo que explica que la búsqueda a través de las páginas web sea más reducida. En todo caso, la extracción de información se realizó a partir de:

- Plan Estratégico 2030 (<https://www.ub.edu/plaestrategic2030/>)
- Servicio de calidad (<https://www.ub.edu/portal/web/politiques-qualitat>)
- Documento Informe de sostenibilidad UB
- Responsabilidad social UB (<http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/index.html>)
- Compromiso (social y ambiental) (<https://www.ub.edu/web/portal/ca/la-ub/compromis/responsabilitat-social/>)
- Documento código de integridad en la investigación
- Documento integridad y buenas prácticas
- Cartera de servicios de la UB (<https://www.ub.edu/web/portal/ca/la-ub/campus/serveis/>)

## Anexo 2: Profesionales entrevistados para extracción de información

Las entrevistas fueron realizadas a:

- Universidad Autónoma de Barcelona
  - Dr. Javier Lafuente Sancho, Rector
  - Dr. Armand Sánchez Bonastre, Vicerrector de Investigación y de Transferencia
  - Dra. Virginia Luzón Fernández, Vicerrectora de Comunicación y de Promoción
  - Dr. Xavier Ramos Morilla, Vicerrector de Economía
- Universidad de Barcelona
  - Dr. Jordi Matas Dalmasas, Vicerrector de Relaciones Institucionales, Comunicación y Política Lingüística
- Presidente de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU)
  - Dr. Josep Joan Moreso Mateos, Presidente

## Anexo 3. Guiones de entrevistas

### Anexo 3.1. Guion entrevista – Rector (UAB)

Gobernanza:

- Los efectos de la crisis de 2008 fueron críticamente impactantes hacia la universidad, pero también existe el fenómeno de modificaciones continuas de las leyes educativas cuando el

gobierno cambia de manos. ¿Hasta qué punto provocaron cambios en la gestión de las Universidades?

- Continuamente se habla de conceptos como la eficacia y la eficiencia en el tratamiento de los recursos de la Universidad. ¿Se ha producido un cambio en la percepción de cómo deben desarrollarse las actividades? (En el sentido de que se le otorga una significativa importancia a la gestión de los recursos, ¿se mantienen estables estos criterios?, ¿han cambiado?)
- En los rankings la calidad de la investigación (y otros parámetros como la citación) han adquirido cada vez mayor importancia y se destaca por encima de la calidad docente. ¿Eso ha provocado un cambio en la gestión del PDI y los recursos?
- Plan Estratégico 2030. Introduciré el tema con una pregunta general, y después iré haciendo preguntas más concretas. ¿En qué áreas concretas se ha experimentado una mayor evolución?
  - Se habla de calidad docente, ¿los procesos de accountability han cambiado en mayor o menor grado para valorar la actuación del profesorado? ¿Se siguen haciendo uso de los mismos criterios, como las notas? (¿Quizás ahora las encuestas de satisfacción tienen más peso?)
  - La voluntad de internacionalizar la UAB, ¿ha producido nuevas perspectivas o redefiniciones en el modelo de promoción y administración de la universidad?
  - Con relación al modelo de gobernanza, ¿hasta qué punto se espera que mejore el rendimiento de los recursos? ¿Supone un gran cambio en la estructura institucional a nivel de responsabilidades, organización y autonomía?

Identidad:

- Volviendo al Plan Estratégico 2030. Haciendo mención de los apartados de campus, comunidad UAB y responsabilidad social, ¿hasta qué punto hablar de “marca UAB” ha cambiado el paradigma de cómo se concibe la propia universidad? (¿Antes no se concebía de una forma tan mercantil?)
- La universidad como institución, por un lado se encuentra medida por cuestiones de rendimiento, producción, accountability a agentes de financiación, que quizás su visión de la actividad institucional responde más a voluntades productivas y económicas. Pero por otra parte la universidad también está concebida como agente social a la que se le alinea con temas como los ODS, agenda 2030, sostenibilidad, feminismo... Esta disyuntiva entre una imagen

socialmente responsable y una demanda de orientación ninguna a resultados provoca un choque de intereses, de perspectivas... ¿en cómo la propia universidad busca identificarse?

- En el listado de principios y valores que la UAB tiene publicada, o los que predica como institución:
  - ¿Se han producido cambios en esta elección?
  - ¿Se han incorporado nuevos, se han desprendido otros?
  - ¿Alguno ha ganado más relevancia, más relevancia de cara a los demás?

### Anexo 3.2. Guion entrevista – Vicerrector de Investigación y de Transferencia (UAB)

- ¿A partir de la crisis del 2008 y los recortes en educación se produjo un incremento de la financiación privada a la investigación? ¿Esto ha provocado que el PDI se haya visto afectado por nuevos tipos de requerimientos a la hora de realizar investigación (relacionado con los intereses propios de quien financia)?
  - En el caso de que el financiamiento privado haya ganado relevancia: ¿Han evolucionado las lógicas del por qué hacer investigación o se han incorporado nuevas percepciones, causas...?
- En la literatura se habla extensamente de cuestiones como la producción de conocimiento o el rendimiento.
  - ¿Han cambiado los procesos de accountability para el personal investigador para demostrar que los recursos son tratados eficaz y eficientemente?
  - ¿Hay diferencias sustanciales entre las fuentes de financiamiento privadas y las públicas en esta práctica?
- Los rankings son un aspecto fundamental de la imagen de las universidades y la investigación se erige como uno de los principales elementos, ¿resulta más importante producir mucha literatura académica o la calidad de ésta? (Teniendo en cuenta la importancia de las citas y las métricas de búsqueda).
- ¿Que la citación en artículos académicos resulte tan significativa, puede influenciar a la hora de escoger los temas de investigación y su desarrollo? ¿Ha sido un elemento cambiante durante los últimos tiempos?

¿Hasta qué punto puede ser más rentable (a nivel de clasificación) la elección de unos temas u otros según las tendencias actuales (no de ahora en concreto sino de un determinado momento "X").

¿Es posible que los intereses de la institución universitaria choquen con los intereses del PDI? (A la hora de escoger temas de investigación y de potenciar su posición en el ranking).

- Plan Estratégico 2030. A nivel de investigación, ¿se contemplan cambios sustanciales con relación a lo que se hacía antes de 2018? (Se habla de nuevos focos de financiamiento) ¿Se han y/o se van a producir cambios en la gestión de la investigación? (Cómo se desarrolla la investigación).
- En el programa Horizon Europe, dos aspectos que se subrayan son competitividad y crecimiento. ¿La producción de conocimiento y su divulgación se han posicionado como la pieza fundamental de la actividad institucional?

### Anexo 3.3. Guion entrevista – Vicerrectora de Comunicación y de Promoción (UAB)

- Fins a quin punt la visió o el que s'espera de la universitat des d'un punt de vista extern a la institució ha canviat? Ha provocat una modificació en els criteris d'imatge que la universitat vol emanar?
  - Ha prioritzat nous canals o estils de comunicació?
- La recerca ha esdevingut un element fonamental per les universitats, i inclús als rankings aquesta generalment obté més atenció i reconeixement que la pròpia docència. Aquest fenomen ha provocat un canvi en l'imaginari sobre el que és una universitat? La pròpia universitat ha seguit paral·lelament aquesta tendència en la seva promoció?
- La internacionalització també és un aspecte important pel prestigi institucional. Les estratègies per atreure alumnat internacional han canviat? La irrupció de les TIC imagino que haurà ajudat. Ha modificat també la metodologia de comunicació i atracció d'aquest perfil d'alumnat?
  - I en relació a alumnat no internacional?

- El Pla Estratègic 2030, en termes de comunicació institucional, promoció, publicitat, identitat... Ha suposat/suposarà modificacions significatives en els directrius que tenia l'Autònoma?
  - He estat mirant i comparant els pressupostos. En el pressupostos, ens els últims 5 anys la despesa en promoció i relacions institucionals s'ha multiplicat per dos, de 4 a 8 milions. Tot hi haver-hi un paral·lelisme amb l'augment dels pressupostos a nivell general, no en tots els programes es manté aquesta inversió a l'alça -- Relacions Exteriors, Comunicació i Promoció, Foment d'Entitats i Associacions
  
- La universitat com a institució, per una banda es troba mesurada per qüestions de rendiment, producció, accountability a agents de finançament, que potser la seva visió de l'activitat institucional respon més a voluntats productives i econòmiques. Però per l'altra la universitat també està concebuda com a agent social a la que se l'alinea amb temes com els ODS, agenda 2030, sostenibilitat, feminisme... Aquesta disjuntiva entre una imatge socialment responsable i una demanda d'orientació cap a resultats, provoca un xoc d'interessos, de perspectives... en com la pròpia universitat busca identificar-se?
  - Està el criteri de qualitat, que comprèn moltes coses, està més centrat en la investigació? Això pot provocar que la gent pensi que es deixa de banda altres qüestions més socials?
  - Qüestions com: eficiència, eficàcia, resultats, rendiment, rentabilitat. Canvien el paradigma de com es presenta la pròpia universitat al seu entorn per captar estudiants? Desplacen altres valors de la "marca UAB"? I de cara a figures d'administració, inversors...? (És la mateixa carta de presentació que en el cas de l'alumnat?)

#### Anexo 3.4. Guion entrevista – Vicerrector de Economía (UAB)

- Los recortes derivados de las crisis financiera y fiscal de 2008 y 2010 afectaron muy directamente a las universidades.

Para empezar: cómo ha cambiado la economía de la universidad en la última década.

- ¿Cómo ha evolucionado la subvención pública a las universidades?  
 ¿Los criterios se han mantenido estables?  
 ¿La contratación de PDI asociado representa un ahorro? Pregunta secundaria: ¿qué otros factores producen que haya contratación eventual?

- ¿Me podría dar algún dato sobre el financiamiento privado?  
¿De qué manera se ha desarrollado la financiación privada?  
¿Han cambiado los intereses y los requerimientos por parte de los inversores? (¿antes a lo mejor era una acción más filantrópica y ahora hay una focalización en resultados?)
- ¿Hasta qué punto el rendimiento y la productividad pesan en los gastos de personal?
  - ¿Qué criterios cuantificables se utilizan para medir las cantidades que el personal percibe por su actividad? ¿Únicamente se centra en la producción científica y en el reconocimiento que ésta obtiene?
  - En el presupuesto del ejercicio 2021, en el apartado de gastos de personal, hay unas retribuciones complementarias. ¿De qué dependen estas retribuciones? ¿A qué van destinadas o a qué responde su transferencia al personal?
  - ¿Los ingresos por investigación han aumentado en esta década? ¿El sentido de la investigación, el por qué se hace, ha sido cambiante a lo largo de la década? (Evolución de una función más de generación de conocimiento hacia unas lógicas más de competitividad y reconocimiento institucional?)
- Plan Estratégico 2030. A nivel económico, ¿qué impacto puede tener este plan en la economía de la UAB? ¿Representa una inversión en recursos más exigente o una reformulación notable respecto a la que se estaba llevando a cabo hasta el 2018?
  - En el apartado de proyección internacional se habla de la red de exalumnos. ¿Qué tipo de recursos económicos puede generar la relación con el alumnado ya graduado? ¿Se estudia la posibilidad de hacer inversiones en exalumnos, por ejemplo en el caso de los que desarrollen su propio negocio, como un modelo de red de partnerships?
  - En el mismo apartado. ¿Qué tipo de ingresos genera la UAB con la colaboración con otras universidades?
  - En cuanto a gobernanza. Se habla de conceptos como la eficiencia, la eficacia, la autonomía y el accountability. ¿La gestión económica se concibe como la “piedra angular” de la institución? (¿Afecta al resto de procesos y/o actividades de la propia universidad: inversión en investigación, etc?) ¿Qué cambios se han producido en cuanto a la concepción de cómo gestionar la universidad?

### Anexo 3.5. Guion entrevista – Vicerrector de Relaciones Institucionales, Comunicación y Política Lingüística (UB)

- Fins a quin punt la visió o el que s'espera de la universitat des d'un punt de vista extern a la institució ha canviat? Ha provocat una modificació en els criteris d'imatge que la universitat vol emanar?
  - Ha prioritzat nous canals o estils de comunicació?
- La recerca ha esdevingut un element fonamental per les universitats, i inclús als rankings aquesta generalment obté més atenció i reconeixement que la pròpia docència. Aquest fenomen ha provocat un canvi en l'imaginari sobre el que és una universitat? La pròpia universitat ha seguit paral·lelament aquesta tendència en la seva promoció?
- La internacionalització també és un aspecte important pel prestigi institucional. Les estratègies per atreure alumnat internacional han canviat? La irrupció de les TIC imagino que haurà ajudat. Ha modificat també la metodologia de comunicació i atracció d'aquest perfil d'alumnat?
  - I en relació a alumnat no internacional?
- El Pla Estratègic 2030, en termes de comunicació institucional, promoció, publicitat, identitat... Ha suposat/suposarà modificacions significatives en els directrius que tenia l'Autònoma?
- La universitat com a institució, per una banda es troba mesurada per qüestions de rendiment, producció, accountability a agents de finançament, que potser la seva visió de l'activitat institucional respon més a voluntats productives i econòmiques. Però per l'altra la universitat també està concebuda com a agent social a la que se l'alinea amb temes com els ODS, agenda 2030, sostenibilitat, feminisme... Aquesta disjuntiva entre una imatge socialment responsable i una demanda d'orientació cap a resultats, provoca un xoc d'interessos, de perspectives... en com la pròpia universitat busca identificar-se?
  - Està el criteri de qualitat, que comprèn moltes coses, està més centrat en la investigació? Això pot provocar que la gent pensi que es deixa de banda altres qüestions més socials?
  - Qüestions com: eficiència, eficàcia, resultats, rendiment, rentabilitat. Canvien el paradigma de com es presenta la pròpia universitat al seu entorn per captar



estudiants? Desplacen altres valors de la “marca UB”? I de cara a figures d’administració, inversors...?

### Anexo 3.6. Guion entrevista – Presidente de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU)

- ¿Los criterios de acreditación de calidad han cambiado desde la creación de AQU en 1996? ¿Cómo y cuáles?
- ¿Estos criterios de calidad han modificado/influenciado la gestión propia de la universidad?
  - Las dimensiones que tienen en cuenta los principales rankings (comprendidas en docencia, investigación, citación en investigación, internacionalización y transferencia), han sido cambiantes o a grandes rasgos se mantuvieron fijas en sus criterios?
  - ¿Qué factores hacen que la investigación resulte más relevante en los rankings que la docencia?
  - En el caso de la docencia, ¿qué dimensiones son las más importantes para calificar de calidad la actividad de la enseñanza? (Me refiero a: innovación, planteamiento metodológico, students review...)
 

En relación con la valoración de los docentes, no de la institución, ¿son más considerados por su producción académica o por su desempeño en el aula?
  - ¿Que la citación en artículos académicos resulte tan significativa, puede influenciar a la hora de escoger los temas de investigación y su desarrollo? ¿Ha sido un elemento cambiante durante los últimos tiempos?
 

¿Hasta qué punto puede ser más rentable (a nivel de clasificación) la elección de unos temas u otros según las tendencias actuales (no de ahora en concreto sino de un determinado momento “X”).

¿Es posible que los intereses de la institución universitaria choquen con los intereses del PDI? (A la hora de escoger temas de investigación y de potenciar su posición en el ranking).

- ¿Para las universidades resulta más importante de cara a su imagen el acoger a la mayor cantidad de alumnos posible o la excelencia académica a través de los resultados académicos? Y en cuanto a investigación, ¿resulta más importante producir mucha literatura académica o la calidad de ésta? (Teniendo en cuenta la importancia de las citas y las métricas de búsqueda).
- La certificación de calidad tiene una validez de 6 años. ¿Cree que el nuevo uso de las TIC después de la pandemia provocará cambios importantes en la gestión de la calidad? ¿Considera probable que la revisión de estos certificados se modifique por cuestiones de innovaciones?
- ¿De qué modo AQU tiene en cuenta la misión y la planificación estratégica de las universidades catalanas para asegurar su calidad?