

BUENAS PRÁCTICAS

Competir o colaborar: La Alianza 4 Universidades como ejemplo de asociación estratégica entre universidades públicas españolas

Amaya Mendikoetxea Pelayo.
Universidad Autónoma de Madrid.
amaya.mendikoetxea@uam.es

RESUMEN

En este artículo de buenas prácticas se detallan los aspectos más importantes de colaboración entre las universidades que forman la Alianza 4 Universidades (A4U), una asociación estratégica entre cuatro universidades públicas jóvenes y líderes en investigación y docencia, situadas en las dos áreas metropolitanas más importantes de España: Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) y Universitat Pompeu Fabra (UPF). Esta descripción se centra en las actividades y resultados desarrollados en tres áreas: investigación, relaciones internacionales y docencia. Se destaca especialmente el papel de la A4U en la creación de la red YERUN (Young European Research Universities Network), que reúne a dieciocho universidades europeas de características similares a la A4U, con la que se pretende replicar en el contexto europeo la experiencia de la A4U en España.

Palabras clave: investigación, colaboración, movilidad, grado conjunto, proyectos conjuntos.

To compete or to collaborate: Alliance 4 Universities as an example of a strategic partnership involving Spanish public universities

ABSTRACT

This paper on good practices describes the most important aspects of the collaboration between the universities which belong to the Alliance 4 Universities, a strategic partnership involving four young public universities, which are leaders in research and teaching, and are located in the most important

metropolitan areas in Spain: Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), and Universitat Pompeu Fabra (UPF). The description focuses on its activities and results in three subject areas: research, international relations and teaching. Special attention is given to the role of A4U in the creation of YERUN (Young European Research Universities Network), an association of eighteen European universities whose profile is similar to that of A4U members. Its aim is to replicate the model of A4U in Spain within the European context.

Keywords: Research, collaboration, mobility, joint degree, joint projects.






1. Presentación

La universidad del siglo XXI afronta nuevos retos en un entorno competitivo, que tiene su manifestación más evidente en el desarrollo de los ránquines universitarios. La globalización, el desarrollo tecnológico, la financiación y la atracción y retención de talento son ejemplos, entre muchos otros, de estos retos, para los que es necesario explorar estrategias innovadoras de colaboración estable, firme y sostenible entre instituciones de educación superior. Las alianzas entre universidades han proliferado en las dos últimas décadas. Como sostienen Gunn y Mintrom (2013), en una época de competitividad creciente entre universidades, las alianzas, sean bilaterales o multilaterales “se han extendido al mismo tiempo que la competencia global por el talento académico ha ido en aumento, los ránquines se han vuelto más sofisticados y las universidades han tratado de atraer a estudiantes internacionales que pagan matrículas altas.” (Gunn y Mintrom 2013, p. 179).

En los últimos años, varios estudios se han propuesto documentar e interpretar el fenómeno de la formación de alianzas entre universidades (p. ej. Beerkens y Wende 2007; Chan 2004). Sin embargo, existe tal variedad de formas de colaboración entre universidades, que es difícil evaluar de forma sistemática el valor que aportan las alianzas a sus miembros. Las alianzas tienen sentido si aportan un valor que sus miembros no podrían alcanzar de forma individual. Como mínimo, al igual que en las alianzas empresariales, los beneficios de pertenecer a una alianza para cada una de las universidades miembro deberían superar el coste que supone pertenecer a las mismas. En palabras de Gunn y Mintrom (2013, p. 182): “el mejor resultado posible de cualquier alianza universitaria global es la creación de oportunidades para el progreso mutuo, el aprendizaje mutuo y las transformaciones organizativas positivas.” Estos autores se refieren a estos resultados beneficiosos como la creación de “ventaja colaborativa”, siguiendo a Kanter (1994).

El objetivo principal de este artículo es mostrar la “ventaja colaborativa” que supone para las universidades miembro pertenecer a la Alianza 4 Universidades (A4U). La A4U constituye una experiencia novedosa de cooperación en el escenario de la universidad española; una asociación estratégica entre cuatro universidades públicas situadas en las dos áreas metropolitanas más importantes de España: Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) y Universitat Pompeu Fabra (UPF). Se trata de universidades jóvenes (menores de 50 años), que destacan por una investigación de calidad y la excelencia en la enseñanza. Todas ellas han sido reconocidas como Campus de Excelencia Internacional por el Ministerio de Ciencia e Innovación y mantienen una magnífica posición en los rankings internacionales de referencia, siendo líderes en docencia e investigación a nivel nacional e internacional. La Tabla 1 ofrece información de tipo general sobre las cuatro universidades:

Tabla 1. Información general miembros A4U

	 UAB Universitat Autònoma de Barcelona	 UA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	 uc3m	 Universidad Carlos III de Madrid	 upf. Universitat Pompeu Fabra Barcelona
Fecha de fundación	1968	1968	1989	1990	
Número total de estudiantes	49.338	28.962	20.269	12.195	
Estudiantes internacionales	15%	10,90%	19,60%	24%	
Grados	87	49	38	24	
Másteres	133	82	87	87	
Programas de doctorado	68	84	19	9	

Fuente: Elaboración propia.

La A4U se constituyó formalmente como asociación en 2008, tras constatar la voluntad de estas cuatro universidades de realizar proyectos de manera conjunta de forma continuada. Hasta entonces, esta voluntad de colaboración se había regulado de forma genérica mediante un acuerdo marco, mientras que la concreción de cada proyecto se vehiculaba mediante acuerdos específicos. La constitución de la A4U dota a esta colaboración de solidez y compromiso de continuidad, además de proporcionar una estructura organizativa esencial para el funcionamiento de la asociación. Casi diez años después esa voluntad expresa sigue vigente y la A4U afronta su segunda década de colaboración con la confianza de participar en un proyecto exitoso con resultados contrastables.

Colaborar supone superar límites y difuminar fronteras. El éxito de la A4U en el escenario de las alianzas entre universidades lleva a estas cuatro universidades a impulsar en el año 2013 la creación de la red YERUN (Young European Research Universities Network), que finalmente se constituye en enero de 2015 en Bruselas, con el objetivo de replicar en el contexto europeo un modelo de colaboración avalado por sus resultados y ampliar su esfera de actuación. La red YERUN, a la que nos referiremos con más detalle en las páginas que siguen, está formada por dieciocho universidades europeas intensivas en investigación, que figuran de forma destacable en los rankings internacionales de universidades menores de 50 años, al igual que las universidades de la A4U.

2. Objetivos

La voluntad de colaborar en docencia e investigación de las cuatro universidades de la A4U se ve reflejada en sus objetivos:

- Una mayor promoción de las actividades de investigación de las universidades socias, fundamentalmente en el contexto europeo.
- La mejora del perfil internacional de las cuatro universidades y su proyección internacional, fomentando contactos en países y áreas de prioridad estratégica.
- Una mayor movilidad de estudiantes, académicos e investigadores.
- La promoción de una enseñanza de calidad, con una clara apuesta por las titulaciones interuniversitarias, la oferta en inglés y la formación on-line.

Estos objetivos generales se han ido plasmando en distintas acciones, como la ya mencionada creación de la red YERUN, que persigue unos objetivos similares en un contexto más amplio. Algunas de las acciones, sin embargo, no emanan directamente de los objetivos, sino que surgen del intercambio de buenas prácticas y el diálogo entre los miembros de los distintos grupos de trabajo de la A4U.

3. Acciones desarrolladas

De las diversas acciones que se han desarrollado para dar cumplimiento a los objetivos señalados en el apartado anterior, apuntamos en este apartado las más destacadas.

3.1. Acciones en investigación

Al impulso de la investigación, principalmente en el contexto de las convocatorias competitivas de la Unión Europea, ha contribuido de forma primordial la creación en 2009 de la oficina OPERA (Oficina para la Promoción de las Actividades de Investigación en Europa), una oficina permanente conjunta ubicada en Bruselas que promueve la participación de los investigadores de la A4U en proyectos europeos y la influencia en las políticas de investigación impulsadas desde Europa. Sus objetivos son:

- Apoyar a la A4U y a los investigadores de la alianza en sus esfuerzos para conseguir una investigación más competitiva a nivel europeo e internacional.
- Identificar nuevas oportunidades políticas y de financiación que sean de interés para las universidades de la A4U y sus investigadores.
- Participar e influir en los procesos de toma de decisiones de las políticas de I+D+i en Europa.
- Proporcionar una asistencia personalizada en Bruselas a los investigadores que participen en proyectos europeos.

Una herramienta esencial para medir el impacto de la investigación de las universidades que forman la A4U es el Observatorio IUNE (Actividad Investigadora en la Universidad Española). El Observatorio IUNE lo componen investigadores pertenecientes a las cuatro universidades que integran la A4U y su creación y desarrollo ha sido posible gracias a la financiación recibida por el Ministerio de Ciencia e Innovación y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En la actualidad, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha firmado un convenio con la A4U para el apoyo al Observatorio IUNE.¹

Sus principales objetivos son:

- Contribuir al conocimiento y análisis de la actividad científica y tecnológica del sistema universitario español.
- Ofrecer información actualizada y fiable sobre distintos aspectos de la actividad investigadora de las universidades españolas.
- Desarrollar una batería de variables e indicadores de I+D+i que permitan determinar con precisión la actividad de las universidades públicas y privadas desde distintas vertientes, como son: la relativa al profesorado, al reconocimiento científico, a la actividad investigadora, a la innovación, a la capacidad competitiva, y a la actividad formativa de investigadores.
- Permitir la elaboración de perfiles de universidades en función de su actividad científica.

Los informes del IUNE analizan la evolución del Sistema Universitario Español (SUE) y permiten a la A4U comprobar y contrastar su actividad y resultados de investigación con los del SUE, así como con otros sistemas internacionales.

Por último, para reforzar la movilidad de los investigadores entre las cuatro universidades, en 2013 la A4U lanzó una convocatoria de estancias postdoctorales en todas las áreas de conocimiento.

¹ La coordinación general del Observatorio IUNE está a cargo de Elías Sanz-Casado, catedrático de Documentación de la UC3M y director del Research Institute for Higher Education and Science (INAECU). Más información en: <http://www.iune.es/>

3.2. *Acciones en Relaciones Internacionales*

La movilidad también ha sido una prioridad para el grupo de Relaciones Internacionales. En el ámbito de la proyección internacional, la creación de la A4U ha permitido a las cuatro universidades desarrollar una estrategia de internacionalización conjunta. Esta estrategia debe necesariamente convivir con las estrategias de internacionalización propias de cada una de las universidades, pues, a pesar de compartir la misma vocación internacional y valores y de buscar objetivos similares, cada una de ellas tiene sus características propias y una experiencia dilatada previa en el ámbito de las relaciones internacionales. Inicialmente, los países objetivos de las misiones institucionales de la A4U fueron los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), a excepción de China, país en el que las cuatro universidades contaban con una amplia red de colaboraciones desarrollada de forma independiente. Posteriormente, las misiones se extendieron a otros países emergentes y nuevos actores en el panorama mundial como Turquía, Irán, países del Golfo, Indonesia, Malasia. En estos países la presencia de universidades españolas es nula o insignificante pero todos ellos coinciden en la necesidad de proporcionar educación superior para sus ciudadanos.

Estas misiones, en las que se visitan universidades relevantes, embajadas, oficinas comerciales, etc., o se asiste a ferias de forma conjunta, tienen como objetivo dar a conocer las posibilidades de formación que las cuatro universidades de la A4U ofertan, principalmente a nivel de máster y doctorado. Se pretende de este modo, captar talento, y conseguir la firma de nuevos convenios de movilidad y cooperación académica en zonas de prioridad estratégica, así como la participación en programas europeos para la movilidad internacional, como el programa Erasmus+ de movilidad internacional no europea KA 107, al que nos referiremos más adelante. Hay que destacar la colaboración financiera y logística del ICEX para el desarrollo de estas misiones. Asimismo, y como complemento a las actividades de internacionalización, la A4U es miembro del patronato de las Fundaciones Consejo España-China, España-India, España-Japón y España-Australia, en las que colabora activamente.

Finalmente, la A4U ha organizado encuentros de formación e intercambio de buenas prácticas en el ámbito de la internacionalización como el EMI Forum, en el que se discutieron los retos que supone la docencia en inglés (*EMI: English as a Medium of Instruction*) en contextos no angloparlantes (UAM, junio 2016) y unas jornadas sobre Programas Conjuntos Internacionales (Joint Programmes) en el marco de la red YERUN (UAM, marzo 2017).

3.3. *Acciones en programas educativos*

En relación a la docencia, destaca el diseño y puesta en marcha de grados interuniversitarios entre las cuatro universidades de la Alianza que cuenten con un alto componente internacional y se caractericen por la transversalidad de sus contenidos. Aunque existen otros proyectos en marcha, de momento la Alianza cuenta con el grado interuniversitario en Filosofía, Política y Economía que se viene impartiendo desde el curso 2013-2014 y que en junio de este año 2017 contará con su primera promoción de graduados. En el apartado 5 (Resultados) se aportarán más datos sobre esta experiencia, en la que se fomenta también la docencia en inglés y on-line y en la que la movilidad de los estudiantes entre Madrid y Barcelona está parcialmente financiada por La Caixa.

La colaboración con La Caixa, en este caso con su Obra Social, se extendió también al proyecto “Diálogos Barcelona-Madrid”, un ciclo de debates, que se organizó alternativamente en Madrid y Barcelona cuya temática central abordaba los retos de la sociedad contemporánea. La dinámica de las sesiones, que tuvieron un gran éxito de público, incluía una breve ponencia del tema a tratar por parte de los participantes, expertos de la A4U; un debate y discusión entre éstos, moderados por un periodista de avalada trayectoria, y un turno de preguntas abierto al público.²

² Más información sobre los debates en <http://alliance4universities.eu/grupos-trabajo-proyectos/dialogos-barcelona-madrid>

4. Organización

4.1. Organización y distribución de responsabilidades

La A4U es una asociación con personalidad jurídica propia, que se ha dotado de una organización transparente, ágil y participativa. Cuenta con una Junta Directiva y una Asamblea General que se reúnen, con carácter ordinario, al menos una vez al año. La Junta Directiva tiene un mandato de dos años y su presidencia es rotatoria entre las cuatro universidades socias. Está formada por un presidente, un secretario y un tesorero, miembros de la universidad que ejerce la presidencia, además de tres vicepresidentes como representantes de las tres universidades restantes, cargos que ejercen los rectores.

La Asamblea General incluye a los miembros de la Junta Directiva, además de los representantes de cada universidad en cada uno de los grupos sectoriales de trabajo. En la Asamblea General, encargada, entre otras cosas, de aprobar los presupuestos anuales, los grupos de trabajo sectoriales de la Alianza rinden cuentas de su trabajo y exponen el estado de sus proyectos. En un principio se establecieron dos grupos de trabajo: investigación y relaciones internacionales, coordinados por un/a vicerrector/a del área y en los que participan las cuatro universidades, con el objetivo de establecer las prioridades y afrontar los retos estratégicos de esta asociación. Estos grupos han trabajado en estrecha colaboración con las oficinas y servicios de investigación y relaciones internacionales propias de cada universidad.

En la actualidad, la Alianza organiza su actividad alrededor de los siguientes grupos de trabajo:

a) Investigación:

El grupo de investigación sigue dos líneas de trabajo principalmente: la coordinación de las actividades de la Oficina para la Promoción de las Actividades de Investigación Europeas (OPERA) y la elaboración de un sistema de información (IUNE) para evaluar las actividades de investigación en las universidades, con el objetivo de que sirva como instrumento de evaluación de la investigación llevada a cabo por las instituciones de educación superior españolas y como herramienta de asesoramiento para las políticas relacionadas.

b) Relaciones Internacionales:

El grupo de relaciones internacionales se encarga de la promoción de los programas de grado y de postgrado impartidos por las universidades de la A4U, el establecimiento de colaboraciones internacionales, la movilidad de estudiantes, investigadores, personal administrativo y profesores y la producción de los materiales de promoción que destacan el liderazgo de la A4U en la educación, investigación e innovación en la universidad española. Dichas actividades tienen el apoyo del Gobierno español mediante el acuerdo con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

c) Estudios de grado:

La A4U ofrece un título de grado en Filosofía, Ciencias Políticas y Economía, impartido conjuntamente por las universidades de la Alianza. Este programa permite a los estudiantes aprovechar los puntos fuertes de cada una de las instituciones participantes y alternar sus estudios entre Madrid y Barcelona. La coordinación académica del grado corresponde a la UPF.

d) Formación on-line:

El grupo de formación on-line quiere dar visibilidad a la tarea realizada por la A4U en el ámbito de la formación a distancia y, específicamente, en el campo de los MOOCs. De hecho, todas las universidades de la A4U son socias de alguna de las plataformas MOOC de referencia, como Coursera (UAB); edX

(UAM y UC3M) o FutureLearn (UPF), lo que convierte a la A4U en líder en este campo dentro del sistema universitario español. Asimismo, el grupo de trabajo también aborda otros retos vinculados a la formación on-line como de qué manera aprovechar esta tecnología para mejorar la calidad de la docencia y reducir el fracaso y abandono, o cómo producir MOOCs de manera más eficiente.

4.2. Apoyo institucional y recursos

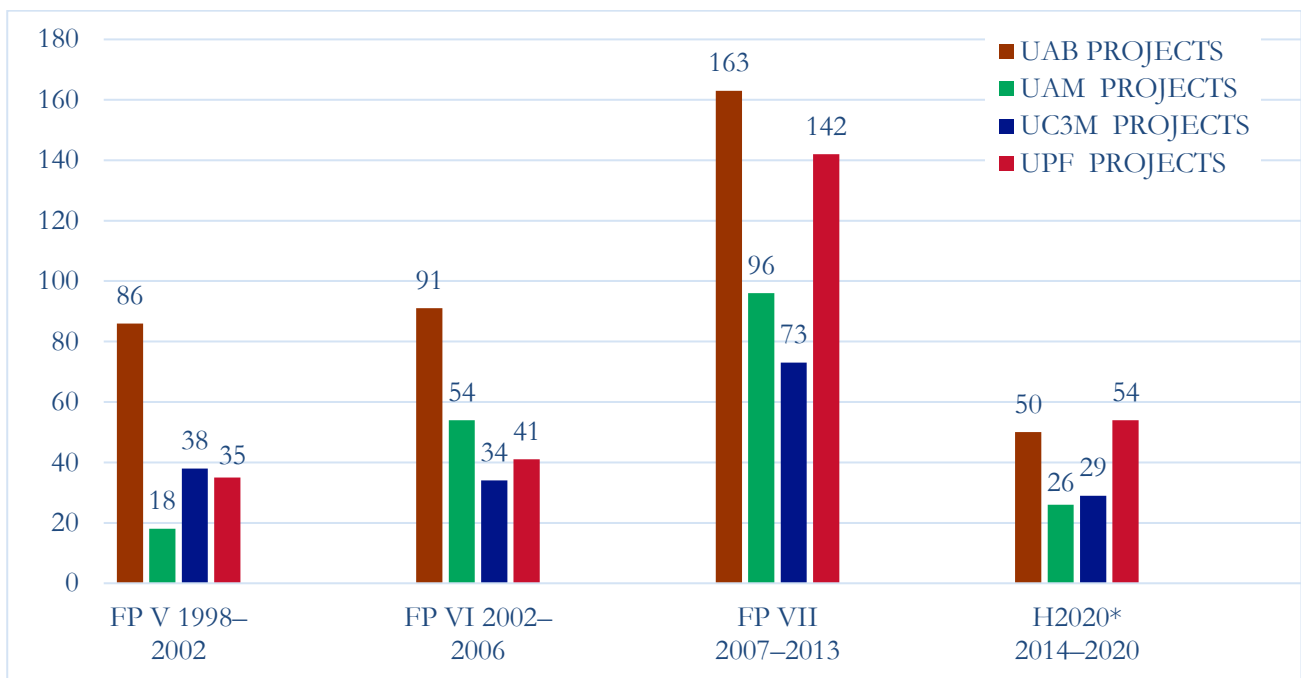
La A4U cuenta con el apoyo del gobierno español a través de sus acuerdos con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Sus recursos proceden de la cuota anual que aportan todos los socios y cuya cuantía es variable dependiendo de distintos indicadores relativos a cada una de las universidades. Los grupos sectoriales de investigación y relaciones internacionales cuentan con un presupuesto propio, procedente de la cuota general. Además, el grupo de relaciones internacionales obtiene financiación del ICEX y del programa Erasmus+, a través de su participación conjunta en convocatorias competitivas de movilidad internacional. Hay que mencionar también la aportación de entidades privadas como la Obra Social de La Caixa, para la movilidad de los estudiantes del grado conjunto entre Madrid y Barcelona.

5. Resultados y perspectivas

5.1 Resultados de Investigación

Entre los resultados de investigación, cabe destacar el número de proyectos obtenido en las convocatorias de proyectos europeos tras la constitución de la A4U y el establecimiento de la Oficina OPERA, dentro del VII Programa Marco de la UE, como se puede ver en la Figura 1.

Figura 1. Comparativa de la participación de Alianza 4 Universidades en los programas Marco de la UE



Fuente: Stefanie Ubrig, responsable de la oficina OPERA.

Hay que tener en cuenta que los datos de resultados en el programa Horizonte 2020 son solo parciales, al estar el programa en una fase inicial. Se trata del mayor programa de investigación e innovación de la UE hasta la fecha, dotado con cerca de 80.000 millones de euros para el período 2014-2020. Proporcionará financiación a todas las etapas del ciclo de innovación, desde la investigación básica hasta la comercialización del producto, haciendo hincapié en ciencia excelente, liderazgo industrial y abordando retos sociales. La oficina OPERA es la encargada de apoyar a los investigadores de la A4U para fomentar su participación en el programa.

La Tabla 2 muestra los proyectos obtenidos en este programa por las cuatros universidades en los distintos subprogramas (pillars).

Tabla 2. Participación de Alianza 4 Universidades en el programa Horizonte 2020 por Pilares

Pillar	UAB	UAM	UC3M	UPF
Pillar I: Excellence Science	21	11	6	22
Under Excellence Science: ERC projects	6	7	3	15
Pillar II: Industrial Leadership	2	2	12	6
Pillar III: Societal Challenges	19	4	5	9
Science With And For Society(SWAFS)	1		1	1
Spreading Excellence, Widening Participation			1	
Euratom		1		1
Joint Technology Initiatives(JTI)				
Other		1	1	
TOTAL	49	26	29	54

Fuente: Stefanie Ubrig, responsable de la oficina OPERA.

Finalmente, los estudios realizados por el IUNE revelan el peso de la A4U en comparación con el Sistema Universitario Español (SUE) respecto a la actividad investigadora durante el período 2006-2015.³

- La A4U aporta un 16,73% al total de la producción científica del SUE con el 6,53% del PDI.
- La productividad de la A4U fue casi 3 veces superior a la del SUE.
- La A4U aporta un 20,16% de citas al total del SUE.
- El número medio de citas/ documento de la A4U es un 20% más que el SUE.
- Un 55,36% de la producción de la A4U se publicó en el Q1; un 17,47% más que SUE.
- Un 10,56% de la producción de la A4U, se publicó en el TOP3; un 3,78% más que el SUE.

5.2 Resultados de Relaciones Internacionales

5.2.1 Misiones y convenios

La Alianza 4 Universidades tiene como uno de sus objetivos la promoción internacional conjunta y la apertura de nuevas colaboraciones con universidades de diferentes países. Cada año los vicerrectores de Relaciones Internacionales de las 4 universidades realizan un viaje a un país estratégico (misiones institucionales directas) con el objetivo de dar a conocer las universidades de la A4U y de abrir nuevas oportunidades de colaboración.

³ Datos proporcionados por el Observatorio IUNE (Presentación de Elías Sanz Casado en la asamblea general de la A4U en la UPF, 17 de enero de 2017).

Tras esa primera toma de contacto y el conocimiento de primera mano que ofrecen las misiones institucionales directas, la A4U establece, una vez estudiado el panorama educativo y las posibilidades del país, las misiones directas de seguimiento tanto con perfil académico como técnico (misiones de seguimiento directas). En estas últimas, el personal docente/técnico de las cuatro universidades visita las universidades que ofrecieron un mayor interés en la colaboración conjunta.

Como resultado de ambos contactos directos se desarrollan las misiones inversas (misiones académicas/técnicas inversas), en las que tanto académicos, como personal de administración de servicios de las universidades contraparte, visitan a las universidades de la A4U. La Tabla 3 muestra las misiones y actividades realizadas hasta la fecha.

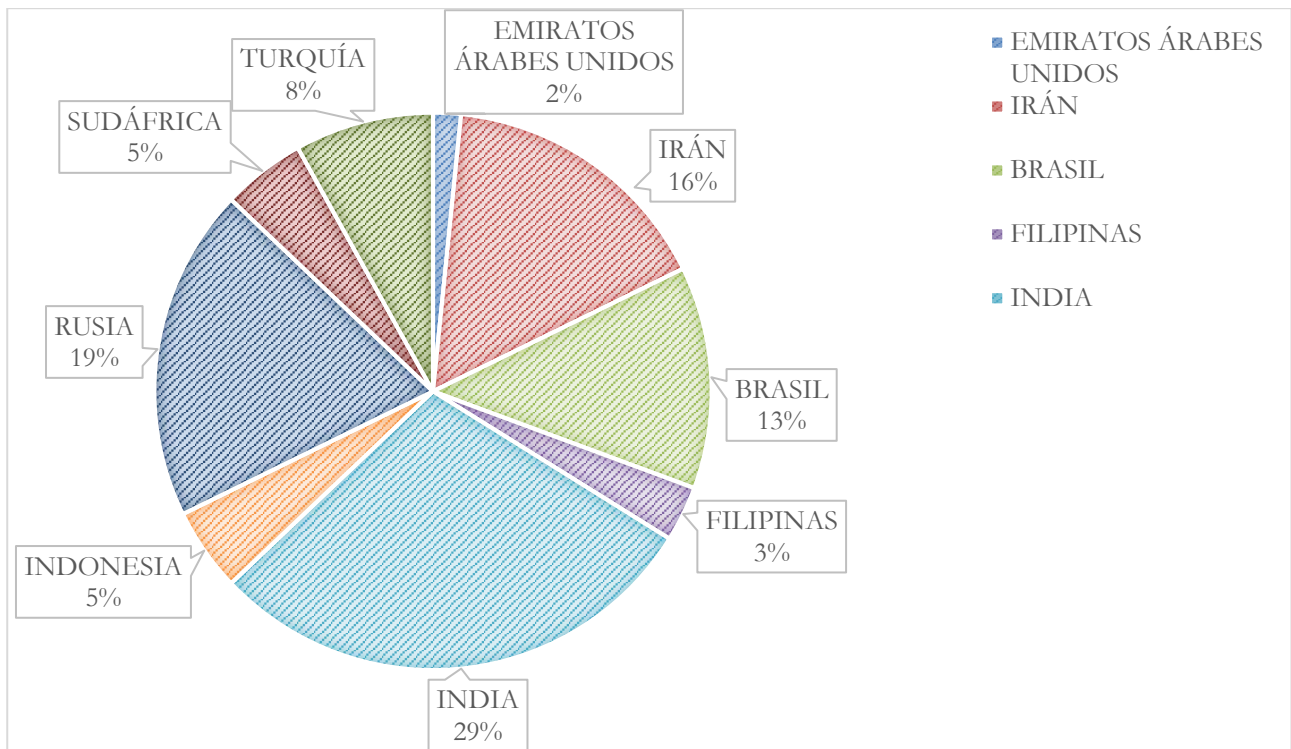
Tabla 3. Histórico de misiones y actividades realizadas por la A4U

Misiones institucionales y actividades	
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional directa a la India.
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional directa a Moscú y San Petersburgo. - Misión institucional directa a Brasil. - A4U participa en la primera Feria de las Universidades Españolas en Nueva Delhi. - A4U participa en la Semana de Derecho Español en Rusia. - Misión académica inversa-Científicos rusos visitan la A4U.
2012	<ul style="list-style-type: none"> - Misión académica inversa-Delegación india visita las cuatro universidades para establecer colaboraciones en docencia e investigación. - Misión de seguimiento directa a los centros universitarios indios. - Misión académica inversa-Destacados cuadros profesionales de la India visitan la A4U en el marco del programa "Futuros Líderes Indios". - Misión institucional directa a Sudáfrica.
2013	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional directa a Turquía. - Misión de seguimiento directa a Turquía. - Semana de Culturas Hispánicas en Moscú. - Misión institucional directa a Filipinas.
2014	<ul style="list-style-type: none"> - Misión académica inversa-Visita de destacados cuadros indios en el ámbito de educación a la A4U. - Misión de seguimiento a la India. - A4U participa en la FICCI Higher Education Summit. - Misión institucional directa a Irán. - A4U participa en la European Higher Education en Delhi.
2015	<ul style="list-style-type: none"> - Misión de seguimiento directa a Irán y visita a nuevas instituciones. - Misión institucional directa a los Países del Golfo (Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos y Qatar).
2016	<ul style="list-style-type: none"> - Misión Institucional directa a Indonesia. - A4U participa en la Feria Study in Europe en Sudáfrica. - A4U participa en la Feria EHEF-India.
2017	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional directa a Malasia.

Fuente: Elaboración propia.

Estas misiones y actividades se han concretado en 62 convenios de colaboración con 9 países diferentes distribuidos como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2. Convenios establecidos por la Alianza 4 Universidades



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Movilidad Internacional a través de la acción K107 del programa Erasmus+

Además de participar a nivel individual, las universidades de la A4U participan de forma conjunta en el programa europeo Erasmus+ K107 International Credit Mobility (ICM) que financia la movilidad de estudiantes y profesores con terceros países, no pertenecientes a la Unión Europea. Los fondos de este programa se adjudican en convocatorias competitivas. Los dos proyectos obtenidos por la A4U en las convocatorias resueltas hasta el momento (2015 y 2016) se han centrado en dos países objetivo de la A4U: Rusia y Sudáfrica.

Con un presupuesto de 476.610 euros, se han llevado a cabo hasta el momento 70 movidades de estudiantes de grado, máster y doctorado (58 con Rusia y 12 con Sudáfrica) y 24 movidades de profesores (17 con Rusia y 7 con Sudáfrica). Estas ayudas se adjudican a través de las convocatorias públicas y competitivas en las cuatro universidades de la A4U, así como en las universidades participantes en Rusia y Sudáfrica, como se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 4. Participación de la Alianza 4 Universidades en el programa K107

Proyectos Erasmus+ de movilidad internacional actualmente en marcha				
País	Estudiantes de grado, máster y doctorado	Personal docente	Total de movilizaciones realizadas	Presupuesto total
Rusia	58	17	75	476.610 €
Sudáfrica	12	7	19	
Total	70	24	94	

Fuente: Elaboración propia.

Está pendiente la resolución de la 3ª convocatoria de proyectos de Erasmus+ K107, en los que la A4U ha ampliado el ámbito geográfico de las movilizaciones a países objetivo de misiones más recientes: India, Indonesia e Irán. En dicha convocatoria, se ha solicitado un presupuesto de 662.540 euros para 182 movilizaciones de estudiantes y profesores como se puede ver en la Tabla 5. Dicho proyecto permitirá consolidar las colaboraciones ya iniciadas, y abrir nuevas en países con poca presencia del sistema educativo español.

Tabla 5. Solicitud de la Alianza 4 Universidades en el programa K107 2017

Proyecto Erasmus+ solicitado y pendiente resolución				
País	Estudiantes de grado, máster y doctorado	Personal docente	Total de movilizaciones solicitadas	Presupuesto total solicitado
Rusia	58	24	82	662.540 €
Sudáfrica	8	13	21	
India	16	16	32	
Indonesia	12	10	22	
Iran	12	13	25	
Total	106	76	182	

Fuente: Elaboración propia.

Los proyectos Erasmus+ ICM permiten a la A4U poner en marcha una estrategia internacional de intercambio y colaboración a la vez ambiciosa y sostenible, iniciada a través de visitas institucionales y firma de convenios, reforzando sus capacidades y el alcance internacional. Son clave para fomentar el intercambio cultural, de conocimientos y de metodologías, y para establecer colaboraciones en docencia e investigación con universidades de referencia en otros países.

A largo plazo, estos proyectos contribuyen a la formación del capital humano dotado de capacidades y experiencias profesionales necesarias en el mercado laboral actual. Además, el impacto de los proyectos Erasmus+ ICM de la A4U se manifiesta en que:

- Ayudan a atraer talento internacional a las cuatro universidades.
- Mejoran la visibilidad de los miembros de la A4U y su índice de internacionalización.
- Aportan fondos europeos para la modernización de las 4 universidades, mejorando la calidad y la relevancia de su docencia e investigación.

- Generan el know-how en la gestión de la movilidad no-europea, de reconocimiento de las estancias, y de la coordinación institucional.
- Refuerzan el consorcio de la A4U como un modelo de éxito en cooperación universitaria y como canal de colaboración entre dos ciudades principales de España.
- Promueven España como destino de educación superior de calidad en todo el mundo.

5.2.3 La red YERUN

La red YERUN (Young European Research Universities Network) es una iniciativa de la A4U, que persigue el objetivo de internacionalizar la experiencia de la A4U y ampliar su escenario de actuación. Se trata de una asociación formada por 18 universidades europeas, jóvenes -menores de cincuenta años-, intensivas en investigación y con presencia acreditada en diferentes rankings reconocidos internacionalmente.

La presidencia de la red la ostenta el rector de la Universidad Carlos III de Madrid, D. Juan Romo, que preside a su vez el comité ejecutivo. La Asamblea General de la red se reúne dos veces al año y está constituida por representantes de cada una de las universidades que la componen y que se detallan en la Tabla 6.

Las universidades de YERUN comparten una serie de valores:

- Una investigación científica creativa, innovadora y puntera orientada a dar respuesta a los retos de la sociedad (*‘research that matters’*).
- Responsabilidad social: una sociedad global, justa, solidaria, multicultural y diversa.
- Vocación internacional.
- Enseñanza de calidad debidamente acreditada.
- Énfasis en la empleabilidad de los graduados.

Atendiendo a los valores comunes, la Asamblea General de YERUN, reunida en Lisboa en febrero de 2016, aprobó su plan estratégico, con los siguientes objetivos:

- Influir en las políticas de investigación en Europa y, en particular, en el marco de los programas de financiación comunitaria para la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Promover la colaboración en la investigación en ámbitos de interés común con repercusiones sociales y / o económicas y, en particular, en el ámbito de los programas comunitarios de investigación e innovación.
- Promover la colaboración en materia de educación mediante la colaboración docente, para la innovación, actividades de fortalecimiento, el intercambio académico entre el personal y los estudiantes a través del desarrollo de dobles titulaciones internacionales, múltiples o conjuntas en el marco de las instituciones académicas de la UE y los programas de movilidad.
- Promover el intercambio de conocimientos compartiendo las mejores prácticas en materia de gobernanza y organización universitaria, especialmente en el campo del apoyo a la investigación y las relaciones internacionales.
- Promover la empleabilidad de los graduados y la relación con el tejido empresarial.

Tabla 6. Universidades miembros de la red YERUN

Alemania	Universität Bremen
	Universität Konstanz
	Universität Ulm
Bélgica	University of Antwerp
Dinamarca	Syddansk Universitet
España	Universitat Autònoma de Barcelona
	Universidad Autónoma de Madrid
	Universidad Carlos III de Madrid
	Universitat Pompeu Fabra
Finlandia	University of Eastern Finland
Francia	Université Paris Dauphine
Irlanda	Dublin City University
Italia	Università Degli Studi Di Roma Tor Vergata
Países Bajos	Universiteit Maastricht
Portugal	Universidade Nova de Lisboa
Reino Unido	Brunel University London
	University of Essex
Suecia	Linköpings Universitet

Fuente: <https://yerun.eu/>

Para alcanzar estos objetivos, la red ha diseñado unas acciones estratégicas, en las que colaboran de forma activa las universidades de la A4U. En 2017 se pondrá en marcha un fondo de becas de movilidad para investigación entre las universidades de la red, tendrá lugar un acto de presentación en Bruselas, se celebrará un congreso de perfil alto y se publicará una guía de buenas prácticas para fomentar los programas de estudios conjuntos dentro de la red, entre otras acciones.

5.3. Resultados en docencia

Uno de los objetivos de la A4U ha sido fomentar y dar a conocer la oferta docente en inglés de las universidades de la A4U.⁴ En este sentido se celebró en la UAM el primer EMI (English as a Medium of Instruction) Forum en junio de 2016, en el que las universidades de la A4U dieron a conocer sus experiencias y sus programas formativos para el profesorado que imparte esa docencia.

Pero lo más novedoso en docencia, sin duda, ha sido la implantación del grado conjunto en Filosofía, Política y Economía. Es un grado con un diseño transversal e innovador, que incluye contenidos de Economía, Derecho, Política, Historia, Filosofía, Comunicación, etc., que aprovecha los recursos existentes en las universidades participantes y ofrece al estudiante un alto nivel de opcionalidad. El grado requiere movilidad entre Barcelona y Madrid en sus dos primeros años, financiada por becas que aporta la Obra Social de La Caixa, mientras que tercero o cuarto se cursan en la universidad en la que inicialmente se matriculan los estudiantes, si bien se les anima a solicitar movilidad internacional.

El grado fue concebido con una oferta limitada de plazas (40), que fue ampliada a 60 para el curso actual 2016-2017, dada su alta demanda, que se ve reflejada en las notas de corte de este curso: 12,66 para 30 plazas en UPF, 12,66 para 15 plazas en UC3M y 12,46 para 15 plazas en UAM. En junio de este año 2017 se celebrará el acto de graduación de los primeros estudiantes de este grado.⁵

⁴ Más información sobre la oferta docente en inglés en <http://alliance4universities.eu/datos-basicos/>

⁵ Hasta el momento, y por razones internas, la UAB ha estado al margen de este proyecto, si bien ha manifestado su intención de unirse al mismo en un futuro cercano.

La A4U está estudiando en estos momentos el diseño de nuevos grados innovadores que combinen conocimientos de humanidades, con conocimientos científicos y tecnológicos, para dar respuesta a las nuevas necesidades de formación.

5.4 Conclusiones

Los resultados obtenidos en los distintos apartados de esta sección dan fe del éxito de la A4U como alianza estratégica entre universidades públicas del sistema universitario español, resultados que las universidades no podrían haber obtenido por separado; de ahí su ‘ventaja colaborativa’, como decíamos en la Introducción. Tras casi diez años de funcionamiento la A4U está en disposición de elaborar un plan estratégico más ambicioso, que suponga una colaboración más intensa en investigación, con la realización de proyectos conjuntos, en internacionalización, con la consolidación de los programas iniciados y, en docencia, con el establecimiento de programas conjuntos en grado y posgrado y el impulso de la formación online.

En un mundo tan expuesto a los cambios sociedad como es el de la educación superior, las alianzas tienen que esforzarse en seguir aportando valor a sus miembros. Como apuntan (Gunn y Mintrom 2013:183) “las alianzas bien dirigidas continuarán generando actividades que alcancen los objetivos deseados compartidos.” En último término, sin embargo, los beneficios de pertenecer a una alianza son proporcionales a lo que uno está dispuesto a aportar.

6. Aspectos clave y recomendaciones

Sin duda el éxito de la A4U se basa en (i) el conocimiento mutuo de las cuatro universidades, que se reconocen con misiones y objetivos comunes, (ii) la confianza recíproca avalada por los resultados individuales de cada una de las universidades y (iii) el compromiso de colaborar para mejorar esos resultados. El tamaño de la A4U, que solo incluye cuatro universidades, hace que sea más fácil la organización interna y el control y seguimiento de las acciones, así como el intercambio de buenas prácticas. Las universidades más jóvenes (UC3M y UPF) se benefician de la experiencia y reputación de las más veteranas (UAB y UAM), mientras que estas últimas aprovechan el dinamismo y espíritu innovador de las primeras.

La implicación de los rectores y los equipos de gobierno es fundamental para el éxito de la A4U. Desde los equipos de gobierno se puede fomentar la participación en las actividades de la A4U, pero sin la participación de toda la comunidad universitaria, las alianzas pierden su razón de ser. Cuanto más presente esté una alianza en la estrategia de la universidad, más conocida sea entre sus miembros, mayores las posibilidades de que individuos y grupos en sus actividades se involucren en sus actividades y propongan iniciativas.

Por último distinguir cuidadosamente las áreas de colaboración de aquellas en las que las universidades persiguen sus propios intereses y objetivos es clave para el funcionamiento de toda alianza cuyo objetivo sea el de alcanzar ‘ventaja colaborativa’.

Agradecimientos

Este artículo de buenas prácticas ha sido elaborado a iniciativa del grupo de Relaciones Internacionales de la A4U. Agradezco a Olga Belova, y muy especialmente a Elena Acosta, coordinadoras de dicho grupo, su colaboración en la redacción del mismo.

Referencias bibliográficas

- Beerens, E., der Wende, M. (2007). The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. *Higher Education*, 53, pp. 61–79.
- Chan, W.W.Y. (2004). International cooperation in higher education: Theory and practice. *Journal of Studies in International Education*, 8, pp. 32–55.
- Gunn, A., Mintrom, M. (2013). Global university alliances and the creation of collaborative advantage. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35 (2), pp. 179-192. [...] “have become more common just as global competition for academic talent has been increasing, rankings of universities have become more sophisticated, and universities have sought to attract high fee-paying international students.” (pp. 179). “The best possible outcome of any global university alliance is creation of opportunities for mutual advance, mutual learning, and positive organisational transformations.” (pp. 182). Traducción propia.
- Kanter, R.M. 1994. Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72, pp. 96–108.



Amaya Mendikoetxea Pelayo es licenciada en Filología Inglesa (Universidad de Deusto) y Doctora en Lingüística (Universidad de York, GB). Ha sido investigadora visitante en varias universidades europeas y norteamericanas: becaria postdoctoral Fulbright en el Massachusetts Institute of Technology y estancias prolongadas en UCLA y Lancaster University. Desde 1996 es Profesora Titular de Filología Inglesa en la Universidad Autónoma de Madrid y desde marzo de 2012 está acreditada por la ANECA como Catedrática de Universidad. Su principal área de especialización es la sintaxis y semántica de las lenguas romances y germánicas, en la que ha dirigido varios proyectos de I+D y ha publicado más de una treintena de artículos en revistas especializadas. Ha jugado un papel activo en la gestión universitaria como Directora de Departamento, Vicedecana de Estudios de Grado y como Vicerrectora de Relaciones Internacionales hasta junio de 2017. Como tal, ha coordinado el grupo de relaciones internacionales de la Alianza 4 Universidades y el grupo estratégico ‘Colaboración en Educación’ de la red YERUN.