



Monografía

**El liderazgo de la universidad
en el cambio de época**

El liderazgo de la universidad en el cambio de época

Jaume Blasco, analista de políticas públicas

Marta Cruells, politóloga e investigadora sénior del Barcelona Supercomputing Center

Joan Subirats, catedrático emérito de Ciencia Política

En este monográfico revisitamos un debate recurrente del sistema universitario español: ¿qué tipo de liderazgo precisan las universidades para afrontar el futuro con posibilidades de éxito? No obstante, no hemos querido regresar a la discusión entre modelos gerencialistas y de gobernanza democrática de las universidades, sobre la que tanto se ha escrito ya, sino que pretendemos diagnosticar cuáles son los grandes retos de futuro a los que estos liderazgos deberán hacer frente y los estilos de liderazgo que estos retos requieren.

Nos encontramos ante la paradoja de un creciente cuestionamiento del papel de las universidades, tradicionalmente los centros del conocimiento por excelencia, precisamente en el momento en el que se ha consolidado la transición a la economía y la sociedad del conocimiento. La explicación a esta paradoja radica, en primer lugar, en que el mismo proceso de transición ha provocado que el conocimiento que antes estaba centralizado en las universidades se encuentre hoy mucho más distribuido. Hay más lugares en los que “se sabe”, y en los que se produce y difunde el conocimiento: empresas y corporaciones, think tanks, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, blogs, comunidades digitales, redes sociales, plataformas de formación online o redes de ciudadanos o profesionales, entre tantos otros. La universidad fue, en otros tiempos, como la escuela representada en la película *La lengua de las mariposas*, en la que Don Gregorio, un profesor culto y republicano, despertaba en los niños de una pequeña aldea la curiosidad por la naturaleza y la poesía, y les ofrecía una ventana por la que asomarse al mundo. Hoy, por el contrario, el mundo se encuentra en miles de formatos en los teléfonos móviles y ordenadores de los estudiantes y, acaso el reto de los profesores es cerrar temporalmente estas ventanas para intentar recuperar su atención.

Podría decirse que la universidad está sufriendo el mismo proceso de desintermediación que ha transformado ya tantos otros sectores, como los medios de comunicación, el negocio de la música o el comercio minorista: el intermediario tradicional entre el productor y el consumidor, o en este caso entre el conocimiento y el aprendiz, pierde su razón de ser cuando existe la posibilidad de un acceso y una interacción directos, facilitados por la digitalización. Ante la formación universitaria tradicional, estructurada y poco flexible, el acceso desintermediado al conocimiento ofrece al aprendiz la posibilidad de construirse un vestido a medida, una playlist de conocimientos que se ajuste a sus motivaciones y necesidades de cada momento, en oposición a los viejos y

extensos *long play* de grados y másteres de los que tan solo una parte lograba suscitar su interés. Igualmente, la función tradicional de la universidad de acreditar los conocimientos se resiente cuando estos se pueden adquirir de forma diversa, y al mercado laboral le interesa cada vez más el porfolio que muestre las competencias del potencial trabajador, que el título que supuestamente las acredita.

En segundo lugar, el aumento del valor del conocimiento ha conllevado una mayor mercantilización del mismo. La empresa privada tiene cada vez más peso en ámbitos de investigación como la inteligencia artificial, la ciencia de los materiales o la investigación biomédica, en los que las expectativas de retorno económico compensan las ingentes inversiones necesarias. De igual forma, la formación de nivel superior está floreciendo a todas las escalas y en una gran variedad de formatos, para aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece una demanda creciente de formación profesionalizante a lo largo de la vida, fundamentalmente mediante plataformas de formación virtual globales que explotan las economías de escala y las herramientas de seguimiento, tutorización y evaluación automatizada que ofrece la digitalización. También la formación profesional de grado superior, felizmente reforzada y prestigiada, constituye cada vez más una alternativa potente a la universidad.

En tercer lugar, la sociedad del conocimiento vive sus propias paradojas. La mayor disponibilidad de datos y conocimiento científico para tomar decisiones colectivas con las que afrontar los retos de nuestra época coincide con un creciente cuestionamiento de las evidencias científicas y la descalificación de las universidades como bastiones de las élites dominantes. De acuerdo con estas narrativas, los científicos y los expertos conformarían una élite poco transparente, de intereses contrarios a los de la gente común, que habría conseguido apropiarse del concepto de verdad, definido únicamente en términos del conocimiento obtenido por su propia investigación, en oposición a las percepciones, experiencias y al sentido común de la gente. Para complicar las cosas, parte del discurso populista cuestiona las autoridades académicas tradicionales, y al mismo tiempo reivindica autoridades alternativas que utilizan el conocimiento, los datos y las evidencias para fundamentar posiciones opuestas a la ciencia bien establecida, contribuyendo a la disolución de las certezas consensuadas y legitimadas en un mar de evidencias alternativas. Estos planteamientos socavan la confianza colectiva en el conocimiento científico y deslegitiman las universidades como fuente de valor social.

En síntesis, cada vez es más evidente que la universidad ha dejado de ostentar el monopolio del conocimiento, por lo que los nuevos liderazgos deberán pugnar para mantenerla como un actor relevante en el complejo y cambiante ecosistema de la formación, la investigación y el conocimiento. A lo largo de las páginas que siguen se hace referencia a ello como una crisis de legitimidad, una amenaza para la propia pervivencia de las universidades, o una oportunidad para reinventar el liderazgo de la universidad. Cualquiera que sea el prisma con que se mire y el grado de gravedad que se le quiera asignar al actual estado de las cosas, las cuestiones siguen siendo las mismas: ¿cuál es la razón de ser de las universidades en este nuevo panorama?, ¿qué las distingue del resto de generadores, transmisores y certificadores de conocimiento?, ¿cómo deben las universidades competir y cooperar para conseguir sobrevivir y, si es posible, prevalecer en este nuevo ecosistema?

Pilar Aranda, exrectora de la Universidad de Granada, subraya en su artículo el papel de la universidad pública como una infraestructura fundamental de la democracia: formadora de ciudadanos críticos, libres y responsables, motor de movilidad social y generadora de cambios sociales. En este sentido, el liderazgo de la universidad trasciende el terreno cultural y científico, para abarcar el social y político. Este conjunto de misiones es único y singular de la universidad pública, pero su consecución en ningún modo debe darse por garantizada. De entre los grandes retos que apunta Aranda, destacamos aquí el debilitamiento de la función igualadora de la universidad, puesto que la masificación de las universidades convive aun con la exclusión de los más débiles; la crisis de financiación y la consiguiente precarización de las carreras docentes e investigadoras; y el creciente cuestionamiento de la autonomía institucional y la libertad académica de la universidad, imprescindible para poder continuar imaginando futuros, cuestionar las narrativas dominantes e interpelar al poder.

Henk Kummeling, exrector de la Universidad de Utrecht y actual presidente del Comité Directivo de la Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA), admite que la universidad se ha puesto a sí misma en una situación vulnerable desarrollando formas de pensamiento crítico que no están en contacto, ni desean estarlo, con otras visiones u opiniones de la sociedad y concentrándose en producir “ciencia para los científicos”, más que ciencia para la sociedad. El reto, sostiene Kummeling, consiste en hacer realidad el paradigma de la ciencia abierta, lo que significa

prestar mayor atención a la sociedad y a sus problemas para orientar la actividad académica. Para ello, es preciso buscar oportunidades de colaboración con y para la sociedad, promover el debate abierto e incorporar a la investigación la voz de diferentes grupos sociales y poblaciones objetivo. Y, al mismo tiempo que se incorpora la sociedad al mundo académico, devolverle más por los recursos públicos en la forma de publicaciones y datos de libre acceso. La transición a la ciencia abierta sería la clave para que las universidades pudieran reforzar su posición en el ecosistema de conocimiento que hemos descrito, renovar el contrato con la sociedad y reafirmar su valor. Algo que no solo conviene a la universidad, sino al conjunto de la sociedad, que sufrirá si el conocimiento científico deja de ser la base de las decisiones importantes.

Modificar la manera de evaluar el personal docente investigador es un componente fundamental en la transición hacia la ciencia abierta. La evaluación es una función determinante para orientar el tipo de investigación que se realiza en las universidades, por cuanto determina tanto el acceso como la progresión en la carrera profesional de los investigadores, así como la financiación a los grupos y proyectos de investigación. Por ello, el movimiento internacional para promover una investigación con mayor impacto social, enfocada a aportar conocimiento, ideas y soluciones para los grandes retos globales de nuestro tiempo (desde el calentamiento global a la sociedad de la longevidad), así como para los problemas concretos del territorio en el que se ubica cada universidad, se ha convertido en uno de los principales vectores para la reforma de la evaluación bibliométrica dominante.

Evaluar la investigación es un reto complejo. La investigación produce conocimiento, que es un bien público difícil de definir y de medir. Durante las últimas décadas, los sistemas de evaluación han afrontado esta dificultad mediante el desarrollo de indicadores bibliométricos que se han centrado en los aspectos medibles de la producción investigadora, aprovechando que el conocimiento se expresa principalmente en artículos científicos y libros, que la calidad se puede inferir de la revisión por pares, y que la influencia se puede derivar de las citas que otros investigadores hacen en sus propios artículos. Sin embargo, esta aproximación ha generado sus propios problemas y ha hecho evidentes sus limitaciones, entre ellas, fomentar la investigación de bajo riesgo alrededor de preguntas de investigación bien establecidas; reducir la producción de aquello que no es reconocido, como la investigación aplicada de relevancia local, las perspectivas heterodoxas o los productos en lengua no inglesa; promover la competencia por encima de la cooperación científica; generar una crisis general de calidad y replicabilidad de las investigaciones; uniformizar el sistema, en favor de la agenda marcada por los gatekeepers de las revistas de alto impacto; forzar a las universidades y a sus investigadores a ajustarse a un mismo patrón, cuando en realidad sus

perfiles y carreras investigadoras pueden ser muy diversos y las universidades deberían poder adaptar su estrategia educativa y de investigación de acuerdo con su misión y contexto social, y todo ello encauzado por un floreciente y muy rentable mercado de publicaciones de acceso cerrado, en el que se paga por publicar y por acceder a los artículos científicos. En definitiva, el sistema de evaluación de la investigación estaría generando incentivos negativos que inducirían, entre otras disfunciones, una cierta desconexión entre el sistema de producción de conocimiento y las necesidades de la sociedad y, a la vez, estaría socavando la creatividad y la innovación, que constituyen la razón de ser de la investigación.

Pilar Paneque, directora de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), describe en su artículo el desafío que supone pasar de un diagnóstico ampliamente compartido (la evaluación de la investigación es problemática y debería hacerse mejor) al reto de construir las soluciones alternativas. La reforma se impulsa bajo el paraguas de CoARA, una coalición promovida en 2022 por Science Europe y la European University Association (EUA), con el apoyo activo y la financiación de la Comisión Europea, a la que se han sumado ANECA y un gran número de universidades españolas. CoARA plantea unos principios orientadores para esta reforma, entre los que destacan que la evaluación debe reconocer una pluralidad de contribuciones y carreras investigadoras, y debe basarse en el empleo de métodos cualitativos, con el apoyo de un uso responsable de indicadores cuantitativos. Pero más allá de estos principios, CoARA es poco prescriptiva, puesto que las soluciones deben ajustarse al contexto y las prioridades locales y, por lo tanto, formularse de abajo a arriba. En el caso de España, esto significa ajustarse al singular procedimiento centralizado de evaluación para la acreditación del profesorado y la asignación de complementos salariales por productividad, por lo que la evaluación es necesariamente masiva. Paneque subraya que ANECA realiza más de 40.000 evaluaciones individuales anuales y, por lo tanto, la evaluación cualitativa y plural representa un reto mayúsculo. Un segundo reto al repensar los nuevos sistemas de evaluación es la imposibilidad de alcanzar un óptimo absoluto, puesto que se hace necesario equilibrar la búsqueda de evaluaciones más válidas (que requieren mayor pluralidad de criterios y de productos a evaluar y, por lo tanto, mayor complejidad), con procedimientos más sencillos y menos costosos, y el mantenimiento de unos mínimos de predictibilidad para los investigadores que, como es lógico, quieren saber a qué atenerse para progresar en su carrera académica e investigadora.

Al amparo de las reformas que introdujo la LOSU, ANECA está construyendo consensos a través de procesos participativos, consciente de que en este camino no existe una receta mágica, sino que es necesario avanzar con determinación sostenida en los objetivos, pero con prudencia

en los instrumentos: ir formulando propuestas, ensayarlas e ir las corrigiendo sobre la base de los aprendizajes acumulados.

Otro factor importante en la relación entre las universidades y la sociedad es su gobernanza, que en las sucesivas leyes de universidades de la democracia se ha asignado a los consejos sociales. Javier Vidorreta, ex-presidente del Consejo Social de la Universidad Pública de Navarra, refiere cómo a lo largo de estas décadas el consejo social ha sido un órgano mayoritariamente poco activo y que no ha terminado de encontrar su lugar, lo que ha contribuido a la percepción de la universidad como una torre de marfil del conocimiento, distante y ajena a la sociedad, y desvinculada del tejido industrial y socioeconómico que la rodea, lo que ha lastrado a su vez las tasas de transferencia e innovación. Vidorreta argumenta que los actores clave de esta gobernanza (gobiernos, universidades y los mismos consejos sociales) no han terminado de crearse la figura y el potencial real del órgano: los equipos de gobierno de las universidades, porque han tendido a concebir la universidad como un feudo propio y el consejo social como un intruso que potencialmente les puede restar autoridad, más que como una herramienta de conexión con la sociedad al servicio de la universidad. Los gobiernos autonómicos, porque han aceptado un uso limitado y disfuncional del órgano, más simbólico que transformador y, en demasiados casos, lo han utilizado como lugar de nombramientos honoríficos o de conveniencia. Y, por último, los mismos consejos sociales, porque sus presidentes han ejercido en demasiadas ocasiones un liderazgo débil, falto de dedicación, firmeza y compromiso acordes con la relevancia de su función. A ello se han sumado la prudencia excesiva, el miedo a la exposición pública, y el desinterés o la incapacidad para comprender la compleja realidad del entorno académico.

Sobre la base de su experiencia en Navarra, concluye Vidorreta, no son necesarios grandes recursos ni reformas extraordinarias, sino un liderazgo del consejo social facilitador y sostenido, con voluntad de aportar valor y la capacidad de ganarse un lugar en la gobernanza universitaria desde la colaboración y la vocación de servicio, combinado, a su vez, con el respaldo decidido de los gobiernos autonómicos y la apertura a la colaboración de los dirigentes universitarios. El mensaje esperanzador de Vidorreta radica en que el porvenir de los consejos sociales depende de algo tan sencillo como la voluntad, la ilusión y el trabajo. Nosotros añadimos que la relevancia de casos como el del Consejo Social de la Universidad Pública de Navarra nos debería estimular a repensar las fórmulas de gobernanza de la relación entre la sociedad y la universidad para que su buen funcionamiento no fuera tan dependiente de una constelación de buenas voluntades. ¿Un gobierno bicéfalo de la universidad, con un rector elegido democráticamente y un presidente nombrado por el Consejo Social? ¿Con qué distribución de funciones?

Finalmente, el artículo de Andreas Kaplan, presidente de la Kühne Logistics University, aborda los efectos disruptivos de la digitalización y la inteligencia artificial sobre el futuro de las universidades. La IA estaría reconfigurando lo que los estudiantes necesitan saber, cómo lo pueden aprender y cómo se les evalúa, e incluso cuestionaría quién puede enseñar, poniendo en riesgo la figura del educador humano. El éxito de programas online sin acreditación formal, pero de calidad, bien estructurados y asequibles; la creciente oferta de credenciales alternativas ofrecidas por empresas como Google con sus propios programas de formación; el desarrollo de plataformas formativas capaces de adaptar la enseñanza al ritmo y nivel de cada estudiante; los sistemas de tutorización inteligentes que proveen retroalimentación en tiempo real; o la capacidad de la IA generativa de crear contenidos educativos e imitar la interacción humana, ilustran que el futuro de la universidad no depende de su capacidad para resistirse a la digitalización y la inteligencia artificial, sino de su capacidad para abrazarlas, enriquecerlas y adaptarse a ellas. Si las universidades quieren mantener su relevancia, afirma Kaplan, deberán olvidarse del pasado, reimaginarse completamente y acometer cambios sistémicos y profundos para su propia transformación digital.

También entra en este debate Pilar Aranda, que destaca que, aunque la universidad no debe dejar de esforzarse en la adopción de la tecnología, siempre estará en desventaja para igualar la flexibilidad de las plataformas digitales y las empresas tecnológicas. Por ello, sostiene que la universidad debe centrarse en hacer lo que sabe y puede hacer mejor: en primer lugar, ofrecer una formación básica generalista en cada ámbito de estudio, que dote al estudiante de bases sólidas para su especialización posterior y para construir, a lo largo de la vida, su propia playlist formativa relevante y de calidad. Segundo, la universidad ostenta una posición privilegiada para ofrecer no solamente una formación de

calidad, sino también una experiencia de socialización, de construcción de valores compartidos y de crecimiento personal en el marco de una vida compartida en el campus, que acabe conformando una etapa vital significativa. Dos retos muy relevantes en un momento en que los grados tienden a multiplicarse hacia una mayor especialización, y en que los campus están perdiendo peso como espacio de socialización de los estudiantes y del propio profesorado.

Kaplan no desdeña el valor irremplazable de la interacción humana, pero nos invita a reflexionar: ¿Estamos seguros de que preferiríamos escuchar una clase magistral en un aula abarrotada que aprender a través de una herramienta personalizada basada en la inteligencia artificial que se adapte a nuestro nivel y ritmo de aprendizaje? En otras palabras, si las universidades pretenden que la balanza se incline hacia su lado, todo aquello que solo ellas pueden ofrecer deben esforzarse en hacerlo bien: se debe resignificar el valor de la presencialidad, los campus deben convertirse en verdaderos entornos de aprendizaje que combinen componentes académicos, prácticos e interpersonales en un itinerario educativo coherente, y la formación debe integrar la investigación, un factor diferenciador clave de las universidades, alineándola con oportunidades para hacer prácticas, con las demandas del mercado laboral y con una agenda de investigación socialmente relevante y significativa.

Para finalizar: ¿qué liderazgo se requiere para hacer frente a estos retos? Las diversas contribuciones de este monográfico coinciden en que para encontrar el lugar de la universidad en este ecosistema no basta la experiencia y la competencia para una gestión eficiente, sino que se requiere un liderazgo con alma, comprometido, persuasivo y persistente ante las resistencias al cambio y, añade Kaplan, audaz y con una cierta dosis de idealismo. Un liderazgo transformador que no se aferre al pasado ni se limite a reaccionar ante

los ataques y dificultades que sufre la universidad (desde recortes presupuestarios a cuestionamientos políticos o cambios tecnológicos), sino que dé forma al futuro que la universidad pretende conquistar como institución académica y como infraestructura democrática socialmente robusta. Un liderazgo relacional, facilitador, compartido y colaborativo, que haga entrar en juego a todos los agentes responsables de la financiación, producción, difusión y evaluación de la investigación, y encuentre sinergias con otras políticas y tendencias, desde la ciencia abierta a las alianzas europeas o la ciencia para la política, y que genere y participe en espacios de aprendizaje colectivo y comunidades de práctica que sostengan el cambio transformador.

Terminamos con el tema que hemos querido rehuir al principio de esta introducción: ¿un rector elegido democráticamente o un rector-CEO con el encargo de acometer estas transformaciones contra viento y marea? Nosotros creemos que la elección democrática de los liderazgos representa la mejor expresión de la autonomía universitaria. También que las reformas de arriba a abajo tienen pocas probabilidades de éxito en un ámbito como el académico, formado por docentes e investigadores dotados de un alto grado de autonomía y discrecionalidad profesional. Pero, al mismo tiempo, nos parecen justas y significativas las críticas que apuntan que la democracia interna no debe derivar en un gremialismo conservador y desvinculado de las preocupaciones de la sociedad, porque ello acaba debilitando a la universidad y, en el contexto que hemos descrito, puede llegar a comprometer su futuro. Es la hora de demostrar que, una vez más, la universidad sabe estar a la altura de los tiempos.

Liderazgo en la universidad del futuro: pensamiento libre, crítica activa y compromiso transformador.

Pilar Aranda, exrectora de la Universidad de Granada

La universidad en perspectiva histórica (origen y evolución del liderazgo)

Desde sus orígenes medievales, la universidad ha sido un espacio de liderazgo intelectual y cultural. En Bolonia, París o Salamanca, se constituyó como una comunidad de maestros y estudiantes que buscaba preservar, transmitir y discutir el saber. La noción de universitas hacía referencia precisamente a esa corporación autónoma que se reconocía a sí misma como comunidad de conocimiento.

Durante siglos, el liderazgo universitario se expresó sobre todo en términos de autoridad moral: los maestros eran custodios de saberes considerados trascendentes, y las universidades, guardianas de la tradición escolástica.

Durante los siglos XVII y XVIII, la vida intelectual estuvo marcada por una constante competencia entre universidades y academias, pues mientras las primeras mantenían un carácter más tradicional, centrado en la transmisión del saber escolástico, las academias surgieron como espacios renovadores dedicados a la investigación y la difusión del conocimiento en campos como la historia, la lengua y las ciencias. Esta rivalidad impulsó avances significativos: las academias se consolidaron como foros de debate y experimentación, abiertos a nuevas corrientes y descubrimientos, mientras que las universidades, presionadas por este dinamismo, se vieron obligadas a modernizar sus métodos y a integrar progresivamente los saberes modernos en sus programas.

El siglo XIX trajo consigo el modelo humboldtiano en Alemania, que subrayó la unidad entre docencia e investigación. Aquí la universidad asumió un liderazgo científico: no solo formaba profesionales, sino que se convertía en laboratorio de nuevos saberes. Más adelante, a raíz de la revuelta estudiantil de la Universidad de Córdoba (Argentina) se produce la Reforma y son diversos autores como por ejemplo Ortega y Gasset los que llaman a incorporar una tercera misión a la universidad: la extensión universitaria, entendida como la proyección social y cultural del conocimiento más allá de las aulas.

En el siglo XX, la universidad de masas transformó de nuevo su rol. Con la democratización del acceso, pasó a ser también un motor de movilidad social, un espacio donde se materializaban promesas de igualdad y ascenso. Su liderazgo ya no se limitaba al plano cultural o científico, sino

que también se extendía al terreno político y social: formaba ciudadanos en contextos marcados por la expansión de la democracia, las luchas estudiantiles y los debates sobre justicia social.

Hoy, en pleno siglo XXI, heredamos todas estas capas: tradición moral, liderazgo científico, función social y dimensión política. Sin embargo, cada una de ellas se ve tensionada. La masificación convive con la exclusión; la investigación de excelencia con la precariedad laboral de los jóvenes doctores; la autonomía institucional con las presiones de los mercados y el eterno problema de la escasa financiación. Reconocer esta historia es crucial para entender el dilema actual: ¿qué liderazgo debe asumir la universidad en un mundo atravesado por la digitalización, la crisis ecológica y las desigualdades crecientes?

Retos actuales del liderazgo universitario

La universidad contemporánea se enfrenta a retos que ponen a prueba su relevancia social y que pueden resumirse en cuatro grandes ámbitos: pérdida de monopolio, crisis del ascensor social, transformación tecnológica y tensiones con el mercado laboral. Ante este escenario, la universidad mantiene no solo el compromiso social de formar profesionales competentes, sino, de manera aún más trascendente, la responsabilidad ética y moral de contribuir a la formación de una ciudadanía crítica, libre y responsable, capaz de generar los cambios que demanda la sociedad contemporánea.

Al analizar los retos, en primer lugar, se observa que la universidad, en el marco de la sociedad del conocimiento, ha dejado de detentar el monopolio en la creación, difusión y certificación del saber. Hoy en día, plataformas digitales, cursos masivos en línea, empresas tecnológicas e incluso comunidades informales generan, validan y transmiten conocimientos con una rapidez que las estructuras universitarias difícilmente pueden igualar por falta de flexibilidad.

En segundo lugar, la universidad pública, históricamente un ascensor social, está dejando de serlo. La falta de oferta pública de plazas por déficits presupuestarios, el encarecimiento de viviendas y manutención impide que muchos jóvenes puedan estudiar, incluso contando con becas. Este debilitamiento de su función igualadora amenaza

con reforzar desigualdades estructurales y con convertir la educación superior en un privilegio reservado a quienes tienen recursos.

El tercer reto está ligado a la revolución tecnológica. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de modelos digitales e híbridos, transformando radicalmente la experiencia formativa. Esto exige redefinir el papel del profesorado, replantear metodologías pedagógicas y reconocer que los estudiantes ya no son solo receptores, sino también productores de contenidos. Incorporar la tecnología a las actividades académicas no es una opción, sino una necesidad que debemos asumir de manera crítica y constructiva.

En este marco, es importante señalar que la enseñanza virtual constituye un recurso valioso: permite mantener la continuidad del aprendizaje en situaciones excepcionales y ofrece herramientas de apoyo que enriquecen la formación. No obstante, su eficacia depende de contar con tutorización adecuada y materiales diseñados específicamente.

Ahora bien, la enseñanza presencial sigue siendo insustituible en muchas dimensiones y en determinadas etapas vitales. La universidad no es únicamente un espacio para transmitir conocimientos, sino también un entorno de socialización, crecimiento personal y construcción de ciudadanía. La interacción cara a cara, el intercambio espontáneo de ideas y la experiencia compartida en el campus forman parte esencial del proceso educativo, aportando un valor difícilmente replicable en lo virtual.

En definitiva, lo digital debe entenderse como complemento y apoyo, pero no como sustituto de la experiencia universitaria presencial, que sigue siendo el núcleo sobre el cual se construye una formación integral.

Finalmente, la relación con el mercado laboral se ha vuelto más compleja. La universidad ya no es la única puerta de entrada al empleo cualificado. Muchas empresas valoran competencias prácticas adquiridas en la formación profesional o en cursos de distintos orígenes. Esto obliga a repensar la pertinencia de las titulaciones universitarias, a revisar currículos y a fortalecer la conexión entre saber académico e intereses y necesidades sociales que no siempre coinciden con las de los mercados. En este sentido, se está estableciendo en muchas universidades una mayor

relación con la formación profesional, posibilitando pasarelas que permitan mayor flexibilidad en la formación y faciliten recorridos académicos más adaptados a las trayectorias individuales y a las demandas del mundo laboral. También la enseñanza dual permite una mayor conexión con el mundo profesional del estudiantado.

Con relación a la formación generalista o específica y ante la proliferación de títulos y la diversidad de relaciones que se establecen con los empleadores, resulta fundamental defender (así lo creo) una formación básica generalista en cada área de estudio. Esta base sólida y transversal debe garantizar conocimientos esenciales antes de avanzar hacia una etapa de especialización, que permita responder de manera más precisa a los perfiles profesionales y competencias requeridos por el mercado laboral.

Estos retos muestran una paradoja: la universidad sigue siendo más necesaria que nunca –en un mundo que exige pensamiento crítico, innovación y formación permanente–, pero también más cuestionada que nunca. De su capacidad para reinventar su liderazgo dependerá que siga siendo un actor central en la sociedad contemporánea.

Principios de un liderazgo transformador

Frente a este panorama, el liderazgo universitario del futuro debe anclarse en principios como la libertad, la crítica, la inclusión, la igualdad, la internacionalización, el territorio y el rigor.

El primero y fundamental, la defensa de la autonomía y la libertad académica y de los principios básicos de la integridad académica. La libertad de pensamiento constituye el cimiento de la vida universitaria y sin autonomía institucional ni libertad académica, el conocimiento corre el riesgo de ser instrumentalizado por intereses políticos, ideológicos, religiosos o económicos. Defender este principio no es un privilegio corporativo, sino una necesidad democrática ya que una sociedad sin universidades libres se empobrece en su capacidad de imaginar futuros. En esta línea, la Magna Charta Universitatum –firmada en Bolonia en 1988 y suscrita por cientos de universidades de todo el mundo– reafirma estos valores esenciales de autonomía, libertad académica y responsabilidad social, recordando que son condiciones indispensables para que la universidad pueda cumplir su misión. Su actualización en 2020, amplía este compromiso, subrayando la necesidad de reforzar la cooperación internacional, la inclusión y la adaptación de las universidades a los retos globales, sin renunciar nunca a la independencia del saber.

La crítica es el segundo pilar. La universidad no existe para complacer al poder ni para reproducir el statu quo, sino para interpelarlo. Incomodar es parte de su esencia: cuestionar narrativas dominantes, denunciar injusticias, abrir debates

que otros prefieren evitar respetando siempre el diálogo y la negociación. Ahora bien, la crítica no puede dirigirse solo hacia el exterior; también debe ejercerse hacia adentro. La capacidad de autocrítica, de reconocer errores, evaluarlos y corregirlos, resulta imprescindible para avanzar y no caer en la complacencia. Una universidad que renuncia a la crítica –interna y externa– pierde su razón de ser y se convierte en mera fábrica de profesionales sin horizonte ciudadano.

La inclusión exige superar las lógicas compensatorias o los discursos bienintencionados. No se trata solo de abrir las puertas, sino de transformar estructuras para reconocer saberes diversos, personas distintas y lenguajes múltiples. La diversidad enriquece y la multiculturalidad amplía horizontes: aprender y convivir con personas diferentes, con trayectorias, orígenes y capacidades distintas fortalece la experiencia formativa y humana y abre el conocimiento a toda la sociedad.

La defensa de la igualdad es un pilar fundamental. La universidad solo puede ejercer un verdadero liderazgo social si asume con decisión el compromiso con la igualdad. No basta con garantizar el acceso formal de las mujeres a la educación superior: es imprescindible romper el denominado techo de cristal, que limita su promoción a las categorías más altas del profesorado, y “el suelo pegajoso”, que las mantiene atrapadas en posiciones de menor reconocimiento y estabilidad. Para ello, resulta fundamental adoptar medidas eficaces como las contempladas en la LOSU, que abren vías para facilitar la presencia de mujeres en los niveles más altos de la carrera académica y en los órganos de dirección y toma de decisiones. Una universidad que reproduce desigualdades estructurales contradice su misión de motor de cambio social; en cambio, una institución que garantiza igualdad real de oportunidades refuerza su legitimidad, amplía su diversidad y se convierte en un referente de justicia e innovación para el conjunto de la sociedad.

Un quinto aspecto es la capacidad de articular conexiones entre lo global y lo local. La internacionalización a través de grupos de universidades, asociaciones académicas y, de manera especial, las Alianzas Europeas de Universidades, refuerzan la competitividad internacional y permiten el intercambio de experiencias que enriquecen tanto a estudiantes, a docentes e investigadores y al personal técnico de administración y gestión (PTGAS). Estas redes facilitan proyectos conjuntos de investigación, movilidad académica y el diseño de programas formativos compartidos, lo que favorece la creación de un espacio universitario más abierto y dinámico. Además, contribuyen a generar un sentido de pertenencia a una comunidad global, en la que el diálogo intercultural, la colaboración interdisciplinar y la circulación de saberes fortalecen la calidad de la enseñanza y la investigación. No se trata únicamente de competir en rankings internacionales, sino de construir puentes que preparen a los estudiantes para desenvolverse en un mundo

interconectado, diverso y en constante transformación.

Al mismo tiempo, la universidad no debe perder el compromiso con los problemas concretos de su territorio: desigualdades sociales, sostenibilidad ecológica, transformación productiva entre otros. Según el Estudio del impacto económico y social del sistema de universidades públicas españolas (Ministerio de Universidades, 2023), las universidades representan de media alrededor del 2% del PIB de sus provincias, aunque en algunos casos su peso es muy superior, como por ejemplo la Universidad de Granada, donde llega al 8%. De esta manera, las universidades se convierten en un motor económico, cultural y social de gran importancia. No solo generan y transmiten conocimiento, sino que también impulsan la innovación en todos los ámbitos, incluida la innovación social. Además, cuando la ciudadanía participa junto con los centros de investigación a través de la ciencia ciudadana y la divulgación científica, se enriquece el trabajo científico y se acercan los resultados a la vida cotidiana de las personas. Esto refuerza el papel de las universidades como líderes con capacidad real de transformar positivamente la sociedad.

Podemos decir que la glocalidad –pensar globalmente, actuar localmente– se perfila como la clave de este liderazgo.

El sexto pilar es la rigurosidad académica que debe entenderse como un compromiso ético y no como un elitismo excluyente. Implica apostar por la interdisciplinariedad, la ciencia abierta y la cooperación internacional, pero también, como hemos comentado, por la pertinencia local y el diálogo con la comunidad. Así, el liderazgo universitario se construye sobre la base de la excelencia académica, la curiosidad intelectual y el compromiso con la transformación positiva de la sociedad.

La universidad con alma: hacia un liderazgo humanista

Todo lo comentado se puede resumir en que la universidad del futuro necesita un liderazgo con alma, basado en valores éticos, humanistas más allá del rendimiento económico y la lógica mercantil.

Una universidad con alma trasciende de lo meramente académico o administrativo. Más allá de formar y producir conocimiento, tiene un compromiso social y sitúa a la persona y a la sociedad en el centro de su misión, promoviendo dignidad, justicia social, cuidado de su comunidad e investigación con impacto humano y sostenible.

De la universidad reactiva a la universidad proactiva

Una de las grandes críticas hacia las universidades actuales es su carácter reactivo. Con frecuencia, respondemos a “los ataques externos” –recortes presupuestarios, cuestionamientos políticos, crisis sociales– o a los cambios

tecnológicos solo cuando ya son ineludibles. Esta actitud defensiva debilita la capacidad de liderazgo y nos deja en un lugar secundario en el debate público.

El reto del futuro es precisamente dar un salto hacia una universidad proactiva, capaz de anticipar escenarios, marcar agenda y convertirse en guía social. Superar esta “modorra institucional” requiere tomar decisiones ágiles y transparentes, innovar en los modelos de gestión, incorporar dinámicas participativas y garantizar que la rendición de cuentas se convierta en norma.

En segundo lugar, ser proactiva significa reivindicar el valor social y democrático de la universidad. No se trata únicamente de formar profesionales competentes, sino de educar ciudadanos críticos capaces de afrontar los desafíos colectivos tal y como se señala al principio del texto.

Finalmente, una universidad proactiva debe asumir de manera explícita la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto implica situar la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la justicia económica como guías de acción institucional y para ello no puede limitarse a enseñar sobre los ODS; debe incorporar en sus prácticas cotidianas desde la gestión energética de los campus hasta las alianzas con comunidades vulnerables.

En síntesis, pasar de la reacción a la proactividad exige que la universidad deje de ser un actor que responde a la inercia de su entorno y se convierta en un referente que inspira, orienta y transforma. Esa es la única manera de recuperar el liderazgo en un mundo donde las certezas son cada vez más escasas.

Mirando hacia 2050: escenarios y conclusiones

Proyectar la universidad hacia 2050 es un ejercicio arriesgado, pero necesario. El futuro no está escrito, y el tipo de liderazgo que se cultive hoy determinará el lugar que ocuparán las universidades en las próximas décadas.

Un primer escenario posible es el de la mercantilización total. En este modelo, la universidad se asemeja cada vez más a una empresa: compite en rankings internacionales, vende credenciales rápidas y se orienta casi exclusivamente a las demandas del mercado laboral. La investigación se subordina a intereses corporativos y la autonomía académica se debilita. Aunque este escenario podría asegurar sostenibilidad financiera, corre el riesgo de vaciar a la universidad de su dimensión crítica y humanista.

Un segundo escenario es el de la fragmentación del ecosistema formativo. La universidad pierde protagonismo frente a plataformas digitales y certificaciones empresariales. Su papel se reduce a la investigación especializada, mientras que la formación de competencias queda en manos de actores privados. Este modelo podría dejar a la universidad en un rol marginal, salvo en áreas muy específicas de alta investigación.

Un tercer escenario, más esperanzador, es el de la universidad glocal y humanista. Aquí, la universidad logra conjugar su apertura internacional con un fuerte compromiso territorial, situando la libertad académica, la inclusión y la sostenibilidad en el centro de su misión. Se convierte en una infraestructura democrática, capaz de formar ciudadanos críticos y de liderar la transformación social.

Otro debate que interesa mantener para el liderazgo universitario en el futuro es preguntarse si todas las universidades deben abarcar por igual todos los niveles de formación –grado, máster, doctorado– y la investigación en todos los ámbitos de excelencia, o si resulta más eficiente apostar por la especialización. La diversificación estratégica permite que algunas instituciones se concentren en la excelencia investigadora en áreas concretas, mientras otras priorizan la formación integral y la docencia de calidad. Este enfoque, sin embargo, no implica aislamiento: las universidades especializadas y generalistas se fortalecen mutuamente a través de redes internacionales, alianzas europeas y cooperación institucional, que facilitan el intercambio de conocimiento, recursos y buenas prácticas. Además, la universidad mantiene un compromiso con su territorio. Así, un sistema universitario coordinado y diverso garantiza que cada institución aporte desde sus fortalezas, potenciando su liderazgo académico y social sin renunciar a la transferencia de conocimiento ni a su responsabilidad global y local.

En conclusión, la universidad se enfrenta hoy a una encrucijada. En medio de profundas transformaciones tecnológicas, crisis sociales y ecológicas, y crecientes desigualdades, resulta indispensable repensar el papel del liderazgo universitario. Ya no basta con liderazgos centrados en la administración eficiente o la reproducción de estructuras tradicionales, se requiere una visión transformadora que comprenda a la universidad como un actor político, ético y cultural clave en la construcción del futuro.

Bibliografía

Comisión Europea (18 de enero de 2022). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre una estrategia europea para las universidades (COM(2022) 16 final). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/ebf108dd-791c-11ec-9136-01aa75ed71a1/language-es>

CRUE Universidades Españolas (2020). Universidad 2030: Propuestas para el debate. CRUE Universidades Españolas. https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/11/CRUE_UNIVERSIDAD2030_VERSION-DIGITAL.pdf

Fundación CYD (2022). La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo. CYD. https://www.fundacioncyd.org/wp-content/uploads/2022/12/ICYD2021_G_MONOGRAFIA.pdf

Gobierno de España (2023). Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. Boletín Oficial del Estado, núm. 70, 23 de marzo de 2023, pp. 33961-34031. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-7356>

Magna Charta Observatory (2020). Magna Charta Universitatum 2020. Bolonia. <https://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum>

Suriñach Caralt, J., Vayá Valcarce, E. y Murillo Viu, J. (2023). Estudio del impacto económico del Sistema de Universidades Públicas Españolas (SUPE): análisis territorializado para el año 2021. Resumen ejecutivo. Ministerio de Universidades, España. <https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2023/junio/Las-universidades-publicas-espanolas-multiplican-por-5--cada-euro-invertido-en-ellas.html>

Leadership for Universities in Transition

Henk Kummeling*, rector de la Universidad de Utrecht, presidente de la Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)

Introduction

Universities worldwide have been facing major challenges in recent years. The rise of populism has led to individual scientific and scholarly practice being dismissed as ‘just another opinion’ and universities being disqualified as strongholds of ‘the elite’. In many countries, financial and other instrument are not shunned to reduce the role of scientists and scientific institutions.¹

It could be said that universities are in a crisis of legitimacy. In a number of cases, this crisis is caused by the fact that forms of ‘critical thinking’ have been developed in the university, especially in the humanities, which are in no way or do not want to be in touch with other views in society.² In doing so, the university has made itself very vulnerable to criticism in society and politics. At the same time, this obscures the fact that in recent decades individual scientists and universities have already come to the conclusion that the practice of science and the education based on it have gone in the wrong direction. To use one of the well-known phrases: as universities, we have been too busy with Science for Scientist, and less with Science for Society. This observation was marked in a special way in 2012 with the creation of the DORA declaration.³

Since that time, work has been done worldwide on a transition to Open Science, which essentially means that greater consideration is given to society and societal problems as steering activities in academic activity. This major cultural transition in academia is also strongly supported by the European Union.⁴ In the slipstream of this, the Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) was also created in 2022, an organization that originated in Europe, but now works worldwide.⁵ Through national chapters and working groups, concrete plans and instruments are drawn up to give shape to this transition. In addition, there are many

other, partly smaller initiatives, such as the Leiden Manifesto⁶ and the Barcelona Declaration,⁷ that stimulate the transition to Open Science.⁸

In this contribution, I would first like to briefly reflect on the importance of this transition. Then I want to pay attention to the importance of university leadership in this transition. In all of this, it should be mentioned that this contribution is partly based on scientific and scholarly sources, but that it is also largely guided by my own experiences as Rector Magnificus of Utrecht University, as a board member of the International Organisation of Universities (IAU) and as Chairman of the Steering Board of CoARA.

Towards Open Science

I don’t need to explain that gradually, after the Second World War, we went in the wrong direction with the practice of science. This has already been described in detail elsewhere.⁹ In short it has become clear that the scientific system, as it functioned in recent decades, created severe problems. There was too much competition and a lack of cooperation, with the side effect of an enormous workload for university employees and feelings of unsafety in the work environment.¹⁰ A quality and replication crisis arose, expensive commercial publication markets, limited knowledge access and scientists who became more inward looking and less interested in societal issues. This has set the movement towards Open Science in motion.

At its core, Open Science is about strengthening the connection between science,¹¹ and in particular that in universities, and society. On the one hand, the intention is for universities to focus much more on the major social needs, both locally, regionally and globally, in their education and research. This will bring society more inside academia. It is also the intention to give more back to society by making the results of the work freely available in the form of publications (Open Access) and data (FAIR-findable, accessible, interoperable, reusable).¹² All this is based on the idea

that the results of publicly funded research should also be accessible to the public free of charge.

Open Science includes education. This is not only about making learning materials developed at universities publicly available. Open Education also refers to educating students in the Open Science vision and promoting an open attitude, in terms of seeking partnerships in and for society, involving multiple disciplines to solve issues, promoting open debate, being open to different target groups (and that concerns, for example, inclusiveness and education for professionals) and certainly also about valuing the importance of education in these contexts.¹³

Recognizing and rewarding the achievements of university staff differently is crucial in the light of Open Science. The number of publications and the place of researchers in the rankings should no longer be the most important determining factors for an academic career. Performance in education and public engagement should be given much greater weight.

The issue of rankings also arises at the institutional, university level. In the international competition for students and top scientific talent, the rankings, which are often commercially oriented, have become an important marketing tool because they appear to be a measure of quality. They are not.¹⁴ The negative consequences of the focus on rankings have already been described in detail elsewhere.¹⁵ I will briefly discuss two negative effects, because they hinder independent strategic choices by universities and thus also stand in the way of the necessary transition to Open Science.

As a result of the focus on rankings, we have seen many official collaborations between high-ranked universities of the Western type arise in recent decades. In-depth collaborations with universities from developing countries are rare, and that is all the more remarkable because universities often state in their strategic plans that they want to contribute to finding solutions to the grand challenges, the major social national, but also global problems.¹⁶ If this objective is taken seriously,

* Distinguished university professor Utrecht University (UU), Netherlands and Extraordinary professor University of the Western Cape, South Africa. At UU he was Dean of the Faculty of Law, Economics and Governance from 2008-2014 and Rector Magnificus from 2018-2025. Currently he is Chair of the Steering Board of Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) and member of Administrative Board of the International Organization of Universities (IAU).

1. <https://academic-freedom-index.net/>

2. K. Fitzparick, *Generous Thinking, A radical approach to saving the university*, Baltimore: John Hopkins University Press 2019.

3. <https://sfedora.org/>

4. See the scoping report *Towards a reform of the research assessment system (2021)*, https://op.europa.eu/o/opportal-service/thumbnail/cellar/36ebb96c-50c5-11ec-91ac-01aa75ed71a1.0001.01/DOC_2. The EU ambitions have not diminished. The European Research Council has also embraced them, <https://erc.europa.eu/manage-your-project/open-science>

5. <https://coara.org/>

6. <https://www.leidenmanifesto.org/>

7. <https://barcelona-declaration.org/>

8. More about this P. Boselie, *Academia in transition*, Utrecht University essay, Open Science Office 2025,

9. A leading author in this regard is Frank Miedema. See his ‘Open Science, the Very Idea’ Springer 2022. Also available in Spanish: *Ciencia Abierta, Una buena idea*, Universidad Autónoma del Estado de México (2024), <http://www.uaemex.mx>.

10. Certainly, in the Netherlands, there has been extensive attention for this. See H. Kummeling/M. Kluijtmans & F. Miedema, *The university in Transition*, Utrecht, Publishers of Trial and Error, 2024, <https://doi.org/10.36850/af2b-4024>, p. 16.

11. I use the term ‘science’ in a broad sense, including scholarly work. 12. Wilkinson, M., Dumontier, M., Aalbersberg, I. et al. *The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship*. *Sci Data* 3,

160018 (2016), <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>.

13. L. Wijngaards-De Meij, K. Zunderdorp, M. Groenouwe, S. de Knecht, Memorandum ‘Plan of action Open Education’ (2023). Retrieved from: uu.nl.

14. University rankings are unscientific and bad for education: experts point out the flaws, *The Conversation*, 12 February 2024.

15. Such as by the United Nations University: <https://unu.edu/press-release/rethinking-quality-unu-convened-experts-challenge-harmful-influence-global-university>.

16. David W. Leebron, “The Global and the Local: Constructing a Distinctive Role for Universities in Shaping the Future”, in *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, ed. Luc E. Weber en Bert van der Zwaan (Geneva: Association Gillion Colloquium, 2020), 180-181.

then it will also be necessary to enter into partnerships with knowledge institutions in countries and continents that actually know the issues up close and can also report on them.¹⁷

The core problem of the rankings is mainly that they assess universities on the basis of a limited number of uniform criteria, which together lead to a score in one number, which then determines a place in a ranking. This completely ignores the fact that, because of their different social contexts, universities can have different responsibilities towards their own society and will therefore adjust their education and research strategy accordingly. This also makes universities incomparable in a way, and insofar as they are to be judged comparatively, then mainly on the basis of criteria arising from their own strategy.

As can be seen from the above, Open Science stands for a major cultural change in the academic world. We are dealing with a fundamental transition that affects all core tasks of the university, including all support activities in business operations, such as Human Resources and finance.¹⁸

Leadership

Transitions come with uncertainty. Some established academics are looking in bewildered awe at the fact that the value and relevance of some of the milestones that paved their path to academic glory are being questioned. Young academics want to know more about the performance indicators that are relevant for pursuing an academic career. Against this background, a constant and strong involvement of leadership is required at the university.¹⁹ We have learned this in Utrecht over the past years during which we have carried out an extensive, integral Open Science programme. In that transition process, it is important to apply an integrated approach towards Open Access, FAIR data, Public Engagement, Open Education and Rewards and Incentives. These are not separate pillars or silos – they are very much interlinked. For instance, Open access and FAIR data lead to more interactions: interactions amongst scientists and scholars, but also with interested parties in society. That leads in turn to all kinds of manifestations of public engagement. And that public engagement can lead to all kinds of new questions in research and teaching.

The real key element of the Open Science effort is the transformation of the system of incentives and rewards. Open Science emphasises ‘team science’ and affects relations among colleagues. We need to reduce individual competition and achieve an open academic culture. Providing all university employees optimal support in their work and careers will require adjustments to the evaluation system: a new framework for ‘Recognition and Appreciation’. Utrecht University released its policy in this area by presenting the TRIPLE Model as the framework for the future.²⁰ The TRIPLE acronym stands for Team spirit, Research, Impact, Professional performance, Leadership and Education.

Many universities have stated that they see Open Science as the way forward, to a better future. This is also evident from the large number of signatures of the DORA declaration and also from the enormous growth of signatures and memberships of CoARA in a short period of time. But of course it is about more than intentions. It is about actual action. Leadership is crucial here. A real transition is only possible if the leadership shows that it is actually committed. From the reports we received from CoARA working groups last spring, it has become clear that there are problems here. For example, we are regularly told that with a change of leadership (usually a new rector), the commitment also decreases. That in itself is remarkable, because a signing of statements is made on behalf of the university, and not just in a personal capacity. One can therefore expect that working on Open Science is part of a long-term strategy and does not depend on a, with all due respect, passer-by in the person of a rector. Moreover, successful strategic leadership can never be achieved through a top-down approach, certainly not within an organization with all these autonomous academic professionals. We will always have to work on support within the entire academic community.²¹

Where leadership is committed, there are two other problems. First of all, that the people who work on the implementation of the various aspects of Open Science are not given the time and space to pay sufficient attention to it. Such a major transition not only evokes active resistance from the established order, but also has to deal with the general problem that many people, including those at universities, are reluctant to change. The employees who do want to bring about these changes and who have often been asked to do so by the management, must therefore really be given the time and space, and not have to do this on top of an already existing extensive range of tasks. This also implies allocation or reallocation of budgets; transitions cost money.

Then there is the issue of the inability to act: there are quite a few managers who do not know exactly what to do, where to start, when it comes to implementing Open Science. This was understandable in the past, because in an initial phase, major transitions are always accompanied by uncertainty and experimentation. We are now gradually past that phase. For example, in the spring of 2025, DORA published A Practical Guide to Implementing Responsible Research Assessment at Research Performing Organization, which also contains all kinds of practical building blocks for leaders to make the necessary changes in their organization.²² Since the autumn of 2025, CoARA has been publishing all kinds of tools collected and devised by its working groups for the implementation of Open Science practices. Increasingly, the National Chapters also appear to be an important pushing force here.²³ There is now enough material available and examples of good practices to be able to lead the necessary changes.

Although this is sometimes laughed at within the academic world (as said before academics see themselves as rather autonomous), good leadership is crucial for initiating the necessary strategic developments and positioning the people who have to get these developments moving in the right direction. In this context, it is very important that there are international networks of universities and university leaders. For example, I have always experienced a lot of support from my colleagues in the Coimbra Group, the initiatives within the European University Association (EUA) and the International Society for the Scholarship of Teaching and Learning (ISSOTL). It seems very sensible to nurture and strengthen the necessary leadership for the necessary transition through these and important other networks of universities.

Concluding remarks

Universities are facing major challenges. That in itself is nothing new. Universities are among the oldest institutions in the world.²⁴ They have weathered the storms of the times by remaining themselves on the one hand, and by following an independent course with an appeal to academic freedom, but also by keeping an eye on developments in society. With the transition to Open Science, both worlds of thought are once again brought together again. This is necessary because society and politicians are questioning the contribution of universities to society. Largely unjustified, I immediately add. There is now abundant evidence that universities contribute

17. I have previously addressed this issue in: Kummeling, H. (2022). Universities and the Future of Inclusive International Scientific Cooperation: working paper, <https://doi.org/10.53099/ntkd4307>.

18. Together with my former Utrecht vice-rectors, I have elaborated on this in detail in: H. Kummeling, M. Kluijtmans & F. Miedema, *The University in Transition, Publishers of Trial and Error* in collaboration with Utrecht University 2024, <https://doi.org/10.36850/af2b-4024>.

19. I have made this statement before: Kummeling, H. (2021). *The promise of Open Science*. Web publication/site, Coimbra Group Newsletter. https://www.coimbra-group.eu/the-promise-of-open-science/#_ftn1

20. <https://www.uu.nl/sites/default/files/UU-Recognition-and-Rewards-Vision.pdf>.

21. I elaborated on this in chapter 6 of the aforementioned book *University in Transition*, which I published together with M. Kluijtmans and F. Miedema in 2024. It is an issue that does not only apply to university organizations. See also classics such as J.P. Kotter, *Leading Change*, Boston: Harvard Business Review Press 2012, p. 14 and F. Laloux, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker 2014, p. 257.

22. <https://sfdora.org/resource/practical-guide/>

23. See also the report of the Spanish National Chapter of July 2025: <https://doi.org/10.5281/zenodo.org/records/17017878>.

24. The founding dates of universities are actually the subject of several historical myths. For example, Rüegg, W. & De Ridder-Symoens, H. (1994). *History in Europe*, vol I. Cambridge University Press, 1994, p.4 demythologises the foundation of the University of Bologna: “no such event took place in 1088.” See also Hoque, M.N. & Abdullah, Md. F. (2021). *The World’s Oldest University and its Financing Experience, a Study on Al-Qarawyyin University*. *Journal of Nusantara Studies*, 6(1), 859-990 & 24-41.

enormously to prosperity and well-being in society.²⁵ But this criticism cannot be ignored because it means that scientific insights (shared facts) no longer form the basis for decision-making in the public interest, and has the side effect of substantially reducing university funding in many parts of the world. The transition to Open Science is therefore actually a dire necessity, not only for universities, but also for society

25. See in particular the research done by A. Valero/J. Van Reenen, *The economic impact of universities: Evidence from across the globe*, *Economics of Education Review* 68 (2019), p. 53-67.

as a whole, which will undoubtedly suffer, especially certain parts of it, if scientific insights no longer form the basis for important decisions. It is therefore extremely important that the leadership of universities takes up the transition to Open Science vigorously, if they have not already done so, and that the European and international networks of universities support this with the continuous exchange of good practices, and within Europe that national governments follow the example of the EU in clearly supporting this development, also financially.

Una nueva agenda para el impacto social de la investigación

Pilar Paneque, directora de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)

El mundo enfrenta retos geopolíticos, socioeconómicos y ecológicos de creciente complejidad, ante los que el papel de las universidades como agentes transformadores de la sociedad resulta central¹. Las transiciones a las que asistimos –como la ecológica, la demográfica o la digital– demandan altos niveles de innovación y un mejor ajuste entre el sistema universitario y las necesidades de la ciudadanía. En este contexto, entre las estrategias para la transformación de la universidad, resulta imprescindible articular una nueva agenda para el impacto social de la investigación, capaz de orientar la producción y la evaluación científica hacia la búsqueda de soluciones a los desafíos de nuestra época.

La actividad investigadora ha sido definida y evaluada tradicionalmente con criterios, parámetros y estándares aceptados y aplicados dentro de la academia a través de indicadores cuantitativos que han fomentado un aumento permanente de la productividad, especialmente en términos de publicaciones científicas indexadas en bases de datos comerciales. La evidencia indica que este enfoque dificulta que emerjan investigaciones disruptivas, genera efectos no deseados en las prácticas de investigación y publicación, contribuye a la brecha de género en la investigación y limita la difusión del conocimiento a la propia comunidad científica, sin atender a la repercusión social y práctica de los resultados.

La necesidad de promover, reconocer y evaluar el impacto social de la investigación fuera del ámbito estrictamente académico fue identificada hace casi tres décadas por la National Science Foundation (NSF)², de forma que la inversión pública en ciencia se protegiera no solo por el avance del conocimiento sino también por sus beneficios potenciales para la sociedad. En efecto, el impacto social de la investigación es entendido como la contribución de esta actividad a la sociedad, expresada en beneficios, transformaciones o mejoras que trascienden el ámbito estrictamente académico.

Partiendo del carácter performativo de la evaluación de la investigación que, por sí misma, es capaz de modificar el comportamiento de la comunidad investigadora, el debate internacional sobre la necesidad de reformar las prácticas de evaluación se ha acelerado en la última década. Distintas declaraciones y acuerdos de alcance mundial han incidido en la necesidad de fomentar una ciencia más abierta y de desarrollar sistemas de evaluación que valoren

tanto la calidad científica de las investigaciones como sus contribuciones a la sociedad³.

En el contexto europeo la incorporación de la dimensión del impacto social en la evaluación encuentra un hito importante en 2014, cuando la UK Research and Innovation (UKRI) incluyó el impacto como una de las categorías del Research Excellence Framework (REF)⁴. También hay que destacar, por un lado, la importancia de que la política europea de investigación apostara en 2021 por alinear el Espacio Europeo de Investigación con los desafíos sociales y por aumentar la participación de la sociedad⁵; y, por otro lado, que la Comisión Europea, desde ese mismo año, haya abogado por la necesidad de repensar los sistemas de evaluación de la investigación, de modo que reconozcan la calidad y la diversidad de sus contribuciones, así como su impacto más allá del ámbito estrictamente académico⁶.

Mención especial merece la labor que desde 2022 está desarrollando la Coalición para el Avance de la Evaluación de la Investigación (CoARA)⁷. Esta alianza promueve nuevos modelos de evaluación, no exentos de crítica⁸, que valoren una mayor diversidad de carreras, prácticas y resultados de investigación –con el objetivo final de maximizar su calidad e impacto– y que se basen en la aplicación de métodos cualitativos apoyados por un uso responsable de indicadores cuantitativos. CoARA no es una declaración de principios sino un acuerdo formal que compromete a las organizaciones firmantes a implementar reformas que desemboquen en un cambio cultural acorde con esta visión.

La reforma de la evaluación de la investigación en España

En España, la definición de esta nueva agenda para el impacto social de la investigación ha encontrado un aliado esencial en la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU)⁹. No se trata únicamente de un nuevo marco normativo, sino de una oportunidad para avanzar hacia un

cambio de paradigma que potencie la investigación con mayor relevancia e impacto social y fortalezca la alianza entre ciencia y sociedad. Tanto la LOSU como la normativa que de ella deriva¹⁰ hacen suyos los principios básicos de CoARA y explicitan la necesidad de reforzar el vínculo entre la investigación y las necesidades de la sociedad, así como de fomentar entornos de trabajo colaborativos.

En este proceso, las agencias evaluadoras resultan agentes clave, ya que no solo evalúan las actividades desarrolladas, sino que también las orientan. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) ha tenido un claro protagonismo en el impulso y en la implementación de la reforma, promovida en el ámbito internacional y respaldada por la LOSU. Entre los años 2023 y 2024, ANECA ha renovado sus sistemas de evaluación de la investigación y de las carreras académicas¹¹, incorporando por primera vez dimensiones específicas de ciencia abierta e impacto social¹².

Dada la magnitud de estos cambios y la necesidad de que la comunidad investigadora hiciera suya la reforma, la asumiera como propia y se implicara en su aplicación, ANECA implementó procesos de participación pública¹³, inéditos hasta el momento, en los que se manifestó tanto un gran interés por los nuevos criterios de evaluación como ciertas resistencias al cambio. Una parte de las críticas se centró precisamente en la incorporación de la dimensión de impacto social, que algunos sectores académicos consideraban ajena a la actividad investigadora y susceptible de restar rigor científico a la evaluación.

El nuevo modelo implantado por ANECA reconoce explícitamente el impacto social de la investigación y las actividades necesarias para que dicho impacto pueda materializarse y generar beneficios tangibles para la sociedad. En coherencia con ello, incorpora criterios de evaluación específicos que actúan como incentivos, de forma que la comunidad investigadora vea valorada la investigación más comprometida tanto con los desafíos globales como con las necesidades de las comunidades locales.

10. Real Decreto 678/2023, de 18 de julio, por el que se regula la acreditación estatal para el acceso a los cuerpos docentes universitarios y el régimen de los concursos de acceso a plazas de dichos cuerpos.

11. ANECA realiza anualmente unas 40.000 evaluaciones individuales de la componente de investigación tanto en el programa de evaluación de la actividad investigadora (sexenios de investigación) como en el de acreditación del profesorado universitario funcionario, en el que también se valoran las componentes de actividad docente y liderazgo.

12. Resolución de 9 de diciembre de 2024, de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora, por la que se publican los criterios para la evaluación de la actividad investigadora.

13. En el proceso de consulta sobre el programa de sexenios de investigación se recibieron más de 600 aportaciones y en el proceso participativo sobre el nuevo procedimiento de acreditación se recibieron casi 3.000 (<https://participa.aneca.es/>).

1. EHEA Ministerial Conference (2024). [Tirana Communiqué](#).
2. NSF, [Broader Impacts](#).

3. [San Francisco Declaration on Research Assessment](#) (DORA, 2012); [Leiden Manifesto for Research Metrics](#) (2015); [Hong Kong Principles](#) (2019), entre otros.

4. UKRI, [REF Impact](#).

5. Consejo de la Unión Europea, [Recomendación \(UE\) 2021/2122 del Consejo de 26 de noviembre de 2021 sobre un Pacto de Investigación e Innovación en Europa](#).

6. Comisión Europea (2021). [Towards a Reform of the Research Assessment: Scoping Report](#); y, Comisión Europea, [European University Association and Science Europe \(2022\). Agreement on Reforming Research Assessment](#) (ARRA).

7. [Coalition for Advancing Research Assessment](#) (CoARA), que cuenta con unos 700 miembros, 13 grupos de trabajo y 18 capítulos nacionales.

8. Abramo, G. The forced battle between peer-review and scientometric research assessment: Why the CoARA initiative is unsound, [Research Evaluation](#), <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae021>

9. [Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario](#) (LOSU).

Para reforzar esta dimensión, el nuevo modelo de evaluación incorpora elementos que permiten presentar de manera más completa los resultados de investigación, reflejando no solo su impacto científico sino también su relevancia para la sociedad. En concreto, se reconoce, incentiva y valora: i) la presentación de una mayor diversidad de resultados de investigación en todas las disciplinas; ii) la ciencia multidisciplinar e interdisciplinar como forma fundamental de responder a la complejidad creciente de los retos que enfrentamos como sociedad; iii) la diversidad lingüística en la investigación, especialmente cuando evidencie la coherencia con las realidades objeto de estudio o con su impacto potencial; iv) la aportación a la ciencia abierta en cumplimiento de la legislación y las políticas estatales¹⁴, así como un modelo de ciencia abierta a la sociedad, a través de la valoración del conocimiento generado en colaboración y con la implicación activa de la ciudadanía o en diálogo con otros sistemas y agentes sociales; y, v) la investigación con perspectiva de género –que ha demostrado ser más colaborativa y generar soluciones más eficaces, inclusivas y equitativas– y su correcta evaluación mediante la aplicación de medidas de igualdad, que favorecen la participación y concurrencia de mujeres¹⁵, y la inclusión de perfiles especializados en igualdad en la investigación científica en todas las comisiones de evaluación¹⁶.

Además, se garantiza una evaluación responsable mediante un modelo de currículo narrativo que permite contextualizar la actividad desarrollada y explicar con detalle la relevancia y el impacto de los principales resultados, complementando este análisis con indicadores alternativos a los puramente bibliométricos¹⁷. Este enfoque, que permite reconocer y valorar trayectorias académicas diversas, que no respondan al estándar o no sean lineales, favorece la atracción de talento nacional e internacional en el sistema universitario.

Hacia una adecuada evaluación de la transferencia e intercambio de conocimiento

A la reforma de la evaluación de la investigación impulsada por ANECA se suma el trabajo que está realizando en el ámbito de la actividad de transferencia e intercambio de conocimiento, partiendo de que la transferencia de conocimiento es una de las principales formas para generar impacto social.

14. [Ley 17/2022, de 5 de septiembre, por la que se modifica la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación; y Estrategia Nacional de Ciencia Abierta.](#)

15. [Resolución de ANECA por la que se hacen públicos los criterios para garantizar que la igualdad, la conciliación y la inclusión sean efectivas en las evaluaciones del profesorado universitario y del personal investigador.](#)

16. Estas medidas son especialmente relevantes por el efecto práctico que la menor concurrencia de mujeres en las convocatorias de evaluación de la investigación tiene en la brecha salarial de género existente en nuestras universidades, que, en relación con la componente de investigación (sexenios), se ha estimado en un 28,5%, superando el 30% en 25 universidades y el 40 % en 8 de ellas, de acuerdo con el estudio del Ministerio de Universidades, ANECA y CRUE: [Brecha salarial de género en las universidades públicas españolas.](#)

17. Fuentes para medir visibilidad, influencia, adopción social, impacto, apertura, etc., como Altmetric, PlumX, Overton, The Lens, o Scistarter.

Así, ANECA ha trabajado durante 2024 y 2025 en la revisión de las bases conceptuales y el diseño de unas categorías de clasificación de la actividad de transferencia e intercambio de conocimiento adecuadas para la creación de valor social¹⁸. Con ello se persigue completar la actualización del modelo de evaluación de actividades claramente interconectadas, y, al mismo tiempo, fomentar un debate riguroso sobre la necesidad de generar incentivos a la transferencia y un sistema de evaluación alineado con los principios de la LOSU y de CoARA.

Se parte de que, además de la tradicional transferencia de tecnología desde el ámbito académico, mediante, por ejemplo, patentes, spin-off, contratos, etc., existe una creciente diversificación de la interacción de la comunidad investigadora con entornos no académicos a través de intercambios de conocimiento y actividades colaborativas y de cocreación, que han ido ganando reconocimiento y trascendencia.

A ello se une el hecho de que la financiación de la investigación orientada a misiones o a retos sociales –definidos por un alto grado de complejidad e incertidumbre– favorece la interconexión de múltiples agentes sociales que, desde sus respectivos ámbitos, desempeñan diferentes roles en el sistema de ciencia e innovación, incluidas la generación, difusión y utilización del conocimiento científico. Esto permite avanzar en una ciencia socialmente distribuida y en distintas fórmulas de lo que se ha denominado ‘ciencia con la gente’. Con este enfoque, los modelos de ciencia ciudadana y de ciencia colaborativa facilitan la integración de distintos conocimientos, legitiman el proceso científico y refuerzan la relación entre ciencia y sociedad civil.

Además, estos intercambios de conocimiento hacen que el impacto se entienda no de forma lineal, automática y secuencial, como resultado final de un trabajo de investigación, sino como un proceso dinámico a lo largo del desarrollo de la actividad investigadora. No debe olvidarse que la transferencia e intercambio de conocimiento resulta central en la generación potencial de impacto social, pero que este solo se produce con el uso práctico o la adopción de los resultados de investigación por parte de diversos actores no académicos en contextos concretos, que serán los que le otorguen valor social.

Con estas premisas como telón de fondo, ANECA ha definido una serie de categorías de transferencia e intercambio de conocimiento, que han sido ampliamente debatidas con más de sesenta agentes del sistema de conocimiento y de innovación en España, cuyas aportaciones contribuirán a reforzar la nueva agenda para el impacto social de la investigación.

18. ANECA: Transferencia e intercambio de conocimiento para la creación de valor social. Bases conceptuales y categorías de clasificación. Publicación prevista en octubre de 2025.

Liderazgo compartido y transformador para consolidar una nueva cultura de evaluación

Trasladar a la práctica el debate teórico desarrollado en los últimos años sobre la necesidad de reformar los sistemas de evaluación para maximizar la calidad y el impacto de la investigación, así como incentivar la transferencia y el intercambio de conocimiento, requiere un cambio cultural profundo. En el caso de España, el nuevo escenario abierto por la LOSU para nuestro sistema universitario debe ser aprovechado mediante el liderazgo de todas las instituciones interpeladas.

Por una parte, este liderazgo debe ser compartido, de manera que el impulso necesario sea asumido por todos los agentes responsables de la financiación, producción, difusión y evaluación de la investigación. La elaboración de los Planes de Acción para la implementación efectiva de CoARA por parte de cada una de las instituciones adheridas¹⁹, las contribuciones al Capítulo Nacional de España²⁰, el desarrollo de proyectos experimentales²¹ y la participación en la coordinación general de la Coalición²² son excelentes ejemplos de esta forma de liderazgo colaborativo. Este liderazgo compartido y dialogado debe encontrar sinergias con otras políticas y tendencias internacionales y estatales –como las de ciencia abierta²³, de alianzas europeas²⁴ o de asesoramiento científico para el diseño de políticas públicas²⁵–, así como crear espacios de aprendizaje colectivo y comunidades de práctica que sostengan el cambio cultural.

Por otra parte, la consolidación de una nueva agenda común orientada a reforzar el impacto social de la investigación necesita también de un liderazgo transformador. Esto implica que quienes participen en este proceso se conviertan en verdaderos agentes de cambio, comprometidos con una visión compartida sobre qué futuro anhelamos para nuestras universidades y qué papel tiene en la sociedad. Un liderazgo de estas características ha de basarse en

19. ANECA, [Plan de Acción CoARA 2024-2027](#). Este Plan de Acción queda, además, integrado y conectado con el nuevo Plan Estratégico 2025-20230 de ANECA (publicación prevista en octubre de 2025).

20. [National Chapter - Spain](#). Coordinado por ANECA, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII). El Capítulo Nacional, constituido en 2024, acaba de publicar su primer informe: Blanco-Palencia, M. y National Chapter Spain (2025). Mapping Institutional Approaches to Research Assessment Reform: Insights from the CoARA Spanish National Chapter. Zenodo. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17017878>

21. ANECA ha recibido financiación del programa CoARA Boost - Cascade Funding para desarrollar el proyecto Pilot Experiments for Innovative Academic Assessment under ANECA's CoARA Action Plan (PEI3AC), con el que podrá avanzar aspectos clave de la reforma iniciada y, en particular, estrategias para mitigar sesgos inconscientes en los procesos de evaluación.

22. El Steering Board es el órgano colegiado responsable de definir la estrategia, el plan de trabajo y la supervisión de los avances y la sostenibilidad de CoARA. En la Asamblea General celebrada en diciembre de 2024 se comunicó que Irene Ramos-Vielba, vocal asesora de ANECA, había sido elegida nuevo miembro.

23. [Recomendación de la UNESCO sobre Ciencia Abierta.](#)

24. [Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative.](#)

25. [Oficina Nacional de Asesoramiento Científico \(ONAC\).](#)

valores institucionales fundamentales como la confianza, la colaboración, el compromiso con los territorios y la transparencia. Solo desde estas bases la universidad puede garantizar su relevancia y su legitimidad social, conectar las esferas de la ciencia, la política y la sociedad, y ofrecer respuestas a problemas colectivos. Especial atención merece el profesorado más joven y el estudiantado, cuya implicación es imprescindible para integrar la tercera misión de la universidad en la cultura académica y asegurar su proyección futura.

Para consolidar este proceso es necesario diseñar, implementar y dar seguimiento a acciones concretas que deben quedar integradas en la planificación estratégica de las instituciones. Ello implica fortalecer la capacitación de los líderes universitarios para afrontar transformaciones institucionales profundas, garantizar una financiación suficiente y sostenida al sistema público, y establecer mecanismos de evaluación que permitan valorar, revisar y reajustar los efectos de esta nueva agenda en el medio y largo plazo. Esta nueva agenda, orientada hacia el impacto social de la investigación y focalizada en la transferencia e

intercambio de conocimiento, requiere visión y compromiso colectivo. El sistema universitario está llamado a liderar el avance hacia un modelo de investigación socialmente relevante, que entienda el conocimiento como bien común al servicio de la innovación y para responder a los desafíos de la sociedad.

Retos y oportunidades de los Consejos Sociales de España. Un futuro que exige líderes

Javier Vidorreta, expresidente del Consejo Social de la Universidad Pública de Navarra

Desde un Consejo Social, uno se encuentra en una atalaya privilegiada en la que divisar muchas cosas, con una mirada analítica, vigilante y constructiva hacia el interior de la casa, a la Universidad, para detectar carencias e idear mejoras. Y es también un lugar desde el que mirar hacia afuera, a la Sociedad, para vislumbrar oportunidades y rendir cuentas.

Y cuando hablamos de la sociedad siempre es desde un punto de vista muy amplio, dado que el terreno de juego permite abarcar multitud de ámbitos. Temáticamente, áreas como la cultura, la industria, la empresa, las entidades sociales, la educación preuniversitaria, la política, la administración, entre otros. Competencialmente en lo económico, en lo normativo, en lo organizativo, en lo estratégico y en lo táctico. Desde lo grande y amplio a lo pequeño y detallista. Geográficamente, en lo local y territorial, pero también en lo nacional e internacional. Uno puede tratar de aportar para mejorar en casi cualquier ámbito que su imaginación sea capaz de concebir.

Y para desarrollar tantas actividades como hemos podido acometer en tan poco tiempo, y contando con unos recursos muy limitados, es esencial hacerlo apoyándose en una red enorme de colaboradores y personas que con voluntad y de manera gratuita prestan su apoyo. Y es que debo decir que en multitud de ocasiones he encontrado una cara amable y una predisposición constructiva para colaborar con la Universidad, desde luego en la mayoría de las veces.

Aunque debo decir que esto es quizá una singularidad de este Consejo Social, ganada con el esfuerzo, la perseverancia y la vocación de sumar, de tantas personas durante las últimas décadas, con el relevo de los unos y de los otros, desde las diferentes posiciones clave (Gobierno, Universidad, Consejo Social). Algo que lamentablemente parece ser uno de los pocos oasis que pueden encontrarse dentro del ecosistema de los Consejos Sociales de España.

Y es que un Consejo Social es un órgano de visión y de futuro, un lugar en el que pararse a pensar para mirar hacia adelante. Algo que resulta tan básico y esencial, de tanta importancia como eso, parar y pensar, pero que hoy en día es un bien muy escaso. También es un lugar de muchas cosas más, es un lugar de conexión, un lugar de relación, un lugar de creatividad, un lugar de acción y un lugar de soñar.

Para aterrizar en algo más concreto, a continuación me gustaría enumerar algunas de las muchas iniciativas que

hemos desarrollado en este tiempo en el Consejo Social de la Universidad Pública de Navarra.

Liderazgo y aportación de valor

- Cumplimiento de la ley. Tal y como dice el preámbulo de la ley que creó la figura del Consejo Social, la Ley de Reforma Universitaria de 1983, la Universidad pertenece a la sociedad, no es propiedad de los académicos:
 - “Esta Ley está vertebrada por la idea de que la Universidad no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria, sino que constituye un auténtico servicio público referido a los intereses generales de toda la comunidad nacional y de sus respectivas Comunidades Autónomas. A ello responden la creación de un Consejo Social, que, inserto en la estructura universitaria, garantice una participación en su gobierno de las diversas fuerzas sociales.”
- Criterio fresco externo, directo a la gobernanza de la Universidad desde fuera de la misma, lejos del corporativismo; una labor de “Patronato” o “Consejo de Administración” que permite fomentar el desarrollo sin compromisos internos, ni inercias viciadas.
- Colaboración activa y fluida, con reuniones periódicas, rendición de cuentas y relaciones cordiales y cercanas con los diferentes agentes clave:
- Gobierno regional. Desde la Consejería competente en materia de Universidades al resto de departamentos.
- Parlamento. Y específicamente con la Comisión de Universidad.
- Gobierno académico. En todas sus instancias: rector, equipo rectoral, Secretaría General, Gerencia, Control Interno, facultades y escuelas, institutos de investigación, Fundación Universidad Sociedad.
- Agentes sociales. Desde las entidades que designan vocales del Consejo Social, a todas aquellas relevantes y de interés.
- Implicación de los vocales del Pleno para desarrollar iniciativas específicas.
- Participación proactiva y representación en el Consejo de Gobierno.
- Participación proactiva y representación en el Patronato de la Fundación Universidad Sociedad.
- Participación en la Comisión de creación de empresas de base tecnológica.
- Participación en redes de diálogo interuniversitarias para la promoción de la Universidad, como Campus Iberus y otras.

Órgano estratégico

- Participación en el Plan Estratégico de la Universidad. Comisión mixta Equipo Rectoral-Consejo Social, implicando en la reflexión estratégica a sectores de actividad económica del entorno.
- Foro Social y Empresarial del Consejo Social. Actividad de reflexión anual, compartida entre expertos, responsables de la Universidad y agentes sociales y económicos, sobre desafíos estratégicos de la Universidad.
- Conversaciones Estratégicas. Diálogo con reuniones trimestrales sobre el futuro de Navarra y su Universidad, entre el Consejo Social, el Rectorado y el Gobierno.
- Contribución a la elección de nombramientos como el del Gerente.
- Participación en la elaboración de los Estatutos de la Universidad.

Supervisión efectiva de la integridad académica y de las actividades económicas

- Aprobación de los criterios generales relativos al modelo de Cumplimiento Normativo de la Universidad Pública de Navarra.
- Supervisión de las actividades económicas: reuniones periódicas de auditoría con el Control Interno de la Universidad y con la Cámara de Comptos.
- Impulsar que el control interno dependa del Consejo Social.
- Planificación económica. Sistemática anual de acompañamiento en la elaboración del presupuesto, desde la aprobación de los criterios básicos del Presupuesto por la Comisión Económica del Consejo Social, hasta su aprobación antes del inicio del año y posterior liquidación.
 - La LOSU refuerza la posición del Consejo Social en el establecimiento de la financiación a medio plazo, puesto que ahora el Consejo Social aprueba el Plan Plurianual de Financiación de la universidad.

La definición de la oferta académica oficial de la Universidad

- Sintonización de la oferta consolidada. Programa “Reuniones sectoriales”, coordinado por el Consejo Social, que ha implicado a unos 300 profesionales de primera línea de empresas e instituciones en grupos de

trabajo con responsables académicos para la evaluación y reorientación de toda la oferta académica oficial.

- Orientación de la oferta académica nueva. El Consejo Social designa profesionales externos en cada uno de los grupos de trabajo que definen el programa formativo de cada nueva enseñanza de grado o máster.
- Análisis periódicos, por el Consejo Social, de la pertinencia de la oferta académica consolidada, consecuentes recomendaciones para ajustarla a la demanda de la sociedad, y posterior seguimiento sobre las modificaciones introducidas en la oferta académica.
- Creación de Consejos Asesores de Facultades y Escuelas, para el asesoramiento de profesionales de alto nivel a los equipos directivos de las mismas.
- Participación en la acreditación Institucional de los centros.
- Participación en la definición y creación de programas de Microcredenciales implicando a las asociaciones empresariales del entorno.
- Promoción de la necesaria conexión entre Humanidades, Ciencia, Arte y Tecnología en la formación que imparte la UPNA.
- Creación y promoción de nuevos formatos de conexión del aula con agentes externos, para fomentar la participación de profesionales de alto prestigio y la creación de modelos de docencia prácticos.
- Aportación de nuevas ideas y proyectos al Plan de Innovación Docente de la Universidad.
- Impulso de la creación de una ventanilla única como punto de contacto entre la Universidad y las principales asociaciones empresariales para facilitar la presencia de profesionales en las aulas, facilitando el acceso a todos los docentes de la universidad.
- Participación como jurado y promoción de premios a la excelencia en diversas áreas como Alumni, emprendimiento, Entidad Distinguida.

La atracción de fondos privados

- Promoción de nuevas cátedras universitarias y de proyectos de investigación y contratos OTRIS, a través de las actividades realizadas de forma constante para la exposición de las capacidades de investigación de la Universidad a los agentes socioeconómicos del entorno.
- Cultivo de las relaciones con agentes clave del entorno para la atracción de mecenas.
- Participación en la creación de estrategias y planes específicos para la atracción del mecenazgo
- Impulso de la creación de nuevas reglas fiscales regionales para el impulso de la I+D y específicamente las relativas a la colaboración de la empresa con la Universidad.
- Apoyo y promoción a las iniciativas emprendedoras de la universidad. Participación y promoción de premios, impulso de nuevas estrategias, facilitación de contactos.
- Acercamiento a las entidades financieras y fondos de capital para la financiación de nuevos proyectos, actividades y eventos concretos.

Conexión de la Universidad con el entorno, mejorar la porosidad de la universidad con su entorno

- El plan trienal como plan de relaciones de la Universidad con la sociedad. El Consejo Social aprueba ahora la estrategia institucional de la Universidad de interacción con el entorno. Es necesaria su conexión con el Plan Estratégico de la Universidad.
- Colaboración con el Gobierno regional y con otros agentes sociales en labores de altavoz, promocionando actividades y encuentros que difundan novedades y comunicaciones relevantes y de interés para la comunidad universitaria y los agentes económicos y sociales conectados al propio Consejo Social.
- En los últimos 10 años el Consejo Social ha organizado más de 200 foros, congresos y actividades de encuentro universidad-empresa-sociedad, con el objetivo principal de crear cercanía y facilitar proyectos conjuntos, y proyectar una imagen de la Universidad como lugar de punta de lanza del saber y nexos con redes internacionales de conocimiento. Estos encuentros han generado multitud de nuevos vínculos e ideas con impacto directo en áreas como la estrategia y la gobernanza, creación de nueva docencia, nuevas cátedras, nueva transferencia del conocimiento, y nuevos nexos entre los propios componentes de esos sectores profesionales.
 - A tales efectos se cuenta con diferentes herramientas y formatos de dinamización, algunos plenamente arraigados, con actividades periódicas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales: Clubs profesionales, Foro Social y Empresarial, Jornada El Mundo que Viene, Encuentros Sectoriales, Conversaciones Estratégicas.
 - Y otros de índole más puntual y efímera que surgen a efectos concretos.
- Promoción de la cultura, tanto dentro como fuera de la Universidad.
- Conexión de la universidad con grandes corporaciones del IBEX 35 y plataformas empresariales de alto nivel.
- Promover acciones para la atracción del talento de alto nivel.
- Creación de un catálogo de servicios único y centralizado de la oferta de servicios y capacidades de la UPNA para el entorno.

Hasta aquí ha llegado la actividad dentro de mi ámbito de actuación. Destacando por cierto la encomiable labor que supone desarrollar toda esta actividad con tan solo dos personas cien por cien dedicadas a las labores de gestión. Y estoy convencido de que esto representa solo una pequeña fracción del verdadero potencial que podría desplegarse si esta tarea se asumiera con la ambición, la altura de miras y el optimismo que merece, por parte de todos los actores implicados en la gobernanza académica e institucional de nuestras universidades en todo el país.

Todo lo que he enunciado da fe de un campo de actividad abonado de ilusión y de compromiso, repleto de posibilidades para contribuir a mejorar la Universidad y su aportación al desarrollo de la sociedad. Pero tengo que admitir también, y muy a mi pesar, que en mi contacto con la realidad más amplia del ecosistema de Consejos Sociales del resto de España no he podido en estos años desarrollar un punto de vista tan ilusionante como el que me he encontrado en Navarra.

Desafortunadamente, he observado que durante décadas, y me refiero ahora de forma genérica a los Consejos Sociales de España sin señalar a ninguno en particular, este ha sido un órgano que no ha terminado de encontrar su lugar y de explotar todo su potencial. Salvo en algunos casos, como el de Navarra que he descrito, el Consejo Social es una figura poco aceptada, escasamente activa y consecuentemente en muchas ocasiones falta de sentido, así como ampliamente desconocida en numerosas universidades y regiones de nuestro país.

Y seguramente de forma indisociable, no es de extrañar que exista un sentir tan palpable en la sociedad que percibe a la Universidad como un lugar distante, ajeno a la sociedad, una torre de marfil del conocimiento y cuya distancia al tejido industrial y socioeconómico es enorme. Y como tantos informes de prestigiosas entidades desde la ciencia, la industria o la administración nos recuerdan constantemente, con tasas muy mejorables de transferencia, con índices de innovación muy bajas y alejados de las medias europeas (OCDE, Cotec, Fundación CyD, así como números expertos y líderes de opinión).

Evidentemente esta realidad es compleja y presenta múltiples aristas que se fundamentan en diversas circunstancias y situaciones de índole social, cultural, política, y económica. Pero lo que es innegable es que si la figura de los Consejos Sociales lleva 40 años siendo mayoritariamente ineficaz, sea como causa o como consecuencia, esto es algo que ha contribuido de forma notable a ahondar o a no resolver el problema. Por acción o por omisión de la responsabilidad de afrontarlo.

¿Y a qué se debe esta alarmante situación? Pues en mi opinión fundamentalmente a que las personas líderes de los diferentes actores clave de esta ecuación, como son Gobierno, Universidad y Consejo Social, no han terminado de creerse al cien por ciento la figura y el potencial real del órgano.

Desde la academia, fruto de una mala interpretación de la autonomía universitaria, no es raro que algunos equipos de gobierno entiendan la universidad como un feudo propio. En esos casos, el Consejo Social se percibe como un intruso que potencialmente puede restar autoridad, más que como una herramienta poderosa de conexión con la sociedad al servicio de la Universidad. Así, su ineficacia genera alivio en

quienes lo rechazan o lo ven como un obstáculo, olvidando el valor que tendría un Consejo Social activo y eficaz para fortalecer tanto su liderazgo como la misión universitaria de servicio a la sociedad.

Los políticos, como representantes de la sociedad, tienen un papel clave en el Consejo Social, que debería ser su aliado natural para orientar la Universidad hacia el interés común. Sin embargo, en las últimas décadas se ha aceptado un uso mucho más limitado y disfuncional del órgano: convertido en un espacio pasivo, más simbólico que transformador, y en demasiados casos utilizado en un lugar de nombramientos honoríficos o de conveniencia. La falta de liderazgo y el temor a confrontar con la universidad han fomentado esta deriva, que recae principalmente en Gobiernos Autonómicos, pero a su vez tolerada también por los Gobiernos Nacionales, que han carecido de la valentía para acometer reformas profundas y necesarias.

Y finalmente, y muy a mi pesar, debo reconocer que la raíz de la ineficacia de muchos Consejos Sociales está en la debilidad de liderazgo de sus presidentes, que en demasiadas ocasiones no han afrontado con la firmeza suficiente y el compromiso necesario la relevancia de su función. Con frecuencia se ha confiado el cargo a figuras de relevancia, generalmente en el tramo final de su carrera, que han asumido el cargo sin la dedicación o el impulso necesarios. A ello se suman la prudencia excesiva, el miedo a la exposición pública, el desinterés (en algunos casos extremos con ausencias totales) o en ocasiones la incapacidad para comprender la compleja realidad del entorno académico. Y aunque la falta de recursos se esgrime con frecuencia como excusa, y es cierto que es un gran limitante en muchos casos, lo más dañino ha sido la pasividad generalizada que se ha terminado aceptando.

El problema de la inacción de los Consejos Sociales es sistémico: no responde a una sola causa, ni recae en un único lugar, ni momento coyuntural, sino a la suma de responsabilidades y actitudes en distintas instancias, de forma constante a lo largo de los años, donde con frecuencia se elude la autocritica. Aunque no todo el mundo actúa así, estas prácticas se han repetido con demasiada frecuencia en nuestro modelo universitario. Mi intención no es denigrar a la Universidad ni al Consejo Social, instituciones que respeto profundamente, sino señalar con claridad lo que debe mejorarse. Solo afrontando estas carencias de liderazgo podremos avanzar; de lo contrario, seguiremos atrapados permanentemente en un juego de apariencias y lealtades vacías que impiden el progreso.

En la actualidad vivimos un momento crítico: la Universidad se enfrenta a riesgos inéditos justo cuando la sociedad necesita más que nunca del conocimiento y la ciencia para trazar caminos lúcidos hacia el desarrollo y el progreso en esta nueva era. La transformación social, tecnológica y ecológica ya nos impacta fuertemente, y si no articulamos

estrategias, formamos conciencias y preparamos talentos capaces de liderar los cambios profundos que vienen, las consecuencias serán gravísimas en el futuro.

La universidad es uno de los pilares esenciales de una sociedad avanzada, democrática y justa: a nivel colectivo, el conocimiento y la ciencia han demostrado ser la palanca más poderosa para el desarrollo económico, la competitividad y el bienestar; y a nivel individual, el acceso a la educación superior es el ascensor social más eficaz, clave para la igualdad de oportunidades y el crecimiento personal. Por ello, la universidad debe estar siempre al servicio de la sociedad, no encerrada en sí misma, sino conectada de forma virtuosa con su entorno para contribuir al progreso común.

En este contexto, el papel de la Universidad, y especialmente de una Universidad al servicio de la sociedad, es insustituible y no puede ser lento ni desacompañado. Es imprescindible aprovechar todos los recursos de forma muy eficiente y hacer trabajar a todos los agentes en la misma dirección. La sociedad, los Gobiernos, y la Universidad no pueden permitirse un Consejo Social inoperante: la ley exige su existencia, y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos demanda que se convierta en una herramienta activa y fundamental por el bien común.

En España esta misión adquiere una urgencia especial debido a las características y debilidades de nuestro tejido productivo: un sector industrial menos destacado que otros, aún poco intensivo en innovación y con una inversión en I+D claramente insuficiente; un ecosistema empresarial dominado por pymes y autónomos, con limitaciones para crecer; y una apuesta cultural aún frágil. Ante los grandes retos globales, como la revolución tecnológica y la inteligencia artificial, la crisis de valores y del debate público, la emergencia ecológica, la polarización social o la proliferación de conflictos, entre otros, la Universidad debe erigirse como el faro de conocimiento, pensamiento crítico y creatividad, impulsando la transferencia del conocimiento y la cultura de la innovación.

En este escenario, los Consejos Sociales tienen la responsabilidad de convertirse en un verdadero puente eficaz entre Universidad y Sociedad, un actor dinámico y transformador. Pero para que cumpla este papel necesita el respaldo decidido de los Gobiernos, la apertura de los dirigentes universitarios y el compromiso de líderes responsables que entiendan la magnitud del desafío y trabajen de manera decidida para afrontarlo.

Por mi parte, he tenido la suerte y privilegio de vivir desde dentro lo que significa un Consejo Social activo y funcional: un órgano que aporta valor, que colabora con la Universidad y que cuenta con el respaldo de un Gobierno que lo toma en serio y le exige en consecuencia. Un lugar de sumar y construir en el que la sociedad, a través de la colaboración

intensa de múltiples personas y agentes, se aportan valor mutuamente con la Universidad. La experiencia en Navarra demuestra que no hacen falta grandes recursos ni reformas extraordinarias, sino acción sostenida, voluntad de aportar valor y la capacidad de ganarse un lugar en la Gobernanza Universitaria desde la colaboración y la vocación de servicio.

Bastaría con replicar de forma sistemática y transversal las acciones ya mencionadas u otras semejantes en todos los Consejos Sociales de España para comprobar su verdadero poder transformador. Ello impulsaría las actividades académicas, docentes e investigadoras orientadas a la sociedad, fortalecería el tejido social, económico y cultural del país y facilitaría la atracción y captación de fondos públicos y privados, tanto regionales como nacionales y europeos, destinados a la investigación y la innovación, además de acercar de manera natural a las empresas a las universidades. Se generaría así una dinámica virtuosa de progreso científico y económico, utilizando simplemente las herramientas ya existentes, sin necesidad de grandes revoluciones.

Cuando un Consejo Social funciona, se convierte en una ventana abierta a la Universidad, en la que la Sociedad se quiere asomar y participar. Es una herramienta clave para la estrategia, la transferencia de conocimiento, la creación de nuevas titulaciones o la conexión con empresas y entidades sociales, y el desarrollo cultural.

Lo más esperanzador es que el porvenir depende de algo sencillo: voluntad, ilusión y trabajo. Basta con remangarse y colaborar con humildad, sin egos ni victimismos, olvidando parcelas de poder y centrándose en aportar valor. Si, por el contrario, se opta por la inacción, el lamento constante o la reivindicación estéril, se cae en un uso improductivo de los recursos públicos, que solo alimenta la percepción negativa del Consejo Social y merma la aportación que la Universidad puede ofrecer a la sociedad.

El futuro de los Consejos Sociales no exige milagros, solo líderes con ilusión y trabajo dispuestos a sumar, sembrar y cosechar; lo demás caerá por su propio peso.

Hacen falta líderes. Y hacen falta ya.

When Digital Disrupts and AI Abolishes: Who Unchains the University?

Andreas Kaplan, presidente de la Kühne Logistics University

COVID-19 was a catalyst for the digital transformation of higher education. It has brought numerous benefits, including pedagogical innovation and greater flexibility in when and where teaching and learning take place. However, it poses a serious risk of disrupting the traditional university model. Chief among the threats is increased competition, particularly from alternative educational providers from the private sector.¹

The impressive advancement of generative artificial intelligence (AI) is accelerating this transformation. Indeed, it may represent a fundamental revolution in the academic model. AI is reshaping not only what students need to learn to remain prepared for the demands of rapidly evolving job markets but also how they learn and how their progress is evaluated. Most profoundly, it has the potential to redefine who does the teaching. The role of the human educator is in question and at risk of being diminished or even abolished.²

In the face of these far-reaching changes, the traditional university as we know it or perhaps as we once knew it, is under existential threat. To remain relevant and resilient, the higher education sector must undergo deep and systemic reform, including the once considered untouchable most prestigious institutions. Meeting this challenge requires bold, visionary, and almost heroic leadership from university executives – leaders with the foresight, determination, and optimism to reimagine the university and safeguard its future by unchaining it from outdated structures, resistance to change, and institutional inertia.³

When Digital Disrupts: The Evolution of Higher Education

It is evident that digital transformation is reshaping the landscape of higher education. The benefits of this shift include enhanced pedagogical tools, flexible learning models, and improved systems for tracking student progress. However, these advancements mask a complex reality. They are changing how and who delivers education. A new wave of private, digital-first educational providers is challenging traditional institutions in unprecedented ways.⁴

Take the example of ThePower, a Spanish startup founded in 2017 by Borja Adanero, Hugo Arévalo, and Rafael Gozalo Corral. Aiming to disrupt the global MBA market and compete fiercely with established players, ThePower introduced a low-cost, non-accredited, asynchronous online MBA priced at just €999. Instead of traditional faculty, students learn from world-renowned practitioners, such as Marc Randolph (co-founder of Netflix) and Chris Barton (founder of Shazam). Rather than focusing on elite alum networks, ThePower emphasizes scale, building large and accessible communities. Even the absence of formal accreditation is framed as an asset, underscoring the program's agility and freedom from bureaucratic constraints.⁵

Moreover, the model works. Today, ThePower boasts over 120,000 alums and has expanded well beyond the MBA, offering programs in fields ranging from health sciences to technology. What about academic quality? Out of curiosity, I enrolled in the ThePower MBA. It certainly lacks the prestige and rigor of elite institutions like Harvard or Stanford. Nevertheless, the course was practical, well-structured, affordable, and well-tailored to those seeking applied, real-world learning over traditional academic prestige. It would be a big mistake to assume that such programs cannot compete with a segment of conventional higher education institutions.

These alternatives are gaining broader acceptance. A study conducted several years ago by CarringtonCrisp, a consultancy specializing in higher education, found that nearly forty percent of prospective students would consider enrolling with non-traditional providers rather than pursuing a conventional MBA.⁶ ThePower is not alone. UNIR, Spain's largest private online university, serves over 90,000 students with state-accredited degrees. Meanwhile, Germany's IU International University of Applied Sciences – now the country's largest state-accredited university with over 130,000 students, the vast majority of whom study online – is also one of the world's largest, offering fully virtual programs alongside more than thirty physical campuses across Germany.

Are these alternative credentials valued in the job market? Their commercial growth and expanding alum networks suggest they are. Some of the world's most influential employers are now redefining education themselves. Consider Google's Career Certificates – six-month online programs

5. Kaplan A. (2023). *Business Schools Post-Covid-19: A Blueprint for Survival*, Taylor & Francis.
6. Bisoux T. (2022). *The latest surveys show that prospective students still value graduate management education, even as more prioritize flexibility and lifelong learning*, AACSB Insights.

priced at just \$49 monthly. These certificates offer practical, job-ready training and come with a powerful guarantee: Graduates are promised interview opportunities at Google and over 150 partner companies. This is a clear and deliberate challenge to the traditional degree model, particularly given that the primary goal for most students is employability.

This shift reflects a broader historical truth: Disruptive innovations often replace legacy systems. Academic excellence has never been a reliable predictor of professional success. As early as 1964, Gordon Marshall published his doctoral thesis at Harvard Business School, in which he tracked 1,000 Harvard graduates and demonstrated that academic performance has little correlation with long-term career success.⁷ This disconnect may be troubling, but it has not previously posed a threat to the existence of universities. The growing number of alternative providers and optional educational models could change that in the future.

Higher education's future lies not in preserving the past but in embracing new paradigms and fully committing to digital transformation. As this evolution unfolds, the institutions that thrive will be those that adapt, innovate, and redefine what it means to deliver value in education.⁸

When AI Abolishes: The Revolution for Human Educators

Alongside digital transformation, artificial intelligence is fundamentally reshaping the landscape of higher education, not only transforming how we teach but also radically challenging what we should teach our students and executive education participants. Entire domains of knowledge, as well as skill sets once considered essential, are now being reconsidered in light of AI's rapid advancements.⁹ Let me share two institutional examples with which I am most familiar.

At ESCP Business School¹⁰, part of the Sorbonne Alliance, where I held leadership roles across six European campuses, intercultural competence, notably through language learning, has been central since its founding in 1819 as the world's

7. Marshall, G. L. (1964). *Predicting Executive Achievement*, Doctoral dissertation, Harvard Business School.

8. Kaplan A., Haenlein M. (2016). *Higher Education and the Digital Revolution: About MOOCs, SPOCs, Social Media and the Cookie Monster*, Business Horizons, 59(4).

9. Haenlein M., Kaplan A. (2019). *A brief history of AI: On the past, present, and future of artificial intelligence*, California Management Review, 61(4).

10. ESCP Business School is a multi-campus institution with locations in Berlin, London, Madrid, Paris, Turin, and Warsaw, where students study at multiple campuses throughout their program.

1. Kaplan A., (2021). *Higher Education at the Crossroads of Disruption: The University of the 21st Century*, Emerald Publishing.

2. Kaplan A. (2022). *Artificial Intelligence, Business, and Civilization: Our Fate Made in Machines*, Routledge.

3. Kaplan A. (2024). *Rethinking How Universities Find Their Next Leader: Strategies to Identify and Develop Your Business School's Future Dean*, Harvard Business Publishing.

4. Kaplan A. (2022). *Digital Transformation and Disruption of Higher Education*, Cambridge University Press.

first business school.¹¹ Languages were valued not just for communication but for fostering cultural intelligence. Today, with AI-powered real-time translation, we must ask: Is the effort of learning languages still justified? While language remains a key cultural vessel, might that time be better spent on skills AI cannot replace, at least for now? The answer is not simple, but it is certainly worth reflecting on.

This highlights a broader shift – from knowledge to skills and now to irreplaceable human capabilities, whatever they may be. At Kühne Logistics University (KLU)¹², where I serve as President, we are redefining our educational approach to focus on what we call the Operations Mindset: a skillset grounded in the core values of logistics, combining data-driven, ethical, and holistic thinking with problem-solving, adaptability, resilience, and hands-on execution. We believe that these human competencies will remain essential, even in an AI-dominated future, for students in logistics, supply chain management, and broader business and management fields. While uncertainty about AI's impact persists, one thing is clear: The transmission of pure knowledge is no longer enough – if it ever was to begin with.

AI's impact is not limited to course content; it is also transforming the learning infrastructure. Adaptive platforms personalize the pace and structure of education to suit the student better, intelligent tutoring systems provide them with real-time feedback, and AI-driven assessments reduce faculty workload while enhancing student support. Administrative tasks, from admissions to academic advising, are increasingly being managed by AI, streamlining operations, reducing costs, and enhancing responsiveness. Virtual chatbots are available 24/7, and predictive analytics identify at-risk students, enabling timely and targeted interventions.¹³

More profoundly, and perhaps more unsettlingly, AI challenges the traditional role of the educator, potentially threatening its very existence. With generative AI capable of creating content, solving complex problems, and mimicking human interaction, it is not mere speculation but a plausible scenario that AI could eventually abolish the need for human educators. Consider language learning: Many institutions have already outsourced it to online programs or apps, such as Rosetta Stone. If foreign languages can be taught without human intervention, why not subjects like math, history, political science, or quantum computing? The difference between listening to a lecture in a packed auditorium and learning through a customized, AI-driven tool that adapts to the student's pace and level, is fundamental. So is the appeal.

11. Kaplan A. (2014). European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools, *European Management Journal*, 32(4).

12. Kühne Logistics University, based in Hamburg and Ho Chi Minh City with planned campuses in Africa and the Americas, trains future leaders, managers, and entrepreneurs with a strong operations mindset rooted in logistics and supply chain management.

13. Kaplan A. (2025). *The Virtual Universe - Unlocking the Possibilities of the Metaverse*, Columbia University Press.

One might naively hope that students will always prefer human instructors. However, a study by the Center for the Governance of Change at IE University found that one in four Europeans would prefer AI-driven political leaders over potentially corrupt or extreme human politicians. If citizens are willing to entrust machines with democratic leadership, should we be surprised if students one day prefer AI educators and avatars – efficient, tireless, and hyper-personalized?

Still, hope lies in unexpected parallels. The music industry is largely digital, yet live concerts by artists like Britney Spears, Taylor Swift, and Rihanna continue to sell out. The live human experience holds irreplaceable emotional value; similarly, not all courses or educational contexts are suited to digital automation. AI-driven online formats must be more than convenient, they must be meaningful and genuinely valuable.

Even more concerning than the potential replacement of human educators is the debate in some institutions about whether students should be allowed to use AI tools at all. This is like resisting pocket calculators or word processors. Technological progress cannot be stopped; we must learn to integrate, guide, and own it.¹⁴

To do this, universities must prioritize AI literacy for both students and faculty. Educators should become not just users but informed shapers of AI. This requires comprehensive pedagogical development that blends technical, ethical, and digital skills, enabling faculty to lead change with confidence and vision. The future of higher education depends not on resisting AI but on reimagining the human role within it. Institutions that recognize and act on this will be the ones to thrive in the AI age.¹⁵

When Universities Unravel: The Call for Heroic Executives

As traditional universities slowly but steadily begin to unravel, it is far from easy to determine precisely what needs to be done to reform the sector. I do not claim to have a definitive answer, only instincts and a bit of intuition. One safe assumption, however, is that the importance of continuous education and micro-credentials will continue to grow, especially given how rapidly job market demands are evolving, almost as quickly as mobile phone updates.¹⁶ Whether these forms of education will be delivered by traditional universities that successfully and genuinely integrate lifelong learning into their core mission or by alternative private-sector providers remains to be seen.

14. Kaplan A., Pucciarelli F. (2016). Contemporary Challenges in Higher Education – Three E's for Education: Enhance, Embrace, Expand, *IAU Horizons*, International Universities Bureau of the United Nations, 21(4).

15. Kaplan A. (2018). "A School is a Building that Has 4 Walls – with Tomorrow Inside": Toward the Reinvention of the Business School, *Business Horizons*, 61(4).

16. Kaplan A. (2021). *Professionals Need to Keep Their Skills Fresh. Will They Turn to Higher Ed?*, Harvard Business Publishing.

The same pressure applies to universities' current core offerings, namely undergraduate and graduate programs. Institutions must ensure that their graduates are more competitive in the job market than those who opt for shorter, often more affordable certificate programs offered by alternative providers. This requires more than delivering academic content. Universities must prepare students to become responsible, well-rounded leaders by offering holistic learning experiences that combine academic, interpersonal, and practical components into a coherent educational journey. They must become learning environments that cannot easily be replicated by online offerings from edtech or big tech platforms.¹⁷

To justify longer and potentially more expensive study paths, universities must help students maximize their learning in every experience they undertake. Take student exchange programs, for example. Many students go abroad during their studies, but how well are these experiences prepared? Beyond connecting students with the host institution's international office, do universities offer courses on the cultural and social context of the destination country to enrich and accelerate the experience? Too often, students begin these programs knowing little more than what a guidebook offers – hardly the best foundation for a transformative learning journey and optimal learning curve.

Research must also evolve, particularly in disciplines like business and management, with which I am most familiar, and which are frequently criticized for lacking practical relevance and for being disconnected from teaching. Research remains a key differentiator for traditional universities, as most alternative providers focus solely on teaching and do not produce research. For research to be a genuine competitive advantage, it must be integrated into education and aligned with the needs of the job market and the demands of practice. Without that connection, research risks becoming little more than a costly burden, a provocative assertion, to be sure. While the specifics vary by discipline, one thing is clear: Incentives must encourage academics to produce work that is not only rigorous but also meaningful and visible beyond the confines of academic circles. Publishing in top journals should not be the sole objective. Reaching the public, the corporate world, and both current and prospective students must be part of the mission.¹⁸

Implementing these changes will not be easy, especially in academia, which is often resistant to change. Having capable administrators is not enough either. Universities need courageous and visionary leaders - individuals with strategic clarity, moral courage, emotional intelligence, and a transformative outlook. They must unite divided university

17. Kaplan A. (2020). *Universities, Be Aware: Startups Strip Away Your Glory; About EdTech's potential take-over of the higher education sector*; efdmglobal.org.

18. Kaplan A. (2023) *La rivalidad entre las escuelas de negocios: un motivo para la investigación relevante*, EFMD Global Focus.

communities, balance tradition with innovation, and make difficult decisions that shape not just the future but the survival of their institutions.

Unfortunately, such leaders are rare in traditional higher education, and structural barriers make them even harder to find. First, university election processes often favor candidates who are safe and consensus-oriented over those who are bold and forward-thinking. Search committees, typically composed of professors, tend to evaluate candidates based on their academic credentials rather than their leadership potential. Second, the talent pool is limited. Many academics do not aspire to leadership roles, having chosen their careers

for a love of research and teaching. Too often, faculty step into executive positions simply because no one else volunteers. That is precisely what happened to me when I accepted my first leadership role almost two decades ago. Since then, I have witnessed several others being promoted to senior roles without prior management experience, which has led to personal stress for those individuals and institutional challenges for everyone else.¹⁹

Speaking from experience, writing about these issues is far easier than confronting them in practice. Leading real

19. Kaplan A. (2024). *Rethinking How Universities Find Their Next Leader: Strategies to Identify and Develop Your Business School's Future Dean*, Harvard Business Publishing.

change demands more than expertise. It requires stamina, persistence, and a deep sense of optimism, even a dose of idealism, to push through resistance and help build more agile, forward-thinking institutions. The path is difficult, but it is undoubtedly worth taking. So, what, or who will save the university? Not technology alone. Not tradition alone, but leaders with bold vision and a profoundly human spirit who are ready to rise to this transformative moment.²⁰

20. Kaplan A. (2021). *Higher Education at the Crossroads of Disruption: The University of the 21st Century*, Emerald.

