

# La reforma de la universidad española

Un análisis desde su gobernanza



# La reforma de la universidad española

Un análisis desde su gobernanza

**Director**

Manuel Arenilla Sáez

**Autores**

María Alvarado Riquelme

Manuel Arenilla Sáez

Ricardo García Vegas

Luis G. Ramos Gutiérrez

María A. de Vicente y Oliva

**net**ib**lo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

## LA REFORMA DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

*QR code* es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2012, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-939-6

Depósito Legal: C-971-2012

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: Lorena Bello

Imagen interior: © RainbowDreams

Imagen cubierta: © adimas

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

*A los que empiezan en la universidad.*





Autores

**María Alvarado Riquelme**, Doctora en Ciencias Económicas y empresariales, es actualmente profesora titular de la Universidad Rey Juan Carlos en el Departamento de Economía de la Empresa. Dirige el Máster Universitario en Auditoría y Contabilidad Superior en dicha universidad y ha sido Vicedecana de Alumnos, Titulaciones, Relaciones Institucionales y con Empresas (2008-11). Forma parte del Grupo de Expertos en Educación de la EFAA y del Grupo de Expertos de Auditoría de la EFAA, también formó parte del *Accounting Working Party* del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España ante la FEE (1999-2004). Tiene experiencia en distintas empresas, destacando su trabajo en Deloitte, donde alcanzó la categoría de supervisora. Sus publicaciones científicas están centradas en los campos de educación, auditoría y normas nacionales e internacionales de la información financiera.

**Manuel Arenilla Sáez**, Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985. Ha sido director del Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos de 2005 a 2010, Consejero del Gobierno de La Rioja entre 1995 y 2002 y Vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada entre 1992 y 1995. Actualmente, es director del INAP, miembro del Consejo Director de la Ciudad de Madrid y director del Máster en Gobernabilidad y Gestión Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset. Sus publicaciones e investigaciones se centran en modernización administrativa, reforma del Estado, riesgo y gobernanza.

**Ricardo García Vegas**, licenciado en Ciencia Política por la Universidad Fermín Toro (Venezuela), candidato al título de Doctor en Gobierno, Administración y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Estudios Políticos Aplicados por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España) y Especialista en Gerencia Pública por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Ha tenido experiencia directiva en gobiernos locales, realizado labores de docencia universitaria como profesor contratado en la Universidad Fermín Toro y ha participado en proyectos de consultoría con diversos gobiernos autonómicos y locales



de España. Desde el año 2007 es investigador en el Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, concentrado en temas como gobiernos locales y participación ciudadana, análisis de políticas públicas, gestión de riesgo y modernización de la Administración pública.


**Luis G. Ramos Gutiérrez**, licenciado en Derecho por la Universidad de Granada, pertenece a varios cuerpos/escalas de la Administración, en la actualidad es Secretario del Consejo Social de la Universidad de Alicante. Ha sido durante casi veinte años gerente en las universidades de Granada, La Laguna y Alicante y posee un amplio y profundo conocimiento del sistema educativo superior español. Ha sido miembro de numerosos organismos españoles e internacionales, evaluador-auditor de la Agencia Nacional de Calidad (ANECA). Ha intervenido en el Plan Plurianual de Financiación de las Universidades y en la elaboración del *Libro Blanco* del sistema universitario valenciano. Ha dirigido numerosos proyectos TEMPUS con instituciones de distintos países de la Europa del Este sobre relación empresa-universidad y modernización de la gestión universitaria. Se ha especializado en dirección y gestión de organismos públicos universitarios, elaboración de presupuestos y planes de financiación, evaluación de centros y servicios, dirección y gestión de recursos humanos, reestructuración organizativa y rediseño de procesos, planificación estratégica y gestión de la calidad.

**María A. de Vicente y Oliva**, licenciada en Ciencias Matemáticas (especialidad de Investigación Operativa) por la Universidad Complutense y Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la misma universidad. Desde 1992 imparte clases en la Universidad Rey Juan Carlos donde es, desde el año 2004, titular de universidad. Su principal ámbito de investigación es la decisión multicriterio aplicada a las Ciencias Sociales. Tiene publicaciones y proyectos de investigación donde las técnicas estadísticas de análisis multivariante y los métodos de decisión multicriterio basados en relaciones de sobreclasificación son usados de forma conjunta y complementaria en problemas del entorno económico y empresarial. En los años recientes ha desarrollado además una nueva línea de investigación aplicada relativa a la transferencia de tecnología y conocimiento, la I+D+i y el papel de la universidad en estos ámbitos.






# Prólogo



Ahora que se anuncian cambios profundos en el sistema universitario español, la obra colectiva sobre la universidad española dirigida por Manuel Arenilla Sáez, constituye un preclaro y magnífico análisis sobre la situación actual de nuestra universidad y sobre el camino a seguir si realmente queremos llegar a tener una universidad eficiente y competitiva, no solo en sus tradicionales funciones de docencia e investigación, sino también en las no tan tradicionales pero no menos trascendentales misiones de transferencia de resultados del conocimiento y de la investigación y de responsabilidad social. Dado que esta última es una de las líneas estratégicas de actuación del Consejo Social de la UDC, no podemos estar más de acuerdo en darle carta de naturaleza como cuarta función, clave para la legitimidad institucional de la universidad, vía su compromiso social, su transparencia y su triple rendición de cuentas financiera, social y medioambiental, que justifica su razón de ser como institución pública.

El punto de partida del libro es un estudio serio y prolijo de los numerosos informes que en los últimos años se han venido realizando sobre el Sistema Universitario Español (SUE). La primera conclusión que surge es que la universidad española ha sido bien diagnosticada, interna y externamente, por lo que es posible conocer en detalle las causas de sus males, aunque obviamente estemos lejos de ponernos de acuerdo en las soluciones. La lectura del libro permite poner en cuestión la conveniencia de organizar más grupos de expertos, que van a poder añadir muy poco



al trabajo ya hecho y que, sin embargo, van a dilatar aún más la adopción de las medidas necesarias. La segunda conclusión es que el actual modelo está totalmente agotado. Se ha mejorado el acceso a la enseñanza universitaria, aunque el sistema esté todavía lejos de garantizar el principio de equidad, pero persiste una gestión y gobernanza obsoletas, una financiación insuficiente y un problema cultural, amparado en una dudosa interpretación del principio de autonomía universitaria, que aísla a las universidades de la sociedad y que hace que todavía estemos bastante alejados de los mejores ejemplos en los países de nuestro entorno y que la situación de nuestra universidad, como así reflejan los diferentes rankings universitarios, no se corresponda con el peso de nuestra economía, lengua o cultura en el mundo.

La consecuencia evidente es la necesidad de reformar las universidades con voluntad y coraje dentro del contexto general que actualmente vivimos de reforma del sector público español, otorgándole la prioridad que corresponde a una institución que tiene a su cargo la trascendental función de la formación humana y profesional de nuestro capital humano llamado a las máximas responsabilidades futuras, en una sociedad que tiene que ser eficiente y competitiva en un contexto cada vez más exigente y global. Al final, detrás de las instituciones y de las empresas hay personas y de su formación y talento dependerá de la capacidad de nuestra sociedad para promover el desarrollo económico, social y cultural que garantice un entorno de creación de riqueza y empleo. Ojalá

no peque de optimismo el libro cuando afirma que la mayoría de los integrantes del Sistema Universitario Español comparten la necesidad de un cambio que sitúe a sus universidades entre las mejores del mundo.

La existencia y consolidación hoy en día de interlocutores representativos de todos los protagonistas afectados, es un valioso activo para abarcar con legitimidad la reforma del SUE. El Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria, como órganos de coordinación académica Estado-Comunidades Autónomas, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), la Conferencia de Presidentes y Secretarios de los Consejos Sociales de las Universidades Españolas, el Consejo de Estudiantes Universitario del Estado, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la Fundación Conocimiento y Desarrollo (FCYD), *think tank* sobre la universidad cuya publicación anual *Informe sobre la contribución de las universidades españolas al desarrollo* se ha convertido en el referente de la tercera misión universitaria, garantizan la posibilidad de un proceso de reforma democrático y consensuado, a través del diálogo y del esfuerzo conjunto, para el necesario cambio, que ha de ser a la vez normativo y cultural, con el objetivo de conseguir las universidades que la sociedad española necesita.

El libro apunta las líneas que debe de seguir la reforma en los aspectos de gobernanza, recursos humanos y eficiencia, transparencia y rendición de cuentas e introducción de un sistema de contabilidad avanzada, todo ello desde la convicción de que el actual marco normativo, encabezado por la vigente Ley Orgánica 6/2001 de Universidades, no posibilita una reforma profunda de la arquitectura institucional y del modelo de gobierno del SUE, lo que hará necesaria su reforma.

No es posible alcanzar una educación superior de calidad sin un buen gobierno y el modelo actual de las universidades españolas, que se viene definiendo como burocrático-colegiado y de democracia asamblearia, cuyos puestos de mayor responsabilidad están ocupados por académicos, con frecuencia sin las capacidades ejecutivas requeridas para desempeñarlos y donde la toma de decisiones se ralentiza y difumina en una intrincada estructura de órganos colegiados organizados en distintos niveles de organización universitaria y con amplia autonomía, se aparta de los modelos universitarios comparados, donde la tendencia es a potenciar los órganos unipersonales y activos frente a los deliberativos y colegiados, a separar las funciones académicas de las de gestión y a introducir órganos externos en

la evaluación de resultados de la institución. No falta la referencia, aunque breve, a los consejos sociales y a sus escasas funciones en materia de control y supervisión efectiva de la gestión universitaria. Aquí no cabe sino hacer un llamamiento a que la futura normativa fortalezca los medios y funciones de un órgano que se configura como de gobierno y representación de la sociedad en la universidad, dándole más responsabilidad en el control de la gestión y en la supervisión del rendimiento de los servicios universitarios, para que sea capaz de mejorar la relación entre la universidad y el sector productivo y, consiguientemente, la aportación de las universidades al desarrollo económico y social y a la creación de riqueza y empleo.

En el marco de la necesaria eficiencia del sistema universitario, se realiza un detenido análisis de la estructura del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios y se estudia la eficiencia de la universidad pública española desde el punto de vista de la gestión de los recursos, siendo también necesaria una reforma global del sistema universitario que optimice los medios financieros existentes, limitados y de difícil incremento en el contexto actual de crisis financiera.

La inexistencia en las distintas universidades de un modelo de contabilidad de costes armonizado dificulta el manejo de los datos económicos y financieros que permitan conocer la situación exacta de cada institución y medir y comparar sus resultados en eficiencia. El libro realiza un recorrido histórico por los sistemas de contabilidad analítica implantados en las universidades españolas, examina la utilidad de la contabilidad de costes en los modelos de financiación y sintetiza las principales conclusiones sobre el trabajo realizado, siendo la principal la urgencia de la implantación generalizada de sistemas integrados de información financiera que puedan reportar datos, informes e indicadores adecuados y uniformes para la toma de decisiones de los gestores de estas instituciones y de los responsables de la coordinación universitaria, tanto a nivel autonómico como nacional.

El Consejo Social de la UDC entiende que la publicación del presente libro, en colaboración con la editorial Netbiblo, aporta un manual de valiosa y obligada referencia en el proceso en curso de reforma y mejora de la universidad pública española.

*Antonio Abril Abadín*

Secretario General y del Consejo de Inditex, S.A.

Presidente del Consejo Social  
de la Universidad de A Coruña.

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	21
---------------------------	----

## Capítulo 1

### **Tendencias globales y escenarios de la educación universitaria en el siglo XXI**

1.1 Entorno de la educación universitaria.....	30
1.2 Análisis de tendencias mundiales .....	32
1.2.1 Entorno. La creciente globalización .....	34
1.2.2 Económica. Mayor peso de la economía del conocimiento .....	37
1.2.3 Demográfica. Incremento en el número de estudiantes universitarios.....	40
1.2.4 Financiera. Mayores costes, austeridad y recortes.....	43
1.2.5 Social. Equidad y presiones sobre la carrera docente.....	49
1.2.6 Político-institucional. Auge del concepto de gobernanza universitaria .....	55
1.3 Escenarios de la educación universitaria .....	58
1.4 Conclusiones.....	61

## Capítulo 2

### **La gobernanza del Sistema Universitario Español**

2.1 Principios .....	66
2.1.1 Fundamentos: El servicio público .....	66
2.1.2 Principios operativos: Eficiencia, eficacia, efectividad y equidad .....	70
2.2 Dificultad de discernir la misión del SUE. Metas y objetivos....	77
2.3 Marco del SUE .....	85
2.4 Aproximación teórica.....	94
2.5 Objetivos .....	99
2.5.1 Clientes.....	105
2.5.2 Consideraciones sociales .....	107
2.5.3 Concreción en indicadores.....	108



2.6	Resistencias a la innovación y el cambio.....	110
2.7	Riesgos del SUE.....	114
2.8	Autonomía.....	120
2.8.1	Delimitación.....	120
2.8.2	Autonomía y eficiencia.....	123
2.8.3	Autonomía académica.....	125
2.8.4	Autonomía organizativa.....	126
2.8.5	Autonomía financiera.....	128
2.8.6	Autonomía sobre el personal.....	131
2.8.7	Perspectivas y tendencias.....	132
2.8.8	Conclusiones sobre la autonomía.....	134
2.9	Eficiencia.....	136
2.9.1	Referentes teóricos.....	136
2.9.2	Condicionantes.....	139
2.9.3	Indicadores en el SUE.....	143
2.10	Gobernanza.....	148
2.10.1	Planteamiento teórico.....	148
2.10.2	Arquitectura de gobernanza.....	154
2.10.3	Diagnóstico del SUE.....	163
2.10.4	Información, transparencia y rendición de cuentas.....	177
2.11	Personal docente e investigador.....	184
2.11.1	Marco de la eficiencia.....	184
2.11.2	Borrador del Estatuto del PDI.....	188
2.11.3	Selección.....	201
2.11.4	Carrera.....	209
2.11.5	Perfiles profesionales.....	212
2.11.6	Costes y retribuciones.....	214
2.12	Personal de administración y servicios.....	219
2.12.1	Encuadramiento.....	219
2.12.2	Situación.....	221
2.13	Propuestas para la gobernanza del SUE.....	229
2.14	Conclusiones.....	236

## Capítulo 3

### **Eficiencia docente e investigadora**

3.1	Introducción.....	252
3.2	Análisis de eficiencia: El análisis envolvente de datos, DEA .....	255
3.3	Análisis de eficiencia con DEA de las universidades españolas .....	259
3.4	Búsqueda de patrones que diferencien las universidades eficientes de las no eficientes .....	270
3.5	Influencia de la estructura del personal PDI y PAS en la consecución de los resultados de docencia, investigación y eficiencia .....	275
3.6	Conclusiones.....	279

## Capítulo 4

### **Sistemas de contabilidad analítica en las universidades**

4.1	Introducción.....	284
4.2	Sistemas de contabilidad analítica de las universidades en España.....	293
4.2.1	Sistema de contabilidad analítica para universidades.....	295
4.2.2	Modelo de contabilidad analítica de la Universidad Autónoma de Barcelona .....	298
4.2.3	Modelo de contabilidad analítica desarrollado para la Universitat Jaume I .....	300
4.2.4	Estudio de contabilidad analítica para la Universidad de Oviedo (Proyecto ESCUDO).....	302

4.2.5	Modelo de contabilidad analítica de la Universidad de Cádiz.....	305
4.2.6	Modelo de la Universidad Politécnica de Valencia.....	306
4.2.7	Otros modelos de costes.....	307
4.2.8	<i>Libro Blanco de los Costes en las Universidades</i> .....	310
4.2.9	Modelo de contabilidad analítica para universidades.....	313
4.2.10	Diferencias entre los distintos modelos de contabilidad analítica .....	321
4.3	Herramientas de gestión del PDI en el Modelo de contabilidad analítica para universidades 2011 .....	324
4.4	Hojas de tiempo: Elemento de análisis y gestión de la fuerza docente .....	328
4.5	Utilidad de las hojas de tiempo para analizar la eficiencia del profesorado y enfocar las políticas de promoción .....	331
4.6	Contabilidad analítica y modelos de financiación .....	333
4.7	Conclusiones.....	338
	<b>Epílogo</b> .....	341
	<b>Bibliografía</b> .....	347





## Introducción

Este libro es el resultado de la investigación *Modelos y alternativas de carrera en la Universidad Española. Un estudio desde los riesgos actuales del Sistema Universitario (MACUE)*, Ref. EA2010-0156, encuadrada en la convocatoria de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación. El proyecto tenía como finalidad diseñar un modelo integrado de costes que generase eficiencia en la gestión de las carreras profesionales del personal docente e investigador (PDI) y del personal administrativo y de servicios (PAS) de las universidades públicas españolas y que facilitase la atracción e incorporación de talento al sistema universitario; un análisis de eficiencia de dicho proceso de modernización; elaborar un plan de modernización de las carreras del PAS y del PDI que reforzase la eficiencia promocional, la incorporación de elementos avanzados de gestión de los recursos humanos y la eficiencia en la creación, gestión y captación del talento; y proponer un sistema de detección de las situaciones de riesgo en los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas en materia de recursos humanos y de gestión y promoción del talento. Estos aspectos se abordaron con distinta intensidad en función de la información disponible, que en algunos casos es escasa. Estos objetivos se integraron en el desarrollo de la investigación en una revisión profunda del modelo de gobernanza del Sistema Universitario Español (SUE) y en una propuesta articulada de transformación del mismo.

La lectura de los numerosos informes de diagnóstico del SUE arroja la conclusión de que el actual modelo se encuentra agotado. Las reformas emprendidas en las últimas décadas se han orientado a garantizar el acceso universal a la enseñanza universitaria, a modificar periódicamente el sistema de acceso a los cuerpos de funcionarios y a la elección de rector. Sin embargo, apenas se han introducido medidas que modifiquen la cultura institucional y la gobernanza universitaria. Es cierto que la creación de la ANECA y la implantación de los sistemas de acreditación, verificación, evaluación y certificación han supuesto un gran avance en el acercamiento a los mejores países de nuestro entorno, pero no es suficiente para equipararnos a ellos en rendimiento. Todavía nos encontramos bastante alejados de ellos y no se corresponde nuestra posición en los rankings universitarios y de I+D+i con el peso de nuestra economía, lengua o cultura en el mundo.

Algunos informes hablan de que nuestro sistema universitario está suponiendo un lastre para acceder al nivel de los países más desarrollados y para afrontar los retos socioeconómicos del país. El modelo español no garantiza suficientemente la generación de talento y presenta problemas significativos para retenerlo; tampoco puede considerarse que sea eficiente. La conclusión es que es preciso reformar las universidades con voluntad y coraje dentro de un contexto general de reforma del ámbito público español otorgándole la máxima prioridad. La buena noticia es que la mayoría de los integrantes del SUE comparten la necesidad de un cambio que sitúe a nuestras universidades entre las mejores del mundo. En este libro se apuntan las líneas de reforma en los aspectos de gobernanza, recursos humanos, eficiencia e introducción de un sistema de contabilidad avanzado.

### Objetivos

Las instituciones públicas carecen de herramientas para prever situaciones que puedan considerarse una amenaza o un riesgo inminente para su buen desempeño. Este hecho es más evidente en las universidades españolas. La respuesta institucional a los desafíos suele ser meramente reactiva e improvisada. La formulación e implementación de políticas no se basan habitualmente en una visión estratégica e innovadora de la realidad social. Este estilo de gestionar y de gobernar da lugar a situaciones

de umbral de riesgo sistémico (UR/S) que son aquellas que vistas desde las instituciones y actores implicados nos dan indicios de que estamos actuando desde la mejor opción posible, y que incluso se ven confirmadas por “expertos” propios y ajenos que entienden que no cabe realmente otra interpretación. Sin embargo, sabemos que nos encontramos ante un UR/S porque no se logran los objetivos de rendimiento y de legitimidad; y no los podemos encontrar desde las actuaciones que practicamos habitualmente. Ante esta situación es necesario establecer mecanismos que aseguren la previsión de situaciones de riesgo, mediante la obtención de información e identificación de los actores y factores clave que afectan a la formulación de las políticas.

A partir de estas premisas, el objetivo perseguido con este libro es estudiar las situaciones de riesgo en los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas en el SUE, haciendo especial énfasis en los aspectos que inciden sobre la gobernanza y los recursos humanos, así como en la gestión y promoción del talento. Se trata de aportar conocimiento que mejore la legitimidad y el desempeño de las universidades y facilite la toma de decisiones y la comunicación de sus responsables.

Los resultados obtenidos en la investigación que sustenta este libro permitirán abordar la implantación de modelos integrados de gestión que genere las siguientes externalidades positivas: eficiencia en la gestión de las carreras profesionales del PDI y del PAS de las universidades públicas españolas; atracción e incorporación de talento al sistema universitario; transparencia informativa; puesta en marcha de mecanismos de rendición de cuentas y creación de un sistema integrado de información que permita una correcta toma de decisiones por parte de los actores educativos.

#### Metodología

El enfoque metodológico que se ha utilizado presenta dos características destacadas:

1. Es un enfoque amplio que abarca el análisis de los elementos más relevantes en el ámbito nacional e internacional relacionados con los objetivos de la investigación.

2. Es un enfoque mixto que combina la recogida de información de los principales indicadores de las universidades españolas, su contraste con un grupo seleccionado de ellas y el análisis de los resultados de calidad del sistema universitario desde el punto de vista de la eficiencia.

Para la realización de este estudio se han utilizado el análisis documental, el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo. La combinación de diversas metodologías permitió profundizar en diferentes aspectos de la captación y procesamiento de la información necesaria para abordar los riesgos del SUE y, fundamentalmente, para realizar la medición de eficiencia y el análisis de los modelos de coste vigentes en la universidad.

### Contenido

En el primer capítulo se identifican las tendencias actuales de la educación universitaria en el ámbito internacional y se proponen una serie de escenarios que, atendiendo a las diferencias de cada país, describen los posibles desafíos a los que deben enfrentarse los centros de educación superior. Bajo un enfoque crítico, se plantea la necesidad de emprender una redefinición de los sistemas nacionales de educación universitaria, atendiendo a los nuevos valores de las sociedades posindustriales sustentadas en modelos relacionales y basadas en el conocimiento. En este sentido, el capítulo se desarrolla a partir del análisis de seis dimensiones como son los cambios del entorno, la economía, la demografía, las finanzas, la social y la político-institucional. De cada dimensión se desprenden las tendencias que generan efectos directos sobre la carrera universitaria y la captación de talentos. Los argumentos expuestos se apoyan en los principales indicadores utilizados por los organismos multilaterales y los grupos de expertos.

El capítulo segundo aborda el SUE desde la perspectiva de su gobernanza, para ello, en primer lugar, determina los principios, la misión, las metas y los objetivos de las universidades españolas a partir de la documentación oficial y de los informes y estudios producidos en los últimos años. Se parte de que sin determinar las metas no es posible medir adecuadamente el rendimiento universitario en sus diversas facetas ni establecer un modelo de gobernanza eficiente. En este punto se concluye que las metas y objetivos de la universidad pública deben



estar condicionados por su orientación al servicio público. A continuación se estudia el marco del SUE en las magnitudes principales que delimitan el sistema de gobernanza, así como el marco teórico de la misma y los objetivos a los que debe encaminarse. Los siguientes apartados tratan las principales resistencias al cambio y los riesgos en los que incurren las universidades españolas. La autonomía merece una especial atención desde las facetas académica, organizativa, financiera y de personal. El aspecto de la eficiencia del SUE se presenta para delimitar el rendimiento actual de las instituciones universitarias. A partir de aquí se analiza la gobernanza del SUE, principalmente en sus aspectos de arquitectura institucional y de información, transparencia y rendición de cuentas. La gobernanza del SUE se contrasta con los modelos de referencia internacionales y con las principales propuestas realizadas en los últimos años para su mejora. El PDI se trata desde los aspectos que afectan a su gestión y a su contribución al modelo de funcionamiento del SUE. También se efectúa un estudio en detalle del Borrador del Estatuto del PDI. El tratamiento del PAS se enfoca desde su contribución al cumplimiento de los objetivos de las universidades españolas. Finalmente, el capítulo ofrece unas propuestas detalladas encaminadas a transformar la gobernanza del SUE.

El objetivo del tercer capítulo es estudiar la eficiencia de la universidad pública española desde el punto de vista de la gestión de los recursos. Se trata de determinar si, en la consecución de los logros obtenidos en docencia e investigación, los recursos empleados han sido los necesarios o bien se podría haber conseguido el mismo efecto con menos recursos. El análisis de eficiencia ha sido llevado a cabo sobre la información elaborada por la CRUE y contenida en *La Universidad Española en cifras* en su última edición (datos de 2008). El resultado muestra que algo más de la tercera parte de las universidades es eficiente. Además, como aportación novedosa, se ha intentado caracterizar las universidades eficientes y las que no lo son en función de las variables usadas en el análisis de eficiencia. La conclusión es que dichas variables no son suficientes para caracterizar el nivel de eficiencia de una universidad. Hay factores —externos a los considerados— que tienen una incidencia fundamental en el comportamiento eficiente de las universidades. Se propone que

la inclusión de variables que hagan referencia a la gobernanza de las universidades y al contexto social podría mejorar la explicación de la eficiencia universitaria.

El objetivo del cuarto capítulo es estudiar la contribución del Sistema Integrado de Información Universitaria y del Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades de 2011 en la retención de talento y la eficiencia profesional del SUE. El conocimiento del grado de eficacia y eficiencia del profesorado es una información básica para su gestión, pero también debería serlo para incentivar el desarrollo de las carreras universitarias del profesorado. La información sobre las actividades que realiza el PDI, su inversión en horas, y a ser posible su rentabilidad, debería poder obtenerse del Modelo propuesto por el Ministerio de Educación. Sin embargo, el método de estimación del reparto de la fuerza docente propuesto en este modelo, no permite conocer en profundidad la carga real del profesorado, su distribución, su rentabilidad, los recursos ociosos y, por tanto, las eficiencias e ineficiencias del PDI. Se propone incorporar para mejorar esta información, y su posterior gestión, una hoja de tiempos. La información contenida en ella facilitaría la elaboración del Plan de Dedicación Académica Individual (PDAI) que prevé el proyecto del Real Decreto de Centros. Este instrumento de gestión presenta una gran potencialidad para analizar las plantillas y fomentar la eficiencia promocional.

### Agradecimientos

El resto de los autores del libro queremos mostrar su agradecimiento a Luis Ramos Gutiérrez que ha desempeñado una función decisiva en varias partes, primero, de la investigación y, luego, de este libro. A él se debe que el enfoque de los capítulos no se alejen de la realidad, la orientación del cuestionario, la selección de las universidades a las que se realizaron las encuestas, que fueron fundamentales para el segundo y cuarto capítulos, y el contacto con los responsables a los que se entrevistó.

También queremos agradecer la labor de apoyo y las valiosas sugerencias efectuadas a lo largo de toda la investigación por Enrique Silvestre Catalán, en aquel momento Subdirector General del Profesorado e Innovación Docente del Ministerio de Educación.

Los autores del libro queremos mostrar nuestro agradecimiento a los equipos de gobierno de las universidades Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Carlos III de Madrid, Alcalá de Henares, Alicante, Cádiz, Granada, La Laguna, Las Palmas de Gran Canaria, Oviedo y Zaragoza por su contribución a la investigación en la que se apoya el libro.

Finalmente, queremos agradecer a la Comunidad de Madrid que haya hecho posible la edición de este libro a través del proyecto “Riesgos, análisis, gestión y aplicaciones” (S2009/ESP-1685).

Manuel Arenilla Sáez  
*Madrid, 19 de febrero de 2012*

