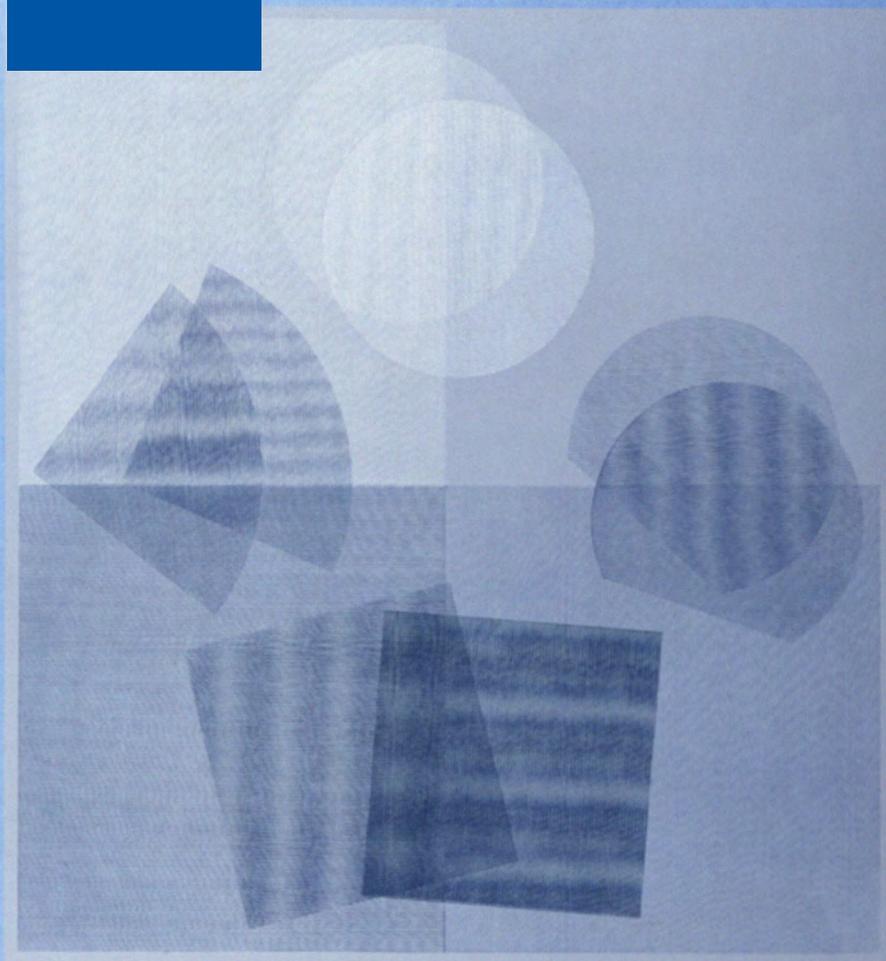


MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS DE ALTO DESEMPEÑO

Alejandro Escribá Esteve
María Iborra
Vicente Safón

Fundación **BBVA**



MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS
DE ALTO DESEMPEÑO

Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto desempeño

Alejandro Escribá Esteve

María Iborra

Vicente Safón

La decisión de la Fundación BBVA de publicar el presente libro no implica responsabilidad alguna sobre su contenido ni sobre la inclusión, dentro de esta obra, de documentos o información complementaria facilitada por los autores.

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier forma o medio, sea electrónico, mecánico, reprográfico, fotoquímico, óptico, de grabación u otro sin permiso previo y por escrito del titular del *copyright*.

DATOS INTERNACIONALES DE CATALOGACIÓN

Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto desempeño / Alejandro Escribá Esteve, María Iborra Juan, Vicente Safón. – 1.ª ed. - Bilbao : Fundación BBVA, 2019.

345 p. ; 24 cm

ISBN: 978-84-92937-76-9

1. Dirección de empresas. 2. Dirección estratégica. 3. Enseñanza superior. 4. España. I. Escribá Esteve, Alejandro. II. Iborra Navarro, María. III. Safón Cano, Vicente. IV. Fundación BBVA, ed.

378.4:65.012.4 (460)

378.4:65.014 (460)

Primera edición, julio 2019

© los autores, 2019

© Fundación BBVA, 2019

Plaza de San Nicolás, 4. 48005 Bilbao

IMAGEN DE CUBIERTA: © Sempere, VEGAP, Madrid, 2019

Sin título. Serigrafías sueltas

Grabado. Serigrafía sobre papel

650 × 500 mm

ISBN: 978-84-92937-76-9

DEPÓSITO LEGAL: BI-885-2019

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.

COMPOSICIÓN Y MAQUETACIÓN: Edinnova Taller Editorial

IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN: Gómez Aparicio, S. A.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Los libros editados por la Fundación BBVA están elaborados sobre papel con un 100% de fibras recicladas, según las más exigentes normas ambientales europeas.

Í N D I C E

Agradecimientos	11
Introducción	13
1. El desempeño de las universidades presenciales del SUE: un enfoque contextualizado por grupos estratégicos	
1.1. El desempeño de las universidades: qué es y cómo se evalúa	19
1.1.1. La evaluación del desempeño de las universidades	21
1.1.2. Medición del desempeño docente e investigador de las universidades	24
1.2. El desempeño de las universidades presenciales en el SUE...	31
1.2.1. Identificación de grupos estratégicos en el SUE	31
1.2.2. Caracterización y desempeño de los grupos estratégicos de las universidades presenciales del SUE	43
2. Identificación de <i>benchmarks</i> y protocolo de investigación cualitativa	
2.1. Diseño de la investigación	67
2.2. Criterios de selección de casos de estudio	69
2.3. Captación de la información	73
2.4. Gestión de la información	78
2.5. Análisis de la información: detección de patrones	82
3. Prácticas y patrones en universidades con buen desempeño docente y/o investigador contextualizadas	
3.1. Universidad de Navarra	87
3.1.1. Breve descripción	87
3.1.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad de Navarra	89
3.1.2.1. Características y contingencias internas	90

3.1.2.2. Recursos y capacidades.....	95
3.1.2.3. Orientación y posicionamiento estratégico.....	101
3.2. Universidad Ramon Llull	110
3.2.1. Breve descripción	110
3.2.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad Ramon Llull	113
3.2.2.1. Contingencias internas y externas	113
3.2.2.2. Recursos y capacidades	118
3.2.2.3. Estrategia	123
3.3. Universidad Pompeu Fabra	134
3.3.1. Breve descripción	134
3.3.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad Pompeu Fabra	136
3.3.2.1. Características y contingencias internas	136
3.3.2.2. Características y contingencias externas	139
3.3.2.3. Recursos y capacidades	141
3.3.2.4. Orientación y posicionamiento estratégico ...	146
3.4. Universidad Politécnica de Valencia	155
3.4.1. Breve descripción	155
3.4.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad Politécnica de Valencia	158
3.4.2.1. Características y contingencias internas	158
3.4.2.2. Contingencias externas	162
3.4.2.3. Recursos y capacidades	163
3.4.2.4. Orientación y posicionamiento estratégico ...	169
3.5. Universidad Autónoma de Barcelona	178
3.5.1. Breve descripción	178
3.5.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad Autónoma de Barcelona	179
3.5.2.1. Características y contingencias internas	179
3.5.2.2. Contingencias externas	184
3.5.2.3. Recursos y capacidades	185
3.5.2.4. Orientación y posicionamiento estratégico ...	190
3.6. Universidad Autónoma de Madrid	196
3.6.1. Breve descripción	196
3.6.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad Autónoma de Madrid	198
3.6.2.1. Características y contingencias internas	198

3.6.2.2. Recursos y capacidades	202
3.6.2.3. Orientación y posicionamiento estratégico ...	206
3.7. Universidad de Cantabria	214
3.7.1. Breve descripción	214
3.7.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad de Cantabria	216
3.7.2.1. Características y contingencias internas	216
3.7.2.2. Características y contingencias externas	220
3.7.2.3. Recursos y capacidades	222
3.7.2.4. Orientación y posicionamiento estratégico ...	226
3.8. Universidad de Córdoba	233
3.8.1. Breve descripción	233
3.8.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad de Córdoba	236
3.8.2.1. Características y contingencias	236
3.8.2.2. Recursos y capacidades	239
3.8.2.3. Orientación y posicionamiento estratégico ...	243
3.9. Universidad de Zaragoza	252
3.9.1. Breve descripción	252
3.9.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad de Zaragoza	254
3.9.2.1. Contingencias internas	254
3.9.2.2. Recursos y capacidades	257
3.9.2.3. Orientación y posicionamiento estratégico ...	264
4. Modelos de éxito en universidades presenciales con buen desempeño docente y/o investigador	
4.1. Identificación de un modelo de éxito a partir de patrones comunes	273
4.1.1. Posicionamiento estratégico claro y consistente a largo plazo	275
4.1.2. Estructura organizativa	278
4.1.3. Desarrollo de recursos	284
4.1.4. Análisis y toma de decisiones	293
4.1.5. Gobernanza	297
4.1.6. Clima y cultura	303
4.2. Modelos de alineamiento y éxito a largo plazo	305

4.3. Conclusión: Modelos que sustentan el desempeño a largo plazo	309
Apéndice. Temáticas y preguntas de las entrevistas semiestructuradas	319
Bibliografía	325
Índice de cuadros	333
Índice de esquemas y gráficos	335
Índice alfabético	337
Nota sobre los autores	343

AGRADECIMIENTOS

ESTE trabajo ha sido posible gracias a la generosidad de muchos miembros (actuales y pasados) de los equipos de dirección de las nueve universidades estudiadas, que nos han dedicado su tiempo y conocimiento. En particular, queremos transmitir nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que se han prestado a ser entrevistadas: Isidro Abad, Icíar Astiasarán, Jonathan Benito, Anna Berga, Jesús Bescós, Juan A. Caballero Molina, Mireia Córcoles, Carlos García de la Vega, Rafael Garesse, Josep M. Garrell, Silvia Gil, José Carlos Gómez, Federico Gutiérrez Solana, Juan Antonio Huertas, Juan F. Juliá, Javier León, Manuel J. López Pérez, Ángel Lozano, Iván Martínez, José Antonio Mayoral, Luis M. Medina Canalejo, Amaya Mendikoetxea, Francisco J. Mora, Juan Manuel Mora, Josep Joan Moreso, Ángel Pazos, Marta Pascual, Ana Ripoll, Gonzalo Robles, M.^a Teresa Roldán, Lorenzo Salas, Armand Sánchez Bonastre, José M.^a Sanz, coordinador de Proyectos Estratégicos de la Universidad de Córdoba, el jefe del Gabinete y coordinador general de la Universidad de Córdoba. Damos las gracias, especialmente, a quienes nos atendieron al inicio del estudio de campo y nos sirvieron de enlace con el resto de miembros de cada universidad. Asimismo queremos reconocer la labor de todo el personal de administración y servicios de los gabinetes rectorales por su amabilidad y su ayuda en la organización de las diferentes reuniones, a los técnicos de las universidades y del Instituto Valenciano de Investigadores Económicas (Ivie) por su apoyo en la utilización de sistemas de videoconferencia, y a los técnicos del Ivie que han colaborado en la recolección, descripción y transcripción de toda la documentación utilizada.

Introducción

ESTA monografía analiza las universidades del sistema universitario español (SUE) presenciales desde una perspectiva de dirección de empresas y una metodología cualitativa basada en el análisis de casos de universidades.

El estudio tiene un importante antecedente en la reciente investigación de Aldás *et al.* (2016), en la que se realiza una propuesta de agrupación de universidades en el SUE siguiendo la metodología de los grupos estratégicos, con el fin de poder estudiar los resultados docentes y de investigación de cada universidad en el contexto de las condiciones y dotaciones de recursos con los que cuenta. El trabajo de Aldás *et al.* (2016) concluye que:

- Existe una gran heterogeneidad entre las universidades del SUE.
- Se pueden formar siete grupos de universidades (grupos estratégicos) en función de las características estructurales de las universidades y del contexto en el que operan.
- La pertenencia a los grupos —esto es, sus características y su contexto— explica una parte importante del desempeño docente e investigador de cada universidad.
- Dentro de cada grupo estratégico hay universidades con niveles destacados de desempeño sobre sus pares (resto de universidades del mismo grupo estratégico), que pueden servir de referentes para los procesos de *benchmarking* y mejora de gestión.

Esta última evidencia ha motivado la presente monografía, que se propone como objetivo fundamental identificar buenas prácticas en la gestión de las universidades españolas que puedan explicar el mejor desempeño docente e investigador, manteniendo bajo

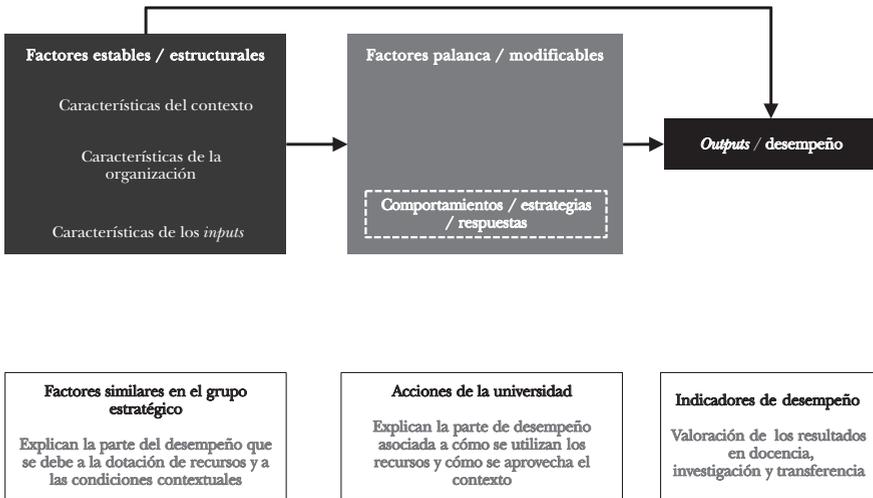
control el factor contexto y las características estructurales de cada universidad.

Con este propósito se ha llevado a cabo un estudio cualitativo realizado sobre una muestra de conveniencia de universidades con resultados de investigación y/o docentes notables de los grupos estratégicos identificados por Aldás *et al.* (2016). De forma más concreta, en esta monografía se tratan de contestar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hacen las universidades con resultados excelentes en docencia y/o investigación desde el punto de vista de su dirección estratégica y organización? ¿qué recursos y capacidades destacan en ellas?
- ¿Cómo diseñan e implementan sus estrategias?
- ¿Cómo consiguen mantener de forma persistente buenos niveles de desempeño universitario?

Estas cuestiones son importantes para todos aquellos implicados directa o indirectamente en la gestión de las universidades, pues, a pesar de que el SUE genera una gran cantidad de datos sobre sus integrantes, sistematizados en *rankings* (p. ej., U-Ranking [v. Pérez *et al.* 2017]) o estudios sobre su productividad docente e investigadora (p. ej., Fernández Santos y Martínez Campillo 2015), poco se sabe sobre cómo se conectan estrategias, recursos y sistemas de gestión (organización) con un desempeño universitario superior sobre universidades comparables. Este ejercicio supone entrar en la *caja negra* de las universidades, explorando su comportamiento estratégico y viendo cómo, desde contextos internos y externos muy diversos, utilizan sus recursos de forma eficaz y eficiente. Es por ello que comprender qué ocurre dentro de las universidades *ejemplares* es de extrema importancia en tanto que permite inferir patrones con potencial de imitación, identificando factores manipulables (palancas) conectados directamente con los resultados, un aspecto clave en la evaluación que de estas organizaciones hacen casi todos sus *stakeholders*. El gráfico 1 muestra los temas y relaciones tratados en esta monografía, ilustrando en su parte central el principal objetivo y contribución de la misma: los factores palanca y acciones de la universidad para la mejora del desempeño.

GRÁFICO 1: Marco de análisis de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de justificar y contextualizar el estudio de casos y la selección de la muestra, esta monografía comienza con un primer capítulo donde se sintetizan los principales métodos y resultados del trabajo de Aldás *et al.* (2016) sobre grupos estratégicos en el SUE. El capítulo aborda el problema de la medición del desempeño de las universidades y establece el modelo utilizado para la identificación de las universidades referentes. También explica cómo se han formado los grupos estratégicos, informa de su composición y ofrece una actualización de la información de resultados docentes e investigadores mostrada en Aldás *et al.* (2016), aportando los últimos datos publicados en España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte [MECD] 2017a, 2017d).

El capítulo 2 se dedica a la metodología. Siguiendo el esquema secuencial recomendado por la literatura, se explica cómo se selecciona la muestra, cómo se analizan los datos y cómo se obtienen los resultados, esto es, cómo se detectan las prácticas y patrones de alto rendimiento. La muestra de conveniencia ha consistido en 9 casos excelentes en el desempeño docente o investigador, buscando variedad en la selección, tanto en relación con la pertenencia a los diferentes grupos estratégicos obtenidos por Aldás *et al.* (2016), como por su origen territorial

(comunidad autónoma). Las universidades analizadas han sido la Universidad de Navarra, la Universidad Ramon Llull, la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad de Cantabria, la Universidad de Córdoba y la Universidad de Zaragoza. Estos casos se han explorado con información publicada (planes estratégicos de las universidades, información contenida en sus sitios web, noticias en prensa, informes sectoriales, y artículos científicos) y con entrevistas semiestructuradas con informantes cualificados de las universidades seleccionadas; todo ello tratado con Dedoose®, un software específico para la investigación cualitativa. Se ha trabajado más de 500 documentos, que superan las 27.000 páginas; y se han realizado 14 entrevistas y reuniones con 34 informantes (miembros de los equipos de dirección de las universidades), con más de 20 horas de interacción.

El capítulo 3 presenta los resultados pormenorizados de cada caso. Se ha tratado de presentar las prácticas de cada universidad siguiendo un esquema común basado en los métodos explicados en el capítulo 2. Este capítulo no tiene un discurso lineal entre los nueve casos, por lo que el lector puede seleccionar la lectura de los casos de su interés sin necesidad de leer el capítulo completo. Para los gestores universitarios son de especial interés los casos de universidades pertenecientes al mismo grupo estratégico así como aquellos grupos con menores barreras de movilidad respecto al propio (Aldás *et al.* 2016, p. 246). En cada caso se describe brevemente la universidad analizada, con el fin de poder apreciar su singularidad dentro del SUE (excluyendo las universidades no presenciales) y su similitud con sus pares, dentro de su grupo estratégico. Se continúa con el análisis de las características y contingencias internas, como la cultura, la gobernanza y estructura organizativa. Y las externas, como por ejemplo, el grado de rivalidad competitiva soportado por la universidad. Se exploran los recursos y capacidades clave, y las acciones que facilitan su extensión y desarrollo, para explicar el buen desempeño docente e investigador de los casos analizados. Se analiza la orientación y posicionamiento estratégico de las instituciones seleccionadas, revisando cuestiones como su declaración de misión (misión, visión y valores), su ámbito de ac-

tuación (*scope*), sus diferenciadores docentes, investigadores y de transferencia, las redes y alianzas clave, y sus estrategias docente, investigadora, financiera y de recursos humanos, entre otras.

El capítulo 4 cierra la monografía. Presenta una amplia colección de prácticas de alto rendimiento y los patrones de buenas prácticas comunes a la mayoría de los casos analizados. Para dar estructura teórica a esta construcción, el capítulo propone un modelo inédito en la literatura sobre dirección estratégica de instituciones de educación superior bautizado con el acrónimo PEDAGoCC, basado en los conocidos modelos de la estrella de Galbraith y de las 7S de McKinsey (Galbraith 1973; Galbraith y Nathanson 1978; Waterman *et al.* 1980). Estos modelos proponen una serie de elementos organizativos que deben estar alineados para lograr que la estrategia perseguida pueda desarrollarse adecuadamente y han sido adaptados a la realidad de las universidades en esta monografía para inferir los patrones de buenas prácticas comunes a los casos tratados. Concretamente, los factores cuya alineación ha sido identificada como especialmente relevante para el logro de un buen desempeño son seis:

1. Posicionamiento estratégico claro y consistente.
2. Estructura organizativa.
3. Desarrollo de recursos.
4. Análisis y toma de decisiones.
5. Gobernanza.
6. Cultura y clima.

El alineamiento de estos seis factores constituye el patrón más importante y consistente de todos los casos analizados. Cada universidad puede perseguir un posicionamiento diferente, pero el éxito se sustenta en que dicho posicionamiento esté apoyado por un buen ajuste del resto de los factores identificados, de un modo sólido, consistente y duradero en el tiempo.

El capítulo extiende la reflexión estratégica hacia las recientes aportaciones sobre capacidades dinámicas en el ámbito de las universidades (Leih y Teece 2016; Teece 2017). Dentro de este peculiar tipo de capacidades destacan tres grupos de actividades que permiten el proceso de renovación continua de las instituciones,

y su permanente encaje con el entorno, a saber: 1. las actividades que permiten la percepción e interpretación de la realidad, 2. las actividades de planificación y diseño de estrategias y acciones, y 3. las actividades implicadas en la aplicación efectiva de las estrategias y planes. Los patrones identificados apuntan claramente a la consolidación de estas capacidades en las universidades estudiadas y es una de las principales aportaciones de esta monografía.

1. El desempeño de las universidades presenciales del SUE: un enfoque contextualizado por grupos estratégicos

1.1. El desempeño de las universidades: qué es y cómo se evalúa

El marco legislativo que define a las universidades en el ámbito español considera que estas deben perseguir una triple misión: la docencia o formación de personas para el ejercicio de labores profesionales, la investigación o generación de nuevo conocimiento, y la transferencia y difusión de dicho conocimiento a la sociedad en la que se encuentran inmersas (Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre).

De acuerdo con esto, la evaluación de su desempeño debe atender a una o varias de dichas misiones, en tanto que las universidades contribuyen a satisfacer las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés a través de ellas.

En el ámbito de la *docencia*, para la consecución de su misión, las universidades deben proporcionar a la sociedad un conjunto de actividades formativas encaminadas a la preparación de los estudiantes para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, y para la creación artística. La medición del desempeño docente, deberá pues considerar y medir elementos que aproximen el buen rendimiento de cada una universidad en estos aspectos.

La oferta formativa y los procesos de enseñanza-aprendizaje que lleva a cabo cada universidad constituyen, probablemente, los elementos más directamente relacionados con la adquisición

de conocimientos y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Así pues, una de las dimensiones que deben ser consideradas en la evaluación del desempeño de las universidades en materia docente, debe referirse a la eficacia de dichos procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos procesos persiguen, en primer lugar, la consecución de buenos resultados de los estudiantes en las pruebas de evaluación fruto del aprendizaje experimentado. No obstante, es también importante que los procesos docentes de las universidades aborden algunos de los principales problemas de la docencia universitaria, tales como el progresivo desenganche de los estudiantes a través del abandono de los estudios o la acumulación de retrasos en su proceso de graduación.

Por otro lado, los procesos docentes de las universidades no solo persiguen el éxito de los estudiantes a través de los sistemas de evaluación, sino que tienen entre sus principales objetivos la capacitación de los estudiantes para su desarrollo profesional en el mundo laboral. Así pues, la empleabilidad de los egresados constituye también un indicador relevante del desempeño docente o de la calidad de los procesos docentes de las universidades. Es importante que los egresados sean capaces de integrarse en la estructura socioeconómica de las sociedades a las que pertenecen, contribuyendo al desarrollo de las mismas. Así, si bien es cierto que la empleabilidad no depende exclusivamente de los procesos de enseñanza-aprendizaje, cabe esperar que la formación recibida en conocimientos, capacidades y actitudes influya de modo significativo en la facilidad de encontrar empleo.

El desempeño en materia de *investigación* debe considerar la capacidad de las universidades de crear nuevo conocimiento y de difundirlo de una manera efectiva. En este sentido, si bien el volumen de conocimiento generado y difundido es una de las dimensiones importantes, la calidad de la investigación debe acompañar para que dichas aportaciones no caigan en la irrelevancia dentro de la comunidad científica. Un buen desempeño investigador requiere pues una buena combinación de cantidad y calidad de la investigación producida. No es posible catalogar de buen rendimiento el caso de una universidad en la que unos pocos grupos logran una elevada productividad de investigación de calidad, mientras que la gran mayoría de los investigadores

de la institución se muestran pasivos en su producción científica. Asimismo, tampoco es adecuado valorar positivamente los casos de universidades con una gran actividad investigadora, logrando un elevado volumen de trabajos publicados, pero con un nivel de calidad muy bajo que convierta dicha investigación en aportaciones poco influyentes.

La tercera misión de las universidades hace referencia a la *transferencia, o innovación y desarrollo tecnológico*. Esta misión pretende contribuir a que la investigación realizada en el seno de las universidades pueda ser trasladada a los sistemas productivos y socioeconómicos favoreciendo el progreso y la transformación de las sociedades. Tradicionalmente, el desempeño en este ámbito se ha apoyado en la capacidad de las universidades para comercializar la investigación realizada a través de patentes o licencias. No obstante, existen otras muchas formas de transferir el conocimiento generado a la sociedad, como por ejemplo a través de programas de formación a la carta, o la formalización de convenios de investigación aplicada conjuntamente con investigadores pertenecientes al propio sistema productivo, entre otros.

1.1.1. La evaluación del desempeño de las universidades

El buen funcionamiento y los resultados de las universidades han sido siempre un tema de interés, tanto para los responsables de las políticas educativas y los gestores de las instituciones universitarias, como para la sociedad en general. En los últimos años, dicho interés ha provocado una creciente atención a los mecanismos y herramientas disponibles para la medición del desempeño, tanto en el ámbito docente como en el investigador.

La medición y la evaluación del desempeño (o de la eficacia de las universidades)¹ constituyen un elemento crucial no solo para la mejora del funcionamiento de las propias organizaciones (Venkatraman y Ramanujam 1986), sino también para apreciar y valorar la contribución de dichas instituciones a la sociedad a la cual sirven.

¹ En adelante, se utilizarán indistintamente los términos eficacia organizativa y desempeño organizativo.

A pesar de su importancia, no es posible alcanzar un consenso definitivo sobre qué es concretamente el desempeño de una universidad, y cómo se debe llevar a cabo su medición. Dicha falta de consenso se debe a que el desempeño es una realidad que no puede ser medida directamente, y que tiene una naturaleza multidimensional y subjetiva. Es decir, la medición del desempeño requiere en primer lugar determinar qué dimensiones van a ser tomadas en consideración, y establecer el grado de importancia que tendrá cada una de ellas (Carton y Hofer 2006). A esto se une que las universidades tienen diferentes *grupos* interesados en su funcionamiento, resultados y mejora (p. ej., estudiantes y sus familias, *alumni*, profesores, investigadores, personal de apoyo y de administración, empresas y organizaciones empleadoras, agencias de evaluación, gobiernos y administraciones, medios de comunicación...), y cada uno de estos grupos tiene objetivos distintos y, por tanto, están interesados en dimensiones diferentes del desempeño universitario (Carton y Hofer 2006).

Además, el desempeño de cada universidad está fuertemente condicionado por sus circunstancias externas e internas. No se puede, ni se debe, desvincular la evaluación de la actuación de una universidad de las condiciones en las cuales opera, ya sea en términos de su dotación de recursos, sus contingencias históricas, o de las características del contexto socioeconómico en que opera (Carton 2004; Steers 1975).

Así pues, la evaluación de las universidades lleva implícita la necesidad de determinar las condiciones y criterios que se van a tomar en consideración. Siguiendo el marco de referencia de Cameron y Whetten (1983) este estudio adopta los siguientes criterios para la medición y evaluación del desempeño:

1. *Dominio de la evaluación:* El dominio de la evaluación se refiere tanto al contenido de lo que va a ser evaluado, como el ámbito en el cual va a realizarse dicha evaluación.

En cuanto al contenido, nuestro estudio centra su atención en dos aspectos fundamentales de la misión de las universidades, la docencia y la investigación. Si bien la misión de las universidades incluye también la transferencia de conocimiento al servicio de la cultura, la calidad de vida, y el

desarrollo económico, restringimos el análisis a los ámbitos de la docencia y la investigación, en tanto en cuanto son las bases fundamentales para que dicha transferencia pueda producirse de un modo efectivo. Asimismo, la disposición de indicadores fiables y comprensivos de la efectividad de las universidades es mayor en los casos de la docencia y la investigación, que en el caso de la transferencia, cuyo estudio exigiría disponer de indicadores más elaborados a los que están actualmente disponibles para el conjunto del sistema universitario español (SUE).

En relación con el ámbito o cobertura de nuestro análisis, se ha optado por un enfoque en el caso de las universidades de naturaleza presencial, en tanto en cuanto las características y factores de éxito de las universidades no presenciales incorporan matices diferenciados que hacen difícil su comparación con el resto.

2. *Perspectiva del evaluador*: El enfoque adoptado para juzgar el desempeño de las universidades se corresponde con el que adoptarían los responsables de la gestión de las universidades y de las políticas educativas de ámbito universitario.
3. *Objetivo de la evaluación del desempeño*: La evaluación se entiende como un medio para identificar las áreas de mejora para proveer un servicio de calidad a la sociedad en la cual operan, y velar por el uso eficiente de los recursos públicos y privados de dicha sociedad.
4. *Nivel de análisis*: Evaluamos el desempeño de la universidad como organización o institución académica, considerando cada universidad en su conjunto como una unidad.
5. *Arco temporal*: El análisis del desempeño de las universidades estudiadas se circunscribe al mismo período considerado en la monografía de Aldás *et al.* (2016), en tanto que dicho estudio se toma como referencia de la identificación de los grupos estratégicos que son utilizados como referencia de comparación. El arco temporal de los datos de desempeño utilizado se sitúa, pues, entre 2011 y 2014, utilizando promedios de 3 años para la mayor parte de las variables con el fin de suavizar las series y evitar posibles variaciones puntuales. No obstante, con el fin de velar por la adecuación

y actualidad del estudio, en nuestro análisis también comprobamos que dicha medición de resultados es consistente con la medida del desempeño de las diferentes universidades utilizando los datos más recientes disponibles.

6. *Naturaleza de los datos utilizados para la evaluación:* Utilizaremos exclusivamente datos de naturaleza secundaria, obtenidos de bases de datos de carácter público, o proporcionados por instituciones que recopilan dicha información de un modo sistemático y fiable.
7. *Referentes de la evaluación:* La evaluación se apoyará en dos referentes fundamentales, el promedio del SUE y el promedio del grupo estratégico al que pertenece cada universidad (Aldás *et al.* 2016).

Cameron y Whetten (1983) y Carton (2004) sostienen que dando respuesta a estas cuestiones se establece una combinación de criterios de evaluación del desempeño que se pueden aplicar a un conjunto de organizaciones con circunstancias comunes. De este modo, se puede valorar en qué medida cada universidad está siendo capaz de alcanzar sus objetivos, conseguir los recursos que necesita para su desarrollo, gestionar bien los procesos y cumplir con las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés o *stakeholders*.

1.1.2. Medición del desempeño docente e investigador de las universidades

Como se ha comentado en el epígrafe anterior, la medición del desempeño de las universidades es un tema que entraña una complejidad considerable. Se debe conjugar la consideración de las diferentes dimensiones del desempeño (p. ej., docencia, investigación o transferencia) con la utilización de indicadores adecuados, que representen bien la realidad que pretenden medir, cuyas fuentes sean fiables, y que estén disponibles para todas (o la mayor parte) de las universidades del SUE.

Hemos anticipado en el punto anterior que nuestra atención se centra en el desempeño de las universidades en los ámbitos de la docencia y la investigación. Asimismo, al inicio del capítulo se ha hecho una breve delimitación de los aspectos constitutivos

del desempeño en estos dominios. Concretamente, en cuanto al desempeño docente, se espera de las universidades que desarrollen metodologías de enseñanza-aprendizaje que permitan a los estudiantes adquirir los conocimientos y competencias propios de sus ámbitos profesionales, y que eviten los problemas habituales de abandono, o la acumulación de retrasos en el proceso formativo. Para medir y evaluar estos aspectos, es posible recurrir a los indicadores relativos a los resultados docentes directos que las universidades suministran y que son recogidos por el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD).

Así pues, en cuanto a los resultados docentes directos, en este trabajo se utilizan los siguientes indicadores de la calidad de la docencia universitaria:

- RD1: La tasa de éxito, entendida como el número de créditos aprobados, respecto al total de créditos evaluados en el curso 2014-2015 de los alumnos de grado.² Este indicador aproxima la eficacia de la metodología enseñanza-aprendizaje para la adquisición de competencias y conocimientos por parte de los estudiantes.
- RD2: La tasa de evaluación, entendida como el número de créditos evaluados de los alumnos de grado, respecto al total de créditos matriculados en el curso 2014-2015. Con este indicador, se pretende medir la capacidad del sistema de enseñanza-aprendizaje de cada universidad, para evitar acumulaciones de retrasos excesivas en el desarrollo de los estudios.
- RD3: La tasa de permanencia, construida restando sobre el 100% el valor de la tasa de abandono (es decir, el porcentaje de alumnos matriculados de grado en el curso t que, dos años después de haberse matriculado en el primer curso de una titulación la abandonan sin graduarse, en relación al total de alumnos de grado matriculados en el curso t). Este cambio de denominación del indicador

² No se consideran los créditos adaptados, convalidados o reconocidos.

habitualmente publicado tiene por objeto mantener la lógica de que todos los indicadores tengan la misma dirección en su interpretación, siendo mejores los valores altos que los bajos.

No obstante, como ya hemos avanzado anteriormente, la evaluación del desempeño docente no debe limitarse exclusivamente al análisis de los resultados docentes. El resultado final esperado del proceso de enseñanza-aprendizaje debe reflejarse en la capacidad de los egresados para incorporarse de modo efectivo al mercado laboral, y ser capaces de contribuir al desarrollo social y económico poniendo en práctica sus competencias y conocimientos. Por esta razón, consideramos necesario incluir también en la evaluación del desempeño docente indicadores de empleabilidad de los egresados.

Si bien es cierto que la empleabilidad no depende solo de la calidad de la docencia impartida en las universidades, sino que se ve influida por multitud de factores, también debe reconocerse que las universidades pueden tener un efecto significativo en este resultado a través de acciones encaminadas a facilitar la interacción entre los estudiantes y el mundo profesional, ya sea mediante programas de prácticas, el desarrollo de redes de *alumni*, o la transmisión de las competencias y actitudes demandadas por el mercado laboral. Así pues, la habilidad de los egresados para encontrar empleo puede ser un indicador adecuado de la calidad del proceso formativo.

No obstante, la consideración de la empleabilidad en la medición del desempeño debe tener en cuenta una serie de matices que tienen una importancia significativa. El acceso a un puesto de trabajo por parte de los egresados debe complementarse con la consideración del tipo de empleo al cual se accede, en tanto en cuanto se puede corresponder o no con el nivel de estudios que se haya realizado. De lo contrario, se estaría dando una valoración positiva a casos de sobrecualificación, que no son precisamente el objetivo que se persigue en la enseñanza universitaria.

Por esta razón, consideramos dos indicadores de empleabilidad que se complementan:

- EMP1: la tasa de afiliación a la Seguridad Social de los egresados de cada institución universitaria, entendida como el porcentaje de egresados titulados en el curso 2009-2010 (en estudios de primer y segundo ciclo, es decir los equivalentes a los actuales grados) que están dados de alta laboral en la Seguridad Social. Para evitar efectos puntuales, se ha calculado el promedio de los años 2011 a 2014 para cada universidad.
- EMP2: la tasa de adecuación del empleo al nivel de estudios, entendida como el porcentaje de egresados que ocupan puestos de trabajo de su categoría laboral. Se ha calculado como el porcentaje de egresados de una universidad en el curso 2009-2010 (en estudios de primer y segundo ciclo, es decir los equivalentes a los actuales grados) cuyo grupo de cotización es acorde al de sus estudios. Al igual que en el caso anterior, se ha utilizado el promedio de los años 2011 a 2014 para evitar efectos coyunturales.

En cuanto al desempeño investigador de las universidades, de modo análogo a la medición del desempeño docente, optamos por utilizar dos subdimensiones, relacionadas en este caso con el volumen de la investigación producida, y con la calidad de dicha investigación. El volumen de la producción investigadora lograda por una universidad es un aspecto clave de su desempeño en tanto en cuanto indica el esfuerzo investigador y la productividad de su personal. Asimismo, la calidad de dicha producción científica es fundamental para que la generación de conocimiento sea relevante.

De este modo, la medición del desempeño investigador se apoya en una serie de indicadores relativos tanto al volumen como a la calidad de la investigación. En relación con el volumen, se consideran los siguientes:

- VII: Producción científica citable, entendida como el número de documentos citables con referencia ISI por cada 100 profesores doctores (equivalentes a tiempo completo) en los centros propios. Se utiliza un promedio de los años 2013-2015 para suavizar los efectos (buenos o malos) de

años concretos. Este indicador permite evaluar la capacidad de producción de nuevo conocimiento y su difusión en el ámbito científico.

- VI2: Producción doctoral, medida como el número de tesis doctorales leídas por cada 100 profesores doctores (equivalentes a tiempo completo). Al igual que en el indicador anterior se considera el promedio de los años 2013-2015. Con esta medida se reconoce la importancia de los programas de doctorado como génesis de una gran parte de la producción investigadora.

Con respecto a la calidad de la producción científica, su medición se apoya en indicadores utilizados habitualmente para valorar los indicios de calidad de la investigación. Así, tomamos en consideración las siguientes medidas:

- CII: Factor de impacto de las revistas, entendido como el factor medio de impacto de las publicaciones en las cuales se han publicado los artículos de investigación en los que hay un autor afiliado a la institución. Al igual que se ha hecho en casos anteriores, utilizamos la media ponderada del período 2013-2015 con el fin de suavizar diferencias de carácter puntual. Este indicador recoge la calidad de la investigación en tanto en cuanto la publicación en revistas con un elevado factor de impacto refleja generalmente que los artículos publicados cumplen con unos estándares elevados de relevancia, rigor e interés que los han hecho merecedores de ser aceptados en estas revistas a través de procesos de evaluación anónima.
- CI2: Posicionamiento en el primer cuartil, valorado como el porcentaje de las publicaciones de cada universidad que están publicadas en revistas situadas en el primer cuartil dentro de la clasificación por áreas de Thomson Reuters, sobre el total de las publicaciones. Se tiene en cuenta el área de cada publicación y se considera un promedio de los años 2013-2015. De modo análogo al anterior, la publicación en revistas situadas en el primer cuartil de sus respectivas áreas, en la clasificación de Thomson Reuters,

denota en qué medida las publicaciones de cada universidad se concentran más o menos en el grupo de revistas de mayor reputación y visibilidad.

- CI3: Impacto específico de los artículos, valorado como el número de citas recibidas por cada documento, desde el momento en que se publica hasta la fecha de recogida de los datos. Siguiendo el mismo patrón de los indicadores anteriores, se considera el promedio de los años 2013-2015. Este indicador permite realizar una evaluación más directa del impacto logrado por cada artículo o publicación, con independencia de la revista en que fue publicado. De este modo se corrige la posibilidad de que un artículo de muy buena calidad (y que por tanto es capaz de acumular muchas citas) haya sido publicado en alguna revista con menor factor de impacto, o viceversa.

El uso de estos indicadores de desempeño docente e investigador, nos permitirá comparar los resultados logrados por las diferentes universidades que componen el SUE. Sin embargo, para lograr una presentación de los resultados fácilmente comprensible, será necesario normalizar los indicadores. El uso de los datos originales dificulta la interpretación del desempeño porque cada uno de ellos está basado en medidas muy diferentes (p. ej., porcentajes en los indicadores de resultados docentes directos, o en los de empleabilidad, unidades en cuanto al número de documentos citables o tesis doctorales por cada 100 profesores doctores, etc.). La combinación de estas medidas haría necesario utilizar ejes con diferentes escalas, e imposibilitaría la obtención de índices sintéticos para algunas de las subdimensiones de desempeño consideradas.

Por estas razones se ha optado por normalizar los indicadores convirtiéndolos en una unidad común, tratando de que el proceso permita visualizar fácilmente la posición relativa de cada universidad frente a las demás. Así pues, la normalización aplicada ha consistido en restar al indicador el límite inferior del mismo en el conjunto del SUE y dividirlo por su rango de variación, esto es:

$$IN_{ij} = \frac{I_{ij} - I_j^{min}}{I_j^{max} - I_j^{min}} \times 100$$

donde IN_{ij} es el valor normalizado del indicador I_j para la universidad i , I_{ij} es el valor sin normalizar de ese mismo indicador para esa misma universidad, I_j^{min} es el valor mínimo que toma empíricamente el indicador j en el conjunto de todas las universidades y I_j^{max} , análogamente, el valor máximo. Esta normalización tiene la ventaja para el lector de que genera valores acotados en el rango 0-100, fáciles de interpretar y también fáciles de agregar.

Asimismo, con el objeto de facilitar la interpretación de los resultados, resulta conveniente agregar los indicadores para la formación de subdimensiones del desempeño. Tal y como hemos comentado, el desempeño docente puede dividirse en dos subdimensiones: resultados docentes directos y resultados de empleabilidad. Igualmente, el desempeño investigador se compone de otras dos subdimensiones: volumen de investigación y calidad de la investigación. Estas cuatro subdimensiones se componen a su vez de diversos indicadores, los cuales conviene agregar para facilitar la comprensión y la interpretación de los resultados. La agregación de los indicadores conformando dos subdimensiones para cada tipo de desempeño permite ilustrar los resultados en gráficos de dispersión de dos dimensiones (un gráfico para el desempeño docente y otro para el desempeño investigador), lo cual aporta visibilidad y una gran claridad de los resultados, que los hace fácilmente analizables e interpretables. Así pues, en este trabajo, siguiendo la propuesta de Aldás *et al.* (2016), optamos por agregar los indicadores en subdimensiones a través del cálculo de medias aritméticas simples, ponderando por igual cada uno de los indicadores. Esta decisión se sustenta en la inexistencia de criterios claros para ponderar más o menos ciertas dimensiones, y en el hecho de que no pretendemos elaborar un *ranking* (lo cual obligaría a establecer ponderaciones de indicadores, subdimensiones y dimensiones del desempeño para construir un único índice agregado), sino que comparamos los resultados docentes e investigadores por separado.

1.2. El desempeño de las universidades presenciales en el SUE

El trabajo elaborado por Aldás *et al.* (2016) sobre los grupos estratégicos existentes en el SUE permitió evidenciar la importancia que tiene considerar el contexto y las condiciones de partida de cada universidad a la hora de evaluar el desempeño de las mismas. Los resultados de dicho trabajo mostraban que la pertenencia a uno u otro grupo estratégico tiene un efecto condicionante sobre el desempeño, por lo que es necesario considerar dichas características y el contexto en el que operan para realizar una valoración justa de los resultados que está alcanzando cada universidad. En los siguientes epígrafes se describen la metodología utilizada por Aldás *et al.* (2016) para la identificación de grupos estratégicos en el SUE, y se presentan las principales características y los diferentes niveles de desempeño alcanzados en promedio en uno de los grupos estratégicos compuestos por universidades presenciales, así como los resultados logrados por las universidades que los componen y la dispersión existente entre ellas dentro de cada grupo.

1.2.1. Identificación de grupos estratégicos en el SUE

Los grupos estratégicos en el sistema universitario se definen como agrupaciones de universidades que tienen características estructurales similares y que operan en contextos parecidos, de tal modo que se enfrentan a los desafíos y exigencias del entorno en unas condiciones comparables.

Para la identificación de dichos grupos de universidades similares, Aldás *et al.* (2016) partieron de la consideración de cinco dimensiones relacionadas con los recursos fundamentales del sistema universitario (las características de los estudiantes, las de los profesores, y los recursos financieros con los que cuenta cada institución), con la complejidad organizativa de cada universidad, y con las condiciones contextuales en las que estas realizan su actividad. Se describen a continuación las razones por las cuales se partió de dichas dimensiones y se muestra, a continuación, el modo en que fueron operativizadas para la identificación de los grupos.

CUADRO 1.1: Descripción de los indicadores de resultados

Factor	Dimensión	Indicador	Descripción	Año	Fuente	
Docencia	Resultados docentes	RD1	Tasa de éxito	Número de créditos superados por los estudiantes de grado matriculados en un curso académico (excluyendo créditos reconocidos y transferidos) respecto al número total de créditos presentados a examen en dicho curso académico	2014-2015	MECD (2017a)
		RD2	Tasa de evaluación	Número de créditos presentados a examen por los estudiantes de grado en un curso académico respecto al número total de créditos matriculados en dicho curso académico	2014-2015	MECD (2017a)
		RD3	Tasa permanencia	Tasa complementaria hasta 100% de la tasa de abandono, entendida como los estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso en el curso X, matriculados en el título de grado T, en la universidad U, que sin haberse graduado en ese título de grado no se han matriculado en el durante dos cursos seguidos	2014-2015	MECD (2017a)
Empleabilidad		EMP1	Tasa de afiliación a la seguridad social de los egresados de la universidad	Porcentaje de universitarios titulados en el curso 2009-2010 en estudios de primer y segundo ciclo que están dados de alta laboral en la Seguridad Social	2011-2014	MECD (2017d)
		EMP2	% de egresados empleados en su categoría profesional	Porcentaje de universitarios titulados en el curso 2009-2010 en estudios de primer y segundo ciclo afiliados a la Seguridad Social en un grupo de cotización acorde a sus estudios (ingenieros, licenciados, alta dirección, diplomados e ingenieros técnicos). Se incluye a los autónomos en este grupo	2011-2014	MECD (2017d)

CUADRO 1.1 (cont.): Descripción de los indicadores de resultados

Factor	Dimensión	Indicador	Descripción	Año	Fuente
Volumen de la investigación	VII	Documentos citables con referencia ISI por cada 100 profesores doctores	Documentos con referencia ISI publicados por cada 100 profesores doctores en equivalente a tiempo completo de los centros propios	Media 2013-2015	IUNE (2017a) y MECD (2017c)
		Tesis doctorales leídas por cada 100 profesores doctores	Tesis doctorales leídas por cada 100 profesores doctores equivalentes a tiempo completo	Media 2013-2015	MECD (2017b) y (2017c)
		Factor medio de impacto	Factor de impacto medio de las publicaciones para las cuales hay un autor afiliado a la institución	Media 2013-2015	IUNE (2017a)
Calidad de la investigación	CI2	% de publicaciones en el primer cuartil	Publicaciones correspondientes a revistas situadas en el primer cuartil de relevancia dentro de la clasificación por áreas de Thomson Reuters sobre el total de publicaciones pertenecientes a dicha área	Media 2013-2015	IUNE (2017a)
		Citas por documento	Citas recibidas por cada documento desde el momento de su publicación hasta la fecha de recogida de datos	Media 2013-2015	IUNE (2017a)
		LIC	Ingresos por licencias por cada 100 profesores doctores	Media 2013-2015	IUNE (2017b) y MECD (2017c)
Innovación y desarrollo tecnológico	PAT	Número de patentes por cada 100 profesores doctores	Número de patentes nacionales concedidas a cada universidad española por la Oficina Española de Patentes y Marcas por cada 100 profesores doctores equivalentes a tiempo completo	Media 2013-2015	IUNE (2017c) y MECD (2017c)

Fuente: Elaboración propia.

Las *características de los estudiantes* pueden determinar en gran medida los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que resulta relevante tener en cuenta su calidad de partida (aproximada mediante las notas de corte). Análogamente, la diversidad de orígenes nacionales puede facilitar la adquisición de competencias de relación multicultural, así como la generación de redes que pueden resultar claves en la empleabilidad de los egresados. Asimismo, los resultados docentes y la empleabilidad de los estudiantes se pueden ver fuertemente influidos por el nivel de la oferta de estudios, por lo que es conveniente considerar el peso de los estudios de posgrado en la oferta global de cada universidad.

En cuanto a las *características del profesorado*, el estudio de Aldás *et al.* (2016) toma en consideración la formación (porcentaje de profesores doctores), la experiencia (aproximada mediante la edad) y las redes internacionales de los profesores (medida mediante el porcentaje de coautorías internacionales) de cada universidad, aspectos que pueden influir en la capacidad del profesorado para generar mejores resultados docentes e investigadoras. Asimismo, se tiene en cuenta la dotación de profesorado a través del número de alumnos por profesor. Los autores evitan, en este punto, considerar variables de desempeño investigador para medir las características del profesorado, con el objeto de evitar problemas de endogeneidad en el estudio del efecto de los grupos sobre el desempeño investigador.

El tercer factor considerado para identificar y caracterizar los grupos estratégicos se refiere a los *recursos financieros* con los que cuenta cada institución. La dotación financiera de las universidades depende en parte de su capacidad de captación de fondos a través de contratos y convocatorias competitivas, pero su principal fuente presupuestaria proviene de la apuesta más o menos intensa de las comunidades autónomas en el caso de las universidades públicas, o de las aportaciones privadas y reinversión de beneficios en el caso de las privadas. La dotación financiera es un determinante clave de la capacidad de acción y de la mayor o menor discrecionalidad de las universidades, por lo que constituye una característica básica que puede influir significativamente en su desempeño. Se aproxima esta dotación a partir de las cifras de presupuesto por estudiante y presupuesto por profesor, de modo que se captan matices diferentes.

El cuarto factor considerado para identificar y describir los grupos estratégicos se refiere a las características y la *complejidad organizativa* de las universidades. La complejidad de la gestión, y por ende el desempeño docente e investigador, pueden verse influidos por el tamaño de la institución (medido, por ejemplo mediante el número de estudiantes), la variedad de titulaciones (número de títulos) o la especialización de su oferta en ciertas áreas de conocimiento (aproximado mediante un índice de concentración de los estudiantes en pocas o muchas ramas de enseñanza respectivamente). El tamaño y el grado de complejidad de cada universidad condicionan la capacidad de reacción, la flexibilidad y la inercia estratégica de las mismas, y dificultan la gestión en tanto que implican mayor diversidad de realidades internas que deben ser manejadas y equilibradas desde un punto de vista económico, social y político. Estas diferencias en tamaño y complejidad son fruto de la combinación de diversos factores relacionados con aspectos históricos (año de fundación, enfoque más o menos generalista en su origen y evolución, vocación de alcance nacional o no), y con las políticas educativas de las comunidades autónomas (sistemas de universidades únicas con múltiples campus, sistemas con varias universidades, diferentes niveles de especialización o planteamientos generalistas, etc.).

Finalmente, una caracterización completa de las condiciones en las cuales opera cada universidad, y que pueden influir en su desempeño, requiere también la consideración de las *características del entorno* o contexto geográfico inmediato en el que se encuentran situadas las universidades. La existencia o no de competencia, la ubicación en provincias con mayores niveles de renta per cápita, o el tamaño del mercado potencial de estudiantes, son aspectos que condicionan en gran medida el potencial de las universidades y que pueden tener un impacto significativo en sus niveles de desempeño, en tanto en cuanto afectan a sus posibilidades de obtención de recursos tangibles e intangibles, o a los incentivos de mejora y búsqueda de reputación, entre otros aspectos.

En el cuadro 1.2 se muestra el detalle de las variables que fueron utilizadas en dicho estudio para identificar grupos estratégicos de universidades, y que han sido brevemente resumidas en los párrafos precedentes.

CUADRO 1.2: Descripción de las variables empleadas para la definición de los grupos estratégicos

	Variable	Descripción	Año/ curso
Características de los estudiantes	CE1	Notas de corte	2014-2015
	CE2	% alumnos extranjeros	2014-2015
	CE3	% alumnos de posgrado	2014-2015
	CP1	% profesores doctores	2013
Características del profesorado	CP2	Alumnos por profesor	2013-2014
	CP3	% de publicaciones en coautorías internacionales	Media 2011-2013
	CP4	Edad media de los profesores	2013-2014

Nota de admisión mínima de cada universidad. La nota de mínima de admisión a una titulación en un centro es la nota del último estudiante que ha sido admitido en el proceso de preinscripción por el cupo general, tanto en convocatoria ordinaria como extraordinaria

Alumnos no españoles de 1.º y 2.º ciclo y grado y máster respecto al total de alumnos de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster de los centros propios y adscritos

Alumnos matriculados en estudios de máster sobre el total de alumnos de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster de los centros propios

Profesores doctores equivalentes a tiempo completo sobre el total del personal docente e investigador equivalente a tiempo completo de los centros propios

Alumnos matriculados en estudios de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster sobre el total de profesorado docente e investigador equivalente a tiempo completo de los centros propios

Publicaciones para las cuales existe un coautor afiliado a una institución extranjera sobre el total de publicaciones

Edad media de la plantilla docente de los centros propios

CUADRO 1.2 (cont.): Descripción de las variables empleadas para la definición de los grupos estratégicos

	Variable	Descripción	Año/ curso	
Recursos financieros	CRF1	Presupuesto por alumno	Ingresos liquidados de la universidad sobre el total de alumnos matriculados en estudios de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster de los centros propios	2013-2014
	CRF2	Presupuesto por profesor	Ingresos liquidados de la universidad sobre el total del personal docente e investigador equivalente a tiempo completo de los centros propios	2013-2014
	CO1	Alumnos por universidad	Número de estudiantes de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster de los centros propios	2014-2015
Características organizativas	CO2	Concentración en ramas de enseñanza	Índice de Gini calculado a partir del número de estudiantes de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster por rama de enseñanza de los centros propios y adscritos	2014-2015
	CO3	Titulaciones de grado	Número de titulaciones de grado impartidas tanto en centros propios como adscritos	2014-2015
	CT1	PIB per cápita	PIB per cápita de la provincia (euros)	2013
Características de su entorno	CT2	Población de 18 años por universidad en la provincia	Población residente de 18 años en la provincia entre el número de universidades con actividad en esa misma provincia (sin distinguir por naturaleza de impartición de la universidad)	2014-2015
	CT3	Población 18 años	Población residente de 18 años por provincia (edad a 31 de diciembre)	2014

Fuente: Aldás *et al.* (2016).

A partir de estas cinco dimensiones, el estudio de Aldás *et al.* (2016) identifica los grupos estratégicos de universidades existentes en el SUE mediante el uso de técnicas de análisis de conglomerados jerárquicos, escalamiento multidimensional y regresiones *property fitting*.³

Como resultado de dichos análisis los autores identifican un total de siete grupos de universidades que son homogéneas entre sí, pero que se diferencian sustancialmente de las de los otros grupos.

El proceso de identificación se realizó en tres pasos a través de los cuales se fueron agrupando las universidades en función de sus similitudes en cuanto a las características estructurales, organizativas y contextuales comentadas previamente.

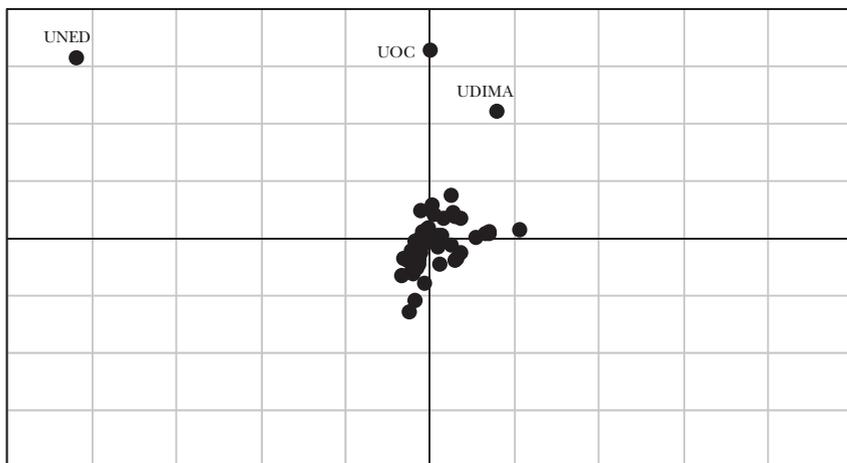
El primer paso dio como resultado un mapa de similitudes (véase el panel *a* del gráfico 1.1) en el que es fácil observar que las universidades a distancia son significativamente diferentes al resto de universidades presenciales. Así pues, aunque las universidades a distancia no se parecen demasiado entre sí y no constituyen estrictamente un grupo estratégico, se optó por reunir las en un primer grupo dada su clara diferenciación con respecto al resto del sistema. Por ello, tal y como se ha anticipado anteriormente, en este trabajo hemos optado por no incluir universidades de este grupo en el análisis de las prácticas de las universidades con mejor desempeño. La gran disparidad de perfiles de este grupo complica considerablemente la identificación de posibles prácticas y patrones que puedan ser fácilmente trasladables.

El segundo paso permitió confirmar que las características de las universidades privadas (presenciales) son claramente diferentes a las características de las públicas presenciales. Si bien el carácter privado o público no formaba parte de los indicadores considerados para el análisis de similitudes, es evidente que, en general, las privadas comparten muchas de sus características estructurales (características de estudiantes, profesorado y financiación), tienen tamaños y niveles de complejidad similares, y suelen operar en contextos geográficos de mayor renta per cápita y mayor potencial de mercado, aspectos que acaban alineando a todas las universidades

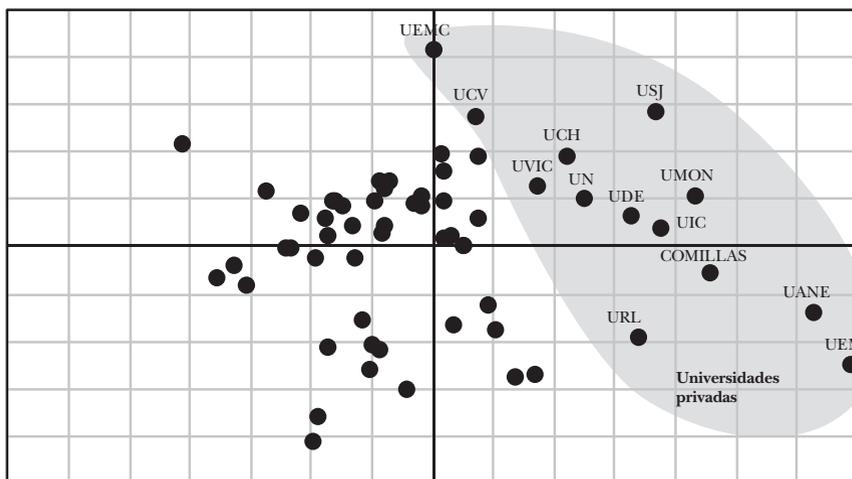
³ Para más detalle sobre la metodología véase Aldás *et al.* (2016: 110).

GRÁFICO 1.1: Identificación de grupos estratégicos entre las universidades españolas

a) Todas las universidades



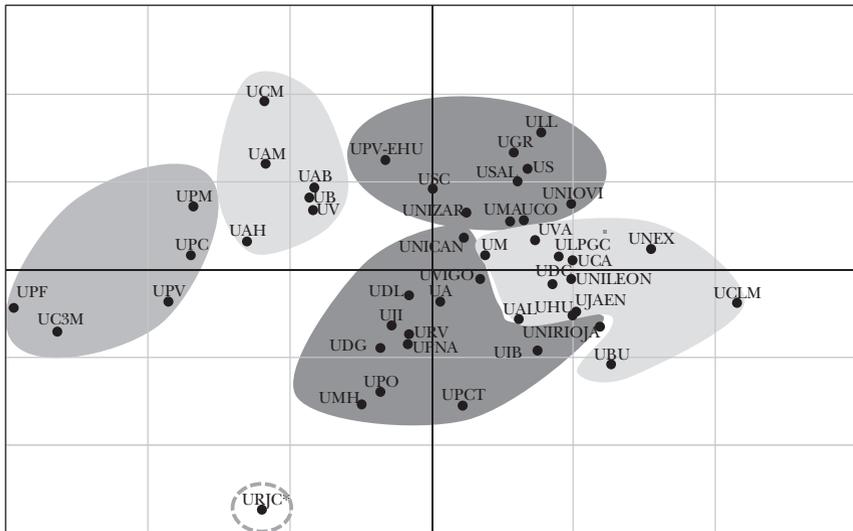
b) Universidades presenciales



privadas incluidas en el estudio (que son todas aquellas de las que se disponía de la información publicada necesaria y que constituyen el 50% de las privadas integradas en el SUE) en un mismo grupo estratégico, denominado en el estudio de Aldás *et al.* (2016) como *grupo 2* o *grupo de universidades privadas*.

GRÁFICO 1.1 (cont.): Identificación de grupos estratégicos entre las universidades españolas

c) Universidades públicas presenciales



Nota: COMILLAS: U. Pontificia Comillas; UA: U. Alicante; UAB: U. Autónoma de Barcelona; UAH: U. Alcalá; UAL: U. Almería; UAM: U. Autónoma de Madrid; UANE: U. Nebrija; UB: U. Barcelona; UBU: U. Burgos; UC3M: U. Carlos III de Madrid; UCA: U. Cádiz; UCH: U. Cardenal Herrera-CEU; UCLM: U. Castilla-La Mancha; UCM: U. Complutense de Madrid; UCO: U. Córdoba; UCV: U. Católica de Valencia San Vicente Mártir; UDC: U. La Coruña; UDE: U. Deusto; UDG: U. Gerona; UDIMA: U. a Distancia de Madrid; UDL: U. Lérida; UEM: U. Europea de Madrid; UEMC: U. Europea Miguel de Cervantes; UGR: U. Granada; UHU: U. Huelva; UIB: U. las Islas Baleares; UIC: U. Internacional de Cataluña; UJAEN: U. Jaén; UJI: U. Jaime I de Castellón; ULL: U. La Laguna; ULPGC: U. Las Palmas de Gran Canaria; UM: U. Murcia; UMA: U. Málaga; UMH: U. Miguel Hernández de Elche; UMON: U. Mondragón; UN: U. Navarra; UNED: U. Nacional de Educación a Distancia; UNEX: U. Extremadura; UNICAN: U. Cantabria; UNILEON: U. León; UNIOVI: U. Oviedo; UNIRIOJA: U. La Rioja; UNIZAR: U. Zaragoza; UOC: U. Oberta de Cataluña; UPC: U. Politècnica de Cataluña; UPCT: U. Politècnica de Cartagena; UPF: U. Pompeu Fabra; UPM: U. Politècnica de Madrid; UPNA: U. Pública de Navarra; UPO: U. Pablo de Olavide; UPV: U. Politècnica de Valencia; UPV-EHU: U. País Vasco; URJC: U. Rey Juan Carlos; URL: U. Ramon Llull; URV: U. Rovira i Virgili; US: U. Sevilla; USAL: U. Salamanca; USC: U. Santiago de Compostela; USJ: U. San Jorge; UV: U. Valencia; UVA: U. Valladolid; UVIC: U. Vic-Central de Cataluña; UVIGO: U. Vigo.

Fuente: Aldás et al. (2016).

El tercer paso, centrado ya en las universidades públicas presenciales, permitió distinguir 5 grupos de universidades con características similares dentro de cada grupo, y significativamente diferentes de las características de las del resto de grupos.

La identificación de un total de 7 grupos en el SUE, 5 de ellos formados por universidades públicas presenciales, constituye una buena demostración de que el SUE es un sistema altamente

CUADRO 1.3: Composición de los grupos estratégicos y tamaño dentro del sistema universitario
(porcentaje)

Grupo	Universidad	Alumnos	Profesores doctores	Presupuesto
1. Universidades a distancia	A Distancia de Madrid	15,1	2,1	2,9
	Nacional de Educación a Distancia			
	Oberta de Cataluña			
2. Universidades privadas	Cardenal Herrera-CEU	6,3	5,5	7,8
	Católica Valencia San Vicente Mártir			
	Deusto			
	Europea de Madrid			
	Europea Miguel de Cervantes			
	Internacional de Cataluña			
	Mondragón			
	Navarra			
	Nebrija			
	Pontificia Comillas			
3. Universidades altamente especializadas	Ramon Llull	8,6	10,5	12,7
	San Jorge			
	Vic-Central de Cataluña			
	Carlos III de Madrid			
	Politécnica de Cataluña			
4. Grandes universidades metropolitanas	Politécnica de Madrid	16,5	21,0	20,6
	Politécnica de Valencia			
	Pompeu Fabra			
	Alcalá			
	Autónoma de Barcelona			
5. Jóvenes universidades investigadoras	Autónoma de Madrid	14,0	14,2	14,2
	Barcelona			
	Complutense de Madrid			
	Valencia (Estudio General)			
	Alicante			
	Cantabria			
	Gerona			
	Islas Baleares			
	Jaume I de Castellón			
	La Rioja			
	Lérida			
	Miguel Hernández de Elche			
Pablo de Olavide				
Politécnica de Cartagena				
Pública de Navarra				
Rey Juan Carlos				
Rovira i Virgili				
Vigo				

CUADRO 1.3 (cont.): Composición de los grupos estratégicos y tamaño dentro del sistema universitario
(porcentaje)

Grupo	Universidad	Alumnos	Profesores doctores	Presupuesto
6. Universidades regionales generalistas	Córdoba			
	Granada			
	La Laguna			
	Málaga			
	Oviedo			
	País Vasco	23,6	29,4	26,8
	Salamanca			
	Santiago de Compostela			
	Sevilla			
	Zaragoza			
7. Universidades públicas docentes	Almería			
	Burgos			
	Cádiz			
	Castilla-La Mancha			
	Extremadura			
	Huelva			
	Jaén	15,9	17,2	15,0
	La Coruña			
	Las Palmas de Gran Canaria			
	León			
Murcia				
Valladolid				
Total		100,0	100,0	100,0

Nota: Alumnos: número de estudiantes de 1.º y 2.º ciclo, grado y máster de los centros propios en el curso 2014-2015. Profesores doctores: Profesores doctores en equivalente a tiempo completo de los centros propios en el curso 2013-2014. Presupuesto: ingresos liquidados en el año 2013.

Fuente: Aldás *et al.* (2016).

heterogéneo, en el que la dotación de recursos, las características y el contexto en que operan las universidades difieren notablemente entre ellas, condicionando de modo significativo el rendimiento de las mismas.

La descripción y caracterización de cada uno de estos grupos está ampliamente detallada en el trabajo de Aldás *et al.* (2016), no obstante, ofrecemos en el epígrafe siguiente una breve descripción de los

mismos. Como se podrá observar, las características, la dotación de recursos y el contexto en el que operan, son muy diferentes entre universidades, y por tanto el punto de partida de cada universidad para llevar a cabo su misión y desarrollar su actividad docente e investigadora es muy distinto. Por ello, es necesario tomar en consideración estas características si se quiere hacer una evaluación del desempeño ajustada a las posibilidades reales de cada institución. El uso de los grupos estratégicos facilita esta labor, en tanto en cuanto, contextualiza el desempeño y permite compararlo con universidades similares.

De este modo, tal y como pretendemos hacer en esta monografía, será posible también identificar buenas prácticas entre aquellas universidades que estén logrando un mejor desempeño en cada contexto, aunque los resultados puedan ser inferiores o superiores a los de universidades pertenecientes a otros grupos con diferentes características y dotación de recursos.

1.2.2. Caracterización y desempeño de los grupos estratégicos de las universidades presenciales del SUE

Grupo 2. Universidades privadas

Como resulta fácil intuir por su nombre, este grupo reúne a todas las universidades privadas de las que se disponía de datos en el momento de la identificación de los grupos estratégicos. Tal y como se ha explicado anteriormente, la agrupación no se realiza a partir del carácter privado de las mismas, sino que se deriva de la similitud de las características de este tipo de instituciones.

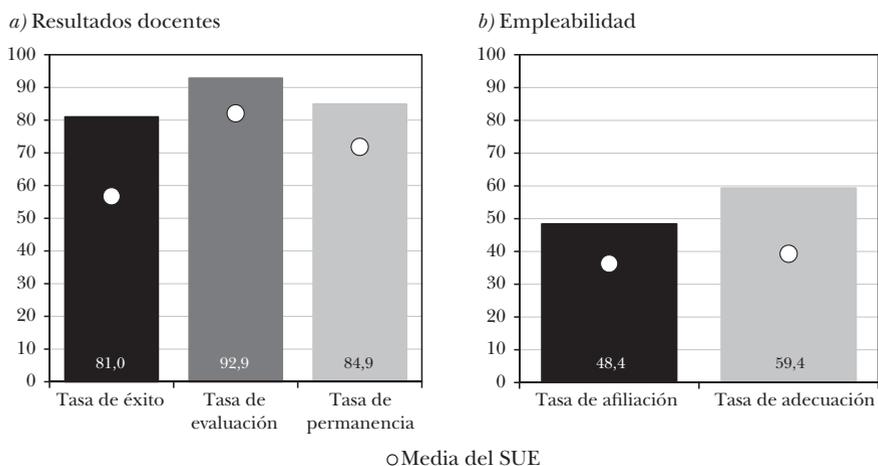
Las universidades que forman el grupo son mayoritariamente pequeñas (con un promedio de unos 6.500 alumnos, frente a los más de 22.500 de las públicas presenciales), y están ubicadas en provincias con muchos estudiantes potenciales (población de 18 años) y con alta renta per cápita, pero también con una elevada competencia. Ofrecen, por lo general, un conjunto de titulaciones más especializado en ciertas ramas de enseñanza y ponen un mayor énfasis en los estudios de posgrado. Esta especialización se refleja en un menor número de titulaciones (23,2 por universidad frente a las 40,7 de las públicas presenciales, en promedio). Además, se caracteriza por tener una de las dotaciones de recursos financieros más altas del sistema, tanto por profesor como por alumno. La mayor

parte de ellas apuesta fuertemente por la internacionalización del alumnado, cuya presencia dobla a la de las universidades públicas presenciales. Su profesorado es, en promedio, más joven que el de las universidades públicas presenciales, lo cual también va asociado a una menor formación investigadora (53,7% de doctores equivalentes a tiempo completo, frente al 77,2% de las públicas) y unas redes internacionales menos densas (las publicaciones en coautoría internacional están 6 puntos porcentuales por debajo de las públicas).

Este grupo es el que consigue, en promedio, el mejor desempeño docente del sistema (v. el gráfico 1.2). Sus resultados docentes (panel *a*) en cuanto a las tasas de éxito son muy superiores al promedio del SUE, y también superan levemente al resto en tasas de evaluación y permanencia. Igualmente, sus niveles de empleabilidad (panel *b*) son mejores que los del resto del sistema, especialmente en lo que respecta a la adecuación del puesto de trabajo ocupado en relación con el nivel formativo recibido.

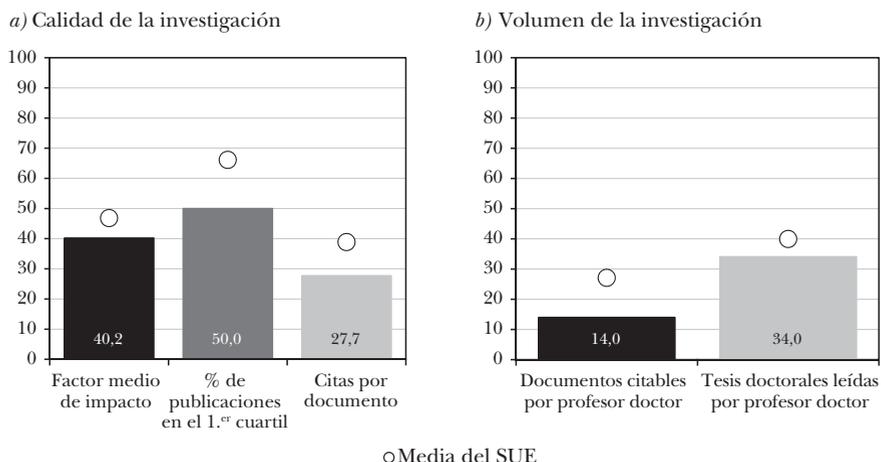
En cuanto al desempeño investigador, la mayor parte de las universidades privadas que componen el grupo se sitúan en niveles bajos, tanto desde la perspectiva del volumen (panel *b* del gráfico 1.3) como desde la de la calidad de la investigación (panel *a*). Su perfil eminentemente docente se refleja en estos datos,

GRÁFICO 1.2: Indicadores de desempeño docente. Grupo 2 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: MECD (2017a, 2017d) y elaboración propia.

GRÁFICO 1.3: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 2 y media del SUE

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

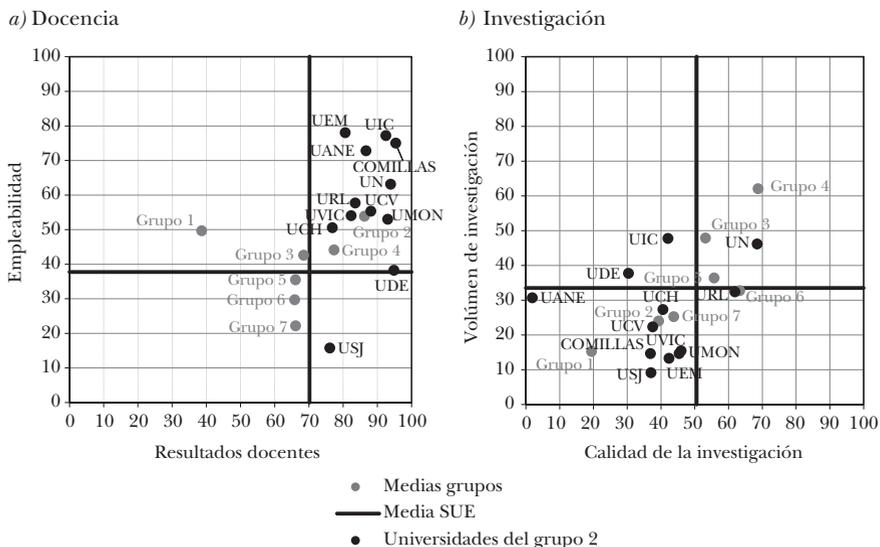
así como las características del profesorado, cuyo porcentaje de profesores doctores es casi un 25% más bajo que el de las universidades públicas presenciales.

El grupo, no obstante, muestra una elevada heterogeneidad de niveles de desempeño, tanto en el ámbito docente como en el investigador (v. la dispersión de los puntos que sitúan a las universidades del grupo en el gráfico 1.4).

En el ámbito docente, existe una elevada heterogeneidad, especialmente en términos de empleabilidad, siendo mejores los resultados de las universidades privadas más consolidadas. Cabe pensar que las universidades de creación más reciente todavía necesitan más tiempo para desarrollar la reputación y las redes con el ámbito empresarial para mejorar los datos de empleabilidad de sus egresados. Los resultados docentes directos se sitúan prácticamente en todos los casos por encima del promedio del sistema.

En el terreno investigador, la heterogeneidad es menor, situándose prácticamente todas las universidades del grupo en el cuadrante inferior izquierdo, que indica menores niveles de desempeño que el promedio del sistema. Cabe destacar la excepción de la Universidad de Navarra, que logra situarse entre las de mejor desempeño investigador de todo el SUE.

GRÁFICO 1.4: Desempeño relativo del grupo 2 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Se ha omitido la información de la UEMC en el gráfico. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

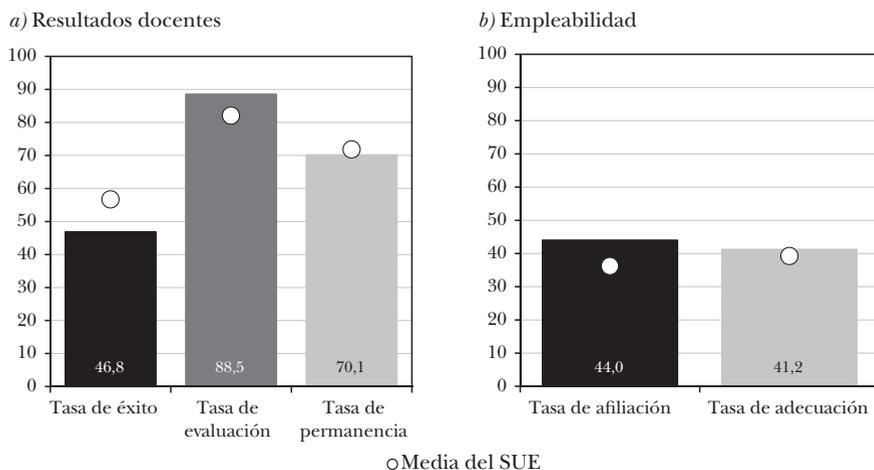
Fuente: MECD (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

Grupo 3. Universidades públicas altamente especializadas

Este grupo reúne a tres de las cuatro universidades politécnicas del SUE (Politécnica de Cataluña, Politécnica de Madrid y Politécnica de Valencia) y a dos universidades de creación relativamente reciente (Pompeu Fabra y Carlos III). Todas ellas se caracterizan por tener una elevada especialización en ramas de enseñanza, tanto en el caso natural de las universidades politécnicas como en el de las otras dos universidades del grupo. Son universidades de tamaño medio (23.204) y ofrecen un promedio de 32 titulaciones de grado.

Se ubican en provincias en las que existe un elevado grado de competencia, aunque con un mercado amplio, con una elevada población de 18 años (46.424 jóvenes por provincia en promedio) y con una alta renta per cápita.

En cuanto a sus características estructurales, este grupo es también el que tiene el promedio de notas de corte más alto del sistema (7,93), la mayor internacionalización del alumnado de las universidades públicas (8,2% de alumnos extranjeros), así como el

GRÁFICO 1.5: Indicadores de desempeño docente. Grupo 3 y media del SUE

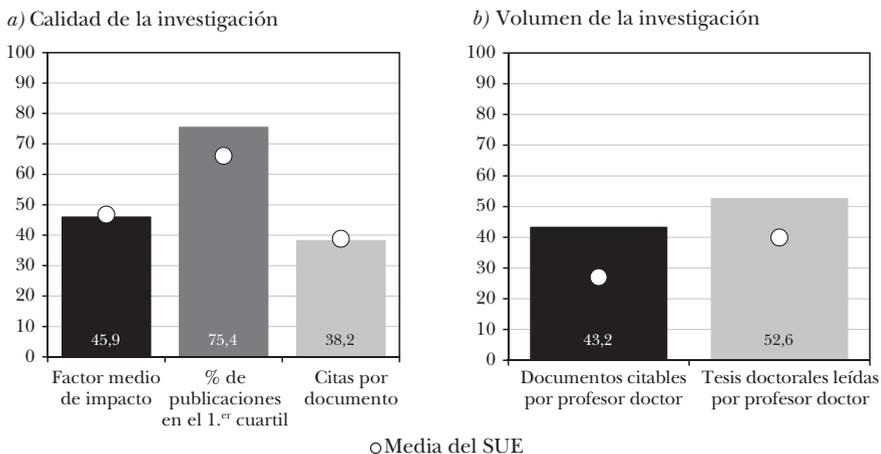
Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: MECD (2017a, 2017d) y elaboración propia.

mayor peso de los estudios de posgrado (10,4% de los estudiantes). Su profesorado tiene una edad media relativamente menor a la de otros grupos (47 años), lo cual se acompaña de un porcentaje de profesores doctores de los más bajos del sistema (75,5%). No obstante, esto no impide que tengan una elevada actividad de coautorías internacionales (44,1%). Se sitúan, además, en el nivel más elevado del sistema público en cuanto a dotación de recursos financieros por alumno y profesor, y la ratio de alumnos por profesor (equivalentes a tiempo completo) es la más baja del sistema (15,0 alumnos por profesor).

En cuanto a sus niveles de desempeño en el ámbito docente, las universidades de este grupo muestran tasas de éxito y de permanencia inferiores a los promedios del sistema, especialmente en el caso de las primeras. Las tasas de evaluación, sin embargo, están por encima de los promedios del SUE. Con respecto a la empleabilidad, el grupo se sitúa ligeramente por encima de la media del sistema, tanto en tasas de afiliación como de adecuación, si bien es posible que estos resultados sean algo mejores en realidad, puesto que el uso de datos de afiliación a la Seguridad Social podría estar infravalorando la empleabilidad en el caso de las universidades politécnicas, en cuyas áreas es muy habitual el uso de mutuas profesionales reguladas.

GRÁFICO 1.6: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 3 y media del SUE



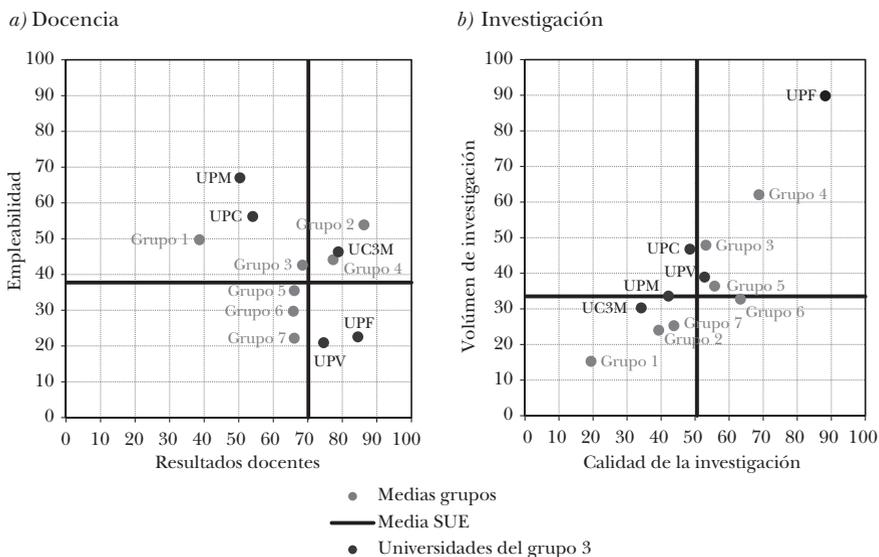
Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

En el ámbito de la investigación, sin embargo, este grupo muestra el mejor desempeño en términos de volumen, y ligeramente superior al promedio en términos de calidad. El porcentaje de publicaciones en el primer cuartil es, además, uno de los más altos del SUE.

Finalmente, el desempeño de las universidades que conforman el grupo muestra una homogeneidad considerable en cuanto a los resultados docentes directos (v. el panel *a* del gráfico 1.7), y una elevada heterogeneidad en los resultados de empleabilidad, siendo las universidades politécnicas situadas en Madrid y Cataluña las que destacan positivamente en este tema.

En el terreno investigador, el grupo muestra una heterogeneidad muy elevada. Cabe destacar positivamente el desempeño de la Universidad Pompeu Fabra, tanto en volumen como en calidad de la investigación, que es líder del SUE en este campo y eleva notablemente el promedio del grupo. El resto de universidades se sitúan más próximas a los promedios del SUE, si bien algunas logran un mejor desempeño en volumen (p. ej., Universidad Politécnica de Cataluña) y otras lo hacen en calidad (p. ej., Universidad Politécnica de Valencia).

GRÁFICO 1.7: Desempeño relativo del grupo 3 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

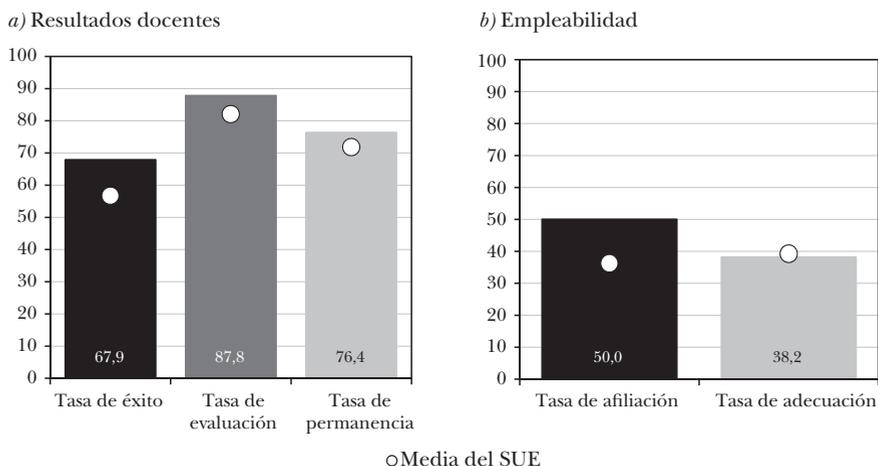
Fuente: MECD (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

Grupo 4. Grandes universidades metropolitanas

El cuarto grupo identificado por Aldás *et al.* (2006) reúne un conjunto de universidades de gran tamaño y situadas en grandes ciudades españolas. Está formado por las universidades Autónoma de Madrid, Autónoma de Barcelona, Complutense de Madrid, y las de Alcalá de Henares, Barcelona y Valencia.

El contexto geográfico en el que operan estas universidades es el mismo que el del grupo 3 (es decir, la Comunidad de Madrid y áreas metropolitanas de Valencia y Barcelona), y comparten con las universidades de dicho grupo muchas de sus características. Así, operan también en zonas con una elevada renta per cápita, con un importante mercado potencial (población de 18 años) y con una elevada competencia.

No obstante, las del grupo 4 tienen un tamaño significativamente mayor y tienen un recorrido histórico mucho más largo (siendo el grupo cuya edad promedio, 286 años, es la más alta de todos los grupos identificados). Estas grandes universidades

GRÁFICO 1.8: Indicadores de desempeño docente. Grupo 4 y media del SUE

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: MEC (2017a, 2017d) y elaboración propia.

metropolitanas tienen un carácter muy generalista, siendo el segundo grupo con menor grado de concentración en ramas de enseñanza de todo el SUE (índice de Gini de 0,45). Como se ha dicho, son además universidades de gran dimensión, lo cual se refleja no solo en que son las que tienen el mayor promedio en número de estudiantes (37.240), sino también en que tienen el segundo mayor número de titulaciones de grado del sistema (53,5).

Respecto a sus características estructurales, las universidades del grupo 4 logran también atraer a estudiantes con notas elevadas (su nota de corte media es la segunda más alta del SUE, 7,47), cuentan con un importante número de estudiantes extranjeros (6,5% en promedio) y tienen el mayor peso del SUE en cuanto al porcentaje de estudiantes de posgrado (10%). Además, la ratio de alumnos por profesor es también de las más bajas del SUE (15,3 alumnos por profesor equivalente a tiempo completo), lo cual facilita que la docencia se pueda impartir en buenas condiciones. El profesorado es el que tiene mayor edad con respecto al resto de los grupos (50 años en promedio), con una formación doctoral que alcanza al 78,5% de los profesores y con la mayor red de contactos internacionales (44,9% de coautorías internacionales). A estas características se suma un acceso a recursos financieros más elevado

que el promedio del SUE, tanto por profesor (135.952) como por alumno (8.900 euros), aunque menor al de los grupos 2 y 3.

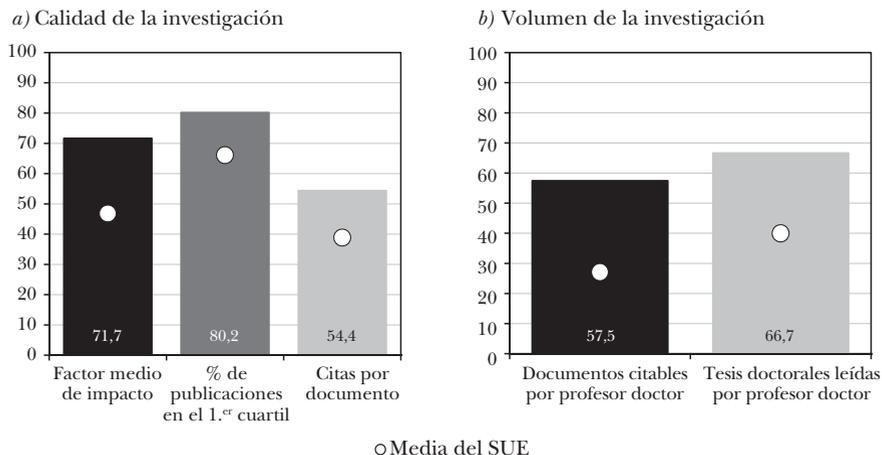
En relación con el desempeño docente de las grandes universidades metropolitanas (grupo 4), se observa un rendimiento en resultados docentes directos muy similar al del promedio del SUE, siendo superior en cuanto a tasas de éxito. En cuanto a empleabilidad, no obstante, el grupo muestra tasas de afiliación a la Seguridad Social notablemente mayores a las medias del sistema. Es posible que parte de este buen desempeño en empleabilidad se deba a la ubicación de estas universidades en zonas con estructuras económico-empresariales más desarrolladas. Asimismo, el carácter generalista, que incluye titulaciones que tradicionalmente han tenido más problemas de empleabilidad, puede explicar que la tasa de adecuación de los puestos no siga la misma tendencia y se sitúe ligeramente por debajo del promedio del SUE.

En cuanto al desempeño investigador, el grupo 4 muestra los mejores resultados del sistema. En los paneles *a* y *b* del gráfico 1.9, se observa claramente que las universidades del grupo 4 se sitúan de media muy por encima de los promedios del sistema, tanto en lo relativo a la calidad de la investigación (panel *a*) como en lo referente al volumen de investigación (panel *b*).

Si analizamos la dispersión de resultados dentro del grupo (v. el gráfico 1.10) observamos que existe una fuerte homogeneidad en cuanto a resultados docentes directos, destacando ligeramente sobre el resto la Universidad Autónoma de Madrid, mientras que el desempeño en empleabilidad muestra más diferencias, siendo la Universidad de Alcalá de Henares (la más pequeña de estas generalistas) la que logra mejores resultados en este ámbito.

Sin embargo, la heterogeneidad en materia de investigación es notable entre las universidades que componen este grupo. Si bien todas se sitúan en el primer cuadrante, es decir que tienen mejor desempeño que el promedio del SUE tanto en volumen como en calidad de la investigación, existen diferencias significativas entre el desempeño de cada institución en este ámbito. La Universidad Autónoma de Barcelona se sitúa claramente como líder en volumen de la investigación, alcanzando también un nivel muy elevado en calidad, solo equiparado por las universidades Autónomas de Madrid y Barcelona.

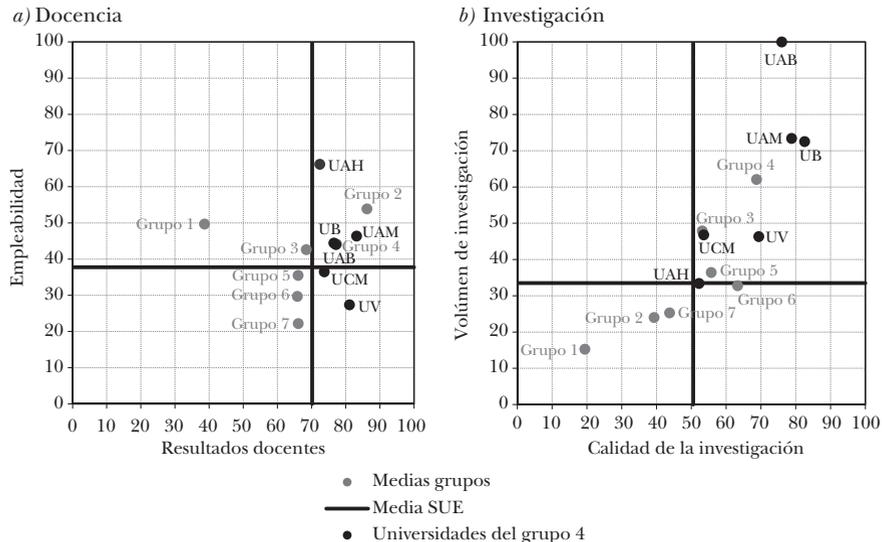
GRÁFICO 1.9: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 4 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

GRÁFICO 1.10: Desempeño relativo del grupo 4 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

Fuente: MECD (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

Grupo 5. Jóvenes universidades investigadoras

El quinto grupo identificado por Aldás *et al.* (2016) está compuesto por un conjunto de 13 universidades creadas hace relativamente pocos años, bien en comunidades autónomas en las que ya existía oferta universitaria previa o bien en comunidades uniprovinciales en las que no existía oferta universitaria propia de carácter público. Se encuentran en el primer caso la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid (1997),⁴ las universidades Rovira i Virgili (1992), de Gerona (1992) y de Lérida (1992) en Cataluña, las de Alicante (1979), Miguel Hernández (1997) y Jaume I (1991) en la Comunitat Valenciana, la Universidad Pablo de Olavide (1997) en Andalucía, la Universidad de Vigo (1989) en Galicia, y la Universidad Politécnica de Cartagena (1999). Se corresponden con el segundo caso la Universidad de Islas Baleares (1978), la Universidad de Cantabria (1972) y la Pública de Navarra (1987).

Su ubicación mayoritaria en provincias en las que no existe más oferta (provincias no capitalinas en ciertas comunidades autónomas o comunidades uniprovinciales), y con una población media de 18 años situada en valores intermedios (13.177 jóvenes) hace que gocen de situaciones de baja intensidad competitiva, siendo el segundo grupo con mayor ratio de población objetivo por universidad de todo el sistema.

En cuanto a las características organizativas de este grupo, cabe señalar que son universidades jóvenes, y que su oferta formativa (libre de las herencias y tradiciones de los estudios generales) es muchísimo más especializada y concentrada en pocas ramas de enseñanza (la segunda más elevada del sistema público, con un índice de Gini de 0,60 después del grupo 3, que incluía a las politécnicas). Son además universidades pequeñas (13.546 alumnos

⁴ Véase en Aldás *et al.* (2016: 157 y 160) la explicación de la adscripción de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) a este grupo. Esta universidad muestra un patrón notablemente distinto al resto de universidades españolas, en tanto en cuanto su fuerte apuesta por la formación semipresencial afecta de modo significativo al número medio de alumnos por profesor, así como al presupuesto por alumno. Sin embargo, dado el conjunto de sus características, parece razonable adscribir la URJC a este grupo, ya que es con el que tiene mayores similitudes en el resto de variables, siendo mucho más distante de los demás grupos identificados.

por universidad en promedio) y ofrecen el menor número de titulaciones de grado (29,6) de todas las públicas.

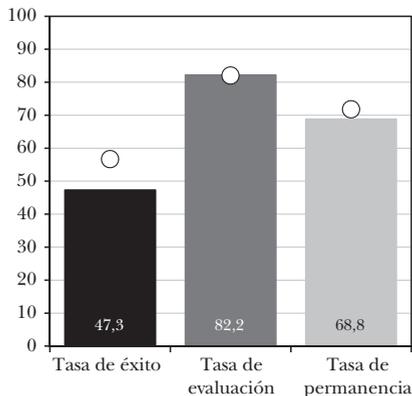
En cuanto a sus características estructurales, las universidades de este grupo estratégico apuestan también por la atracción de estudiantes de posgrado (9%) y con un peso algo inferior de estudiantes extranjeros (5%), si bien sus notas de corte son más bajas (situadas en el tercil inferior del sistema, con una nota media de 6,47). Dada la juventud de la mayor parte de estas universidades, el profesorado es el más joven en promedio de todo el sistema (46,4 años), el que tiene todavía uno de los porcentajes más bajos de profesores doctores a tiempo completo (73,2%) y una red internacional menos desarrollada (38,2% de coautorías internacionales). La ratio de alumnos por profesor, no obstante, es de las más altas del sistema (17,2 alumnos por profesor), lo cual tiene un impacto directo en sus recursos financieros. Así, en cuanto a su dotación financiera, las universidades del grupo 5 se sitúan en un nivel intermedio, tras la de los grupos 2 (privadas) 3 (altamente especializadas) y 4 (grandes generalistas metropolitanas), contando con 130.696 euros por profesor o un nivel más bajo de 7.989 euros por alumno.

El desempeño docente de estas llamadas jóvenes universidades investigadoras se caracteriza por situarse próximas al promedio del sistema en cuanto a resultados docentes directos (panel *a*, gráfico 1.11) y algo por debajo en tasas de éxito. Con respecto a la empleabilidad (panel *b*, gráfico 1.11), presentan una tasa de afiliación superior a la media del sistema, y una tasa de adecuación inferior. Cabe pensar que su elevada especialización puede también dificultar el ajuste entre una oferta de empleo relativamente especializada en ciertas ramas, frente a una demanda más variada.

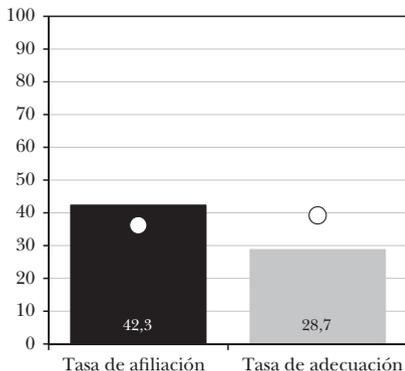
El desempeño investigador, no obstante, se sitúa por encima del promedio del sistema en casi todos los indicadores (tanto de calidad, panel *a* del gráfico 1.12, como de volumen de investigación, panel *b* del gráfico 1.12), si bien no alcanza los niveles del grupo 4 (grandes generalistas metropolitanas). Es destacable este buen desempeño investigador, a pesar de que, como hemos visto arriba, disponen de plantillas de profesorado joven, con una red internacional todavía en desarrollo y con un porcentaje de doctores menor a los de los otros grupos.

GRÁFICO 1.11: Indicadores de desempeño docente. Grupo 5 y media del SUE

a) Resultados docentes



b) Empleabilidad



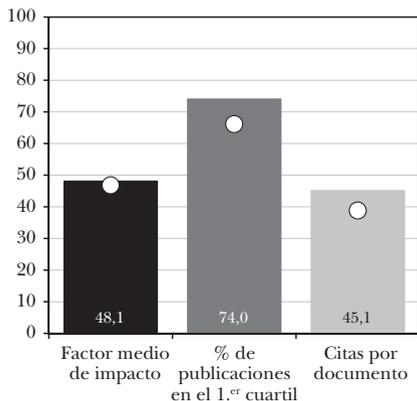
○Media del SUE

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

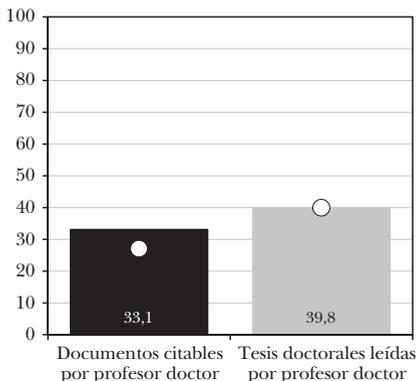
Fuente: MECD (2017a, 2017d) y elaboración propia.

GRÁFICO 1.12: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 5 y media del SUE

a) Calidad de la investigación



b) Volumen de la investigación



○Media del SUE

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

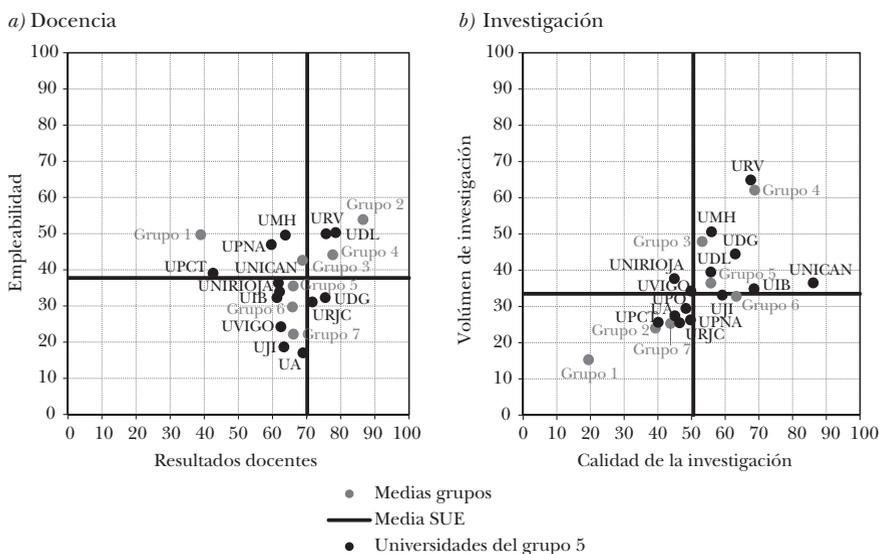
Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

Los resultados individuales de este grupo son de los más heterogéneos del sistema. Una vez más, existe bastante homogeneidad en cuanto a resultados docentes directos, muy próximos en la mayor parte de los casos al promedio nacional. No obstante, en

cuanto a empleabilidad sí que se observa cierta heterogeneidad, probablemente muy marcada por las ubicaciones geográficas de las diferentes universidades que componen el grupo. Así, logran mejor desempeño en empleabilidad las universidades de Cataluña o de la Comunidad Foral de Navarra, mientras que se sitúan en niveles inferiores las gallegas y valencianas.

En materia de investigación, el grupo muestra un patrón bastante homogéneo, tanto en calidad (panel *a* del gráfico 1.13) como en volumen (panel *b* del gráfico). Casi todas las universidades de este grupo se sitúan en torno al promedio del grupo (algo superior al promedio del sistema) en calidad y volumen de investigación, destacando la Universidad de Cantabria sobre el resto en cuanto a calidad de la investigación, y la Universidad Rovira i Virgili en volumen.

GRÁFICO 1.13: Desempeño relativo del grupo 5 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

Fuente: MEC (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

Grupo 6. Universidades regionales generalistas

El penúltimo de los grupos identificados, el de las universidades regionales generalistas se corresponde con un grupo de universidades con una larga historia, tales como Salamanca, Zaragoza, Santiago de Compostela, Sevilla, Granada, Oviedo y La Laguna, unido a otras universidades algo más recientes (si bien con más de 40 años de trayectoria) como Universidad del País Vasco, Málaga y Córdoba. Es el grupo con un promedio de edad más alto, lo cual nos lleva a compararlo con el grupo 4, también formado por varias universidades históricas. La diferencia radica en que las universidades del grupo 6 no están ubicadas en las grandes áreas metropolitanas, sino en provincias y regiones más periféricas.

De hecho, aunque en el grupo hay alguna universidad ubicada en zonas con una renta per cápita alta (i.e. Universidad del País Vasco), el resto están localizadas en provincias con menor renta per cápita, con promedio de 19.710 euros per cápita (el segundo más bajo del sistema). Además, el mercado potencial de estas provincias es también el segundo más bajo (11.612 personas de 18 años). No obstante, existe muy poca competencia de otras universidades en la mayor parte de los casos.

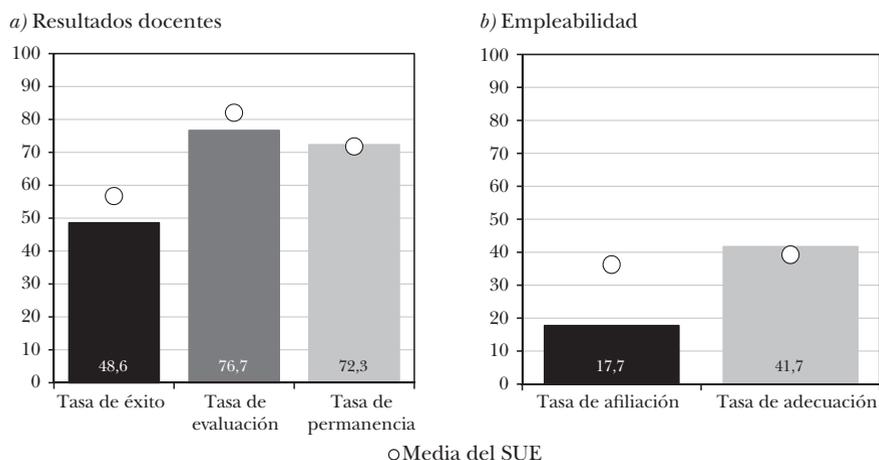
Con relación a sus características organizativas se observa en este grupo una oferta muy generalista, derivada muy probablemente del origen medieval o renacentista de la mayor parte de estas universidades. Así, ofrecen un número de títulos próximo al promedio del sistema (53,8 grados), que se reparten de un modo bastante equilibrado por ramas de enseñanza (su índice de Gini de 0,42 es el más bajo del sistema). Se trata de universidades de gran tamaño (el segundo mayor del sistema con 31.954 estudiantes en promedio). El conjunto de estas características denota una complejidad elevada en cuanto a los desafíos de gestión que implican.

Desde el punto de vista de sus características estructurales, las universidades del grupo 6 cuentan con un conjunto de estudiantes con notas de corte medias (6,83), con escasa presencia de estudiantes extranjeros (3,2%) y con poco peso de los estudiantes de posgrado (6,6%). Su profesorado, sin embargo, se asemeja al de las universidades del grupo 4, que también eran universidades con una larguísima trayectoria. Así, sus plantillas tienen una edad

media elevada (la mayor del sistema, con 50 años en promedio), tienen un elevado porcentaje de doctores (84,1%) y un perfil de coautorías internacionales muy acentuado. La carga docente en términos de alumnos por profesor se sitúa en niveles relativamente bajos, con un ratio medio de 15,3 alumnos por profesor. En materia de financiación, el efecto del contexto geográfico caracterizado por una renta per cápita baja, se refleja en los presupuestos. En promedio, el presupuesto por profesor se sitúa en 123.681 euros, situado en el tercil más bajo del sistema, mientras que el presupuesto por alumno está algo más compensado con respecto al promedio del sistema, situándose en 8.219 euros.

En cuanto al desempeño de este grupo, una vez más se observa que los resultados docentes se sitúan muy próximos al promedio del sistema, siendo la tasa de éxito (panel *a* del gráfico 1.14) inferior al promedio nacional. Sin embargo, en materia de empleabilidad (panel *b*) este grupo adolece de importantes limitaciones en la tasa de afiliación, muy probablemente ligadas a las características del contexto geográfico en el que están ubicadas la mayor parte de ellas. Las tasas de desempleo de las provincias en las que están situadas estas universidades son relativamente altas, y esto se refleja en la empleabilidad de los egresados. A pesar de ello, cabe señalar

GRÁFICO 1.14: Indicadores de desempeño docente. Grupo 6 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

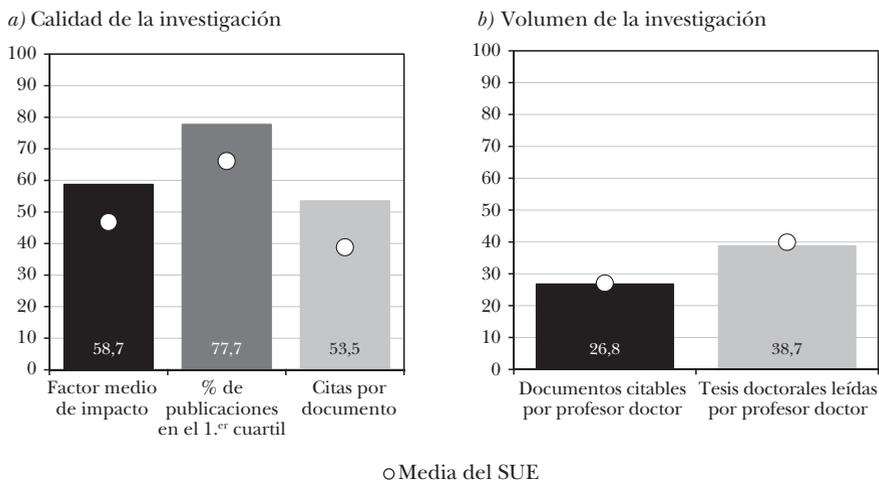
Fuente: MECD (2017a, 2017d) y elaboración propia.

que la adecuación de los empleos logra situarse en niveles muy próximos al promedio del sistema.

El desempeño investigador del grupo es relativamente bueno en términos de calidad de la investigación (panel *a*, gráfico 1.15), superando en todos los indicadores las medias del sistema. Como se ha visto, estas universidades disponen de un profesorado consolidado, con una tasa de doctores muy elevada, y con redes internacionales bien desarrolladas, aspectos importantes para el logro de resultados de calidad. En cuanto a volumen de la investigación (panel *b*), los resultados se sitúan sobre el promedio del sistema.

El análisis de la heterogeneidad existente en el desempeño docente dentro del grupo (panel *a*, gráfico 1.16) muestra de nuevo un comportamiento muy homogéneo en términos de resultados docentes directos, situándose la mayoría de las universidades del grupo en niveles algo inferiores al promedio del sistema. Asimismo, repitiendo el patrón de otros grupos, la diversidad de localizaciones tiene un claro impacto en la heterogeneidad de los resultados en materia de empleabilidad, obteniendo peores resultados las universidades situadas en las provincias con mayores niveles de desempleo.

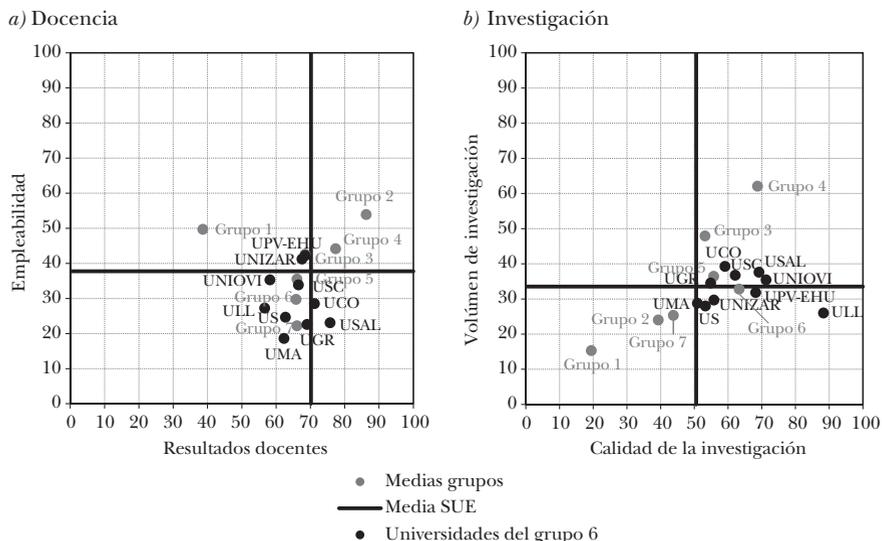
GRÁFICO 1.15: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 6 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

GRÁFICO 1.16: Desempeño relativo del grupo 6 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

Fuente: MECD (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

En el panel *b*, se observa también que en términos de desempeño investigador, existe una relativa homogeneidad de resultados, tanto en calidad como en volumen de investigación. Destacan en este punto, la Universidad de la Laguna en términos de calidad de la investigación, y la Universidad de Córdoba que logra situarse por encima del resto en volumen, manteniendo un buen nivel de calidad.

Grupo 7. Universidades públicas docentes

Por último, el séptimo grupo identificado por Aldás *et al.* (2016) reúne a doce universidades relativamente jóvenes (creadas fundamentalmente entre las décadas de los 70 y 90, con la excepción de la Universidad de Valladolid, que tiene un origen medieval, y la Universidad de Murcia, de principios del siglo xx). Concretamente, lo forman las universidades de Valladolid (1346), Murcia (1915), Extremadura (1973), Cádiz y León (1979), Castilla-La Mancha (1982), Las Palmas y La Coruña (1989), Almería, Huelva y Jaén (1993) y Burgos (1994).

Se encuentran ubicadas en provincias con un producto interior bruto (PIB) per cápita promedio que es el más bajo del sistema

(18.549 euros) y con el menor tamaño de mercado potencial (la población de 18 años se sitúa en 9.490). No obstante, en la mayor parte de los casos, estas universidades son las únicas existentes en sus respectivas provincias, lo que implica una baja intensidad de la competencia, que se traduce en la mayor ratio de todo el sistema en población de 18 años por universidad (7.187).

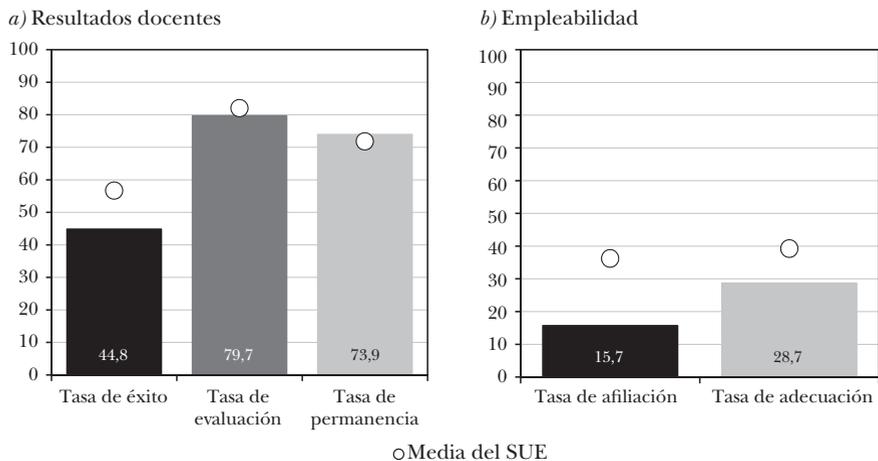
La juventud relativa de estas universidades se une, como en el caso del grupo 5 (también formado por universidades jóvenes), a un tamaño reducido (el número promedio de estudiantes es el segundo más bajo del sistema, con 17.928). Sin embargo, la oferta académica está menos especializada que la del grupo 5, ofreciendo en promedio 39,8 títulos de grado y mostrando un índice de concentración intermedio (índice de Gini de 0,55).

En relación con sus recursos estructurales, las universidades del grupo 7 acogen estudiantes con rasgos propios de los entornos con poca competencia. Las notas de corte son las más bajas del sistema público presencial (6,08), y tienen el menor porcentaje de estudiantes extranjeros (2,7%) y de posgrado (6,2%). El profesorado tiene una edad media de 48,3 años, elevada con respecto a otros grupos de universidades jóvenes (grupo 5), pero menos que los de las universidades de mayor antigüedad y tamaño (grupos 4 y 6). Su red internacional se encuentra poco desarrollada (la más baja del sistema, con un 34,9% de coautorías internacionales). La ratio alumnos por profesor se sitúa en el promedio del SUE (17). En cuanto a los recursos financieros, adolecen de limitaciones importantes derivadas, probablemente, de su ubicación en provincias con un PIB per cápita reducido. Así, el presupuesto por profesor se sitúa en 112.502 euros, mientras que el presupuesto por alumno es de 6.651, los más bajos del SUE.

El conjunto de rasgos señalados en los párrafos anteriores muestra una situación poco favorable para estas universidades, que en gran medida influyen en el desempeño docente e investigador.

En el ámbito de la docencia, los resultados docentes directos son próximos a los del promedio del sistema (panel *a*, gráfico 1.17), a pesar de no contar con las mejores condiciones para la docencia (ratio de alumnos por profesor relativamente alta, escasos presupuestos, etc.), especialmente en cuanto a las tasas de evaluación y permanencia. Sus tasas de éxito, sin embargo, son más de 10 puntos

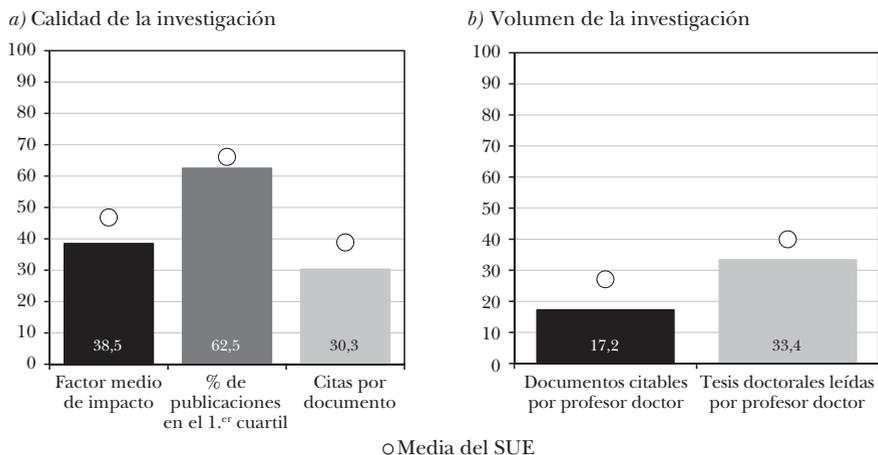
GRÁFICO 1.17: Indicadores de desempeño docente. Grupo 7 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: MECD (2017a, 2017d) y elaboración propia.

GRÁFICO 1.18: Indicadores de desempeño investigador. Grupo 7 y media del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: IUNE (2017a), MECD (2017b, 2017c) y elaboración propia.

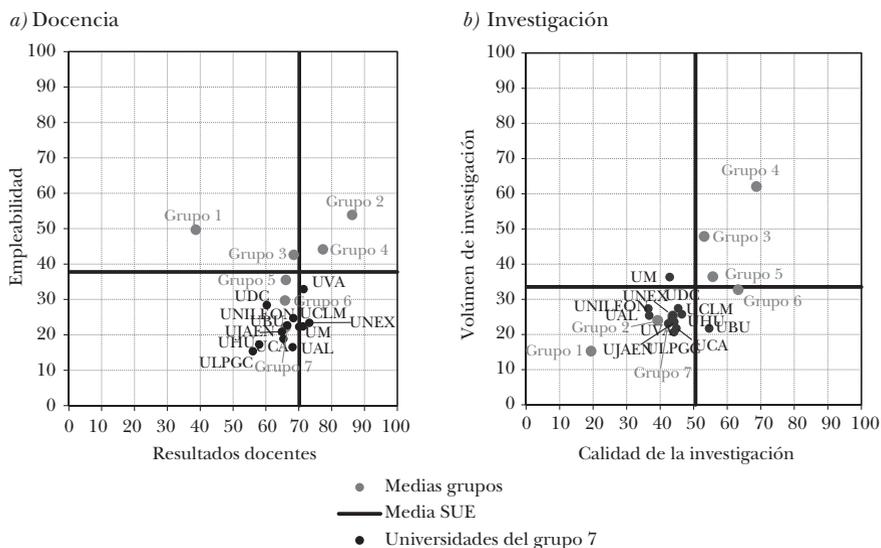
inferiores a las del promedio de SUE. Sin embargo, el contexto en el que se ubican parece imponer duras limitaciones en el ámbito de la empleabilidad. Las universidades de este grupo logran una tasas de afiliación que son más de 20 puntos inferiores a las del promedio, muy probablemente como consecuencia de las elevadas tasas de

paro de la mayor parte de las provincias en las que se ubican. Los resultados en la tasa de adecuación son algo mejores, pero siempre claramente inferiores a los del promedio del sistema.

Atendiendo al desempeño investigador, estas universidades logran, a pesar de su contexto y características estructurales poco favorables, situarse en niveles de desempeño relativamente próximos a las medias del sistema, si bien siempre inferiores tanto en calidad como en volumen de investigación.

El análisis de la heterogeneidad del desempeño dentro del grupo muestra el mayor grado de consistencia y similitud de resultados de todos los grupos. Los resultados docentes (panel *a*, gráfico 1.19), se sitúan altamente concentrados en torno al valor medio del grupo, situados además alrededor del promedio del sistema en términos de resultados docentes directos, pero claramente inferiores en términos de empleabilidad. Asimismo, en el ámbito investigador, la concentración de puntos es muy alta en torno al promedio del grupo, situado también ligeramente por debajo de las medias del sistema, tanto en volumen como en calidad.

GRÁFICO 1.19: Desempeño relativo del grupo 7 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor. Véase la equivalencia de las siglas en el gráfico 1.1.

Fuente: MECD (2017a, 2017b, 2017c, 2017d), IUNE (2017a) y elaboración propia.

CUADRO 1.4: Caracterización de los grupos estratégicos. Universidades presenciales

	Universidades privadas	Universidades altamente especializadas	Grandes universidades metropolitanas	Jóvenes universidades investigadoras	Universidades regionales generalistas	Universidades públicas docentes
	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
Notas de corte	5,01	7,93	7,47	6,47	6,88	6,08
Características de los estudiantes						
% alumnos extranjeros	9,9	8,2	6,5	5,1	3,2	2,7
% alumnos de posgrado	14,5	10,4	10,0	9,0	6,6	6,2
% profesores doctores ETC	53,7	75,5	78,5	73,2	84,1	76,1
Alumnos por profesor ETC	17,3	15,0	15,3	17,2	15,3	17,0
% publicaciones en coautorías internacionales	34,1	44,1	44,9	38,2	42,7	34,9
Edad media del profesorado	43,7	47,0	50,0	46,4	50,0	48,3
Recursos financieros						
Presupuesto por alumno	9.037	10.512	8.900	7.989	8.219	6.651
Presupuesto por profesor ETC	156.891	158.645	135.952	130.696	123.681	112.502

CUADRO 1.4 (cont.): Caracterización de los grupos estratégicos. Universidades presenciales

	Universidades privadas		Universidades altamente especializadas		Grandes universidades metropolitanas		Jóvenes universidades investigadoras		Universidades regionales generalistas		Universidades públicas docentes	
	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 6	Grupo 7
Alumnos universidad	6.556	23.204	37.240	13.546	31.954	17.928						
Características organizativas	0,67	0,83	0,45	0,60	0,42	0,55						
Número de titulaciones de grado	23,2	32,0	53,5	29,6	53,8	39,8						
PIB per cápita de la provincia	26.278	26.644	27.257	22.450	19.710	18.549						
Características de su entorno	3.947	4.413	4.303	5.848	5.654	7.187						
Población de 18 años en la provincia	30.706	46.424	48.061	13.117	11.612	9.490						

El sombreado de las celdas indican la posición de grupo en cada indicador siguiendo una ordenación de mayor a menor número:

 Primer tercil
  Segundo tercil
  Tercer tercil

Fuente: Aldás *et al.* (2016).

La homogeneidad en el desempeño docente e investigador en este grupo es tal, que resulta extremadamente difícil encontrar universidades que destaquen claramente sobre el resto del grupo en alguno de estos aspectos.

2. Identificación de *benchmarks* y protocolo de investigación cualitativa

EL objetivo de esta investigación es identificar buenas prácticas en la gestión de las universidades españolas, más que obtener las mejores prácticas. Para ello se lleva a cabo un estudio cualitativo realizado sobre una muestra de conveniencia de universidades con desempeños notables en investigación y/o en docencia. La muestra se ha obtenido del trabajo de Aldás *et al.* (2016) sobre grupos estratégicos en el SUE, sintetizado en el capítulo anterior.

Las cuestiones de investigación que aborda el presente trabajo son:

1. ¿Qué hacen las universidades con resultados excelentes en docencia y/o investigación desde el punto de vista de su dirección estratégica y organización? ¿Qué recursos y capacidades destacan en ellas?
2. ¿Cómo diseñan e implementan sus estrategias?
3. ¿Cómo consiguen mantener de forma persistente buenos niveles de desempeño universitario?

Este capítulo presenta el diseño de la investigación y las limitaciones del enfoque adoptado.

2.1. Diseño de la investigación

De acuerdo con Yin (2014), la investigación cualitativa basada en casos de estudio es una metodología comúnmente aceptada que contribuye al conocimiento de los procesos organizativos y directivos de las organizaciones modernas, al permitir una comprensión profunda y holística de los fenómenos individuales, grupales y

organizativos. Nuestra investigación ha empleado el estudio de casos múltiples, enfoque que permite una aproximación al objeto de estudio con un mayor control de las condiciones contextuales (Gerring 2006), siguiendo el esquema secuencial recomendado por la literatura, según la cual en una primera fase se obtienen los datos para en fases posteriores analizarlos y obtener resultados.

Concretamente, en nuestra investigación hemos seguido los siguientes pasos:

1. En primer lugar se han seleccionado casos excelentes o notables en el desempeño docente y/o investigador, buscando variedad en la selección, tanto en relación con la pertenencia a los diferentes grupos estratégicos obtenidos por Aldás *et al.* (2016), como por su origen territorial (comunidad autónoma).
2. En segundo lugar hemos recopilado información de las universidades, publicada en sus sitios web (planes estratégicos, normativas, memorias anuales, declaraciones de sus líderes —como, por ejemplo, discursos de toma de posesión, aperturas de curso, etc.—), información de prensa e informes sectoriales, y artículos científicos.
3. Posteriormente hemos llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con informantes cualificados de las universidades seleccionadas, tratando de contestar a las preguntas de investigación desde conceptos y constructos sugeridos por la literatura sobre dirección estratégica.
4. A continuación hemos analizado los datos con ayuda de un *software* específico para la investigación cualitativa, una opción cada vez más consolidada y formalizada en la investigación cualitativa (Lewins y Silver 2007; Silver y Fielding 2008; Gregorio y Davidson 2008)
5. Y finalmente hemos reportado los hallazgos y contestado a nuestras preguntas de investigación.

En los siguientes epígrafes describimos de una forma más extensa estos pasos, salvo el referido a resultados que será mostrado en los próximos capítulos.

2.2. Criterios de selección de casos de estudio

Las universidades seleccionadas en el estudio de casos han sido 9 (cuadro 2.1), las cuales suponen el 11,43% de los estudiantes del SUE. Estas se han obtenido del trabajo previo de Aldás *et al.* (2016), que clasificó las universidades del SUE en 7 grupos estratégicos, tal y como se ha explicado en el primer capítulo.

Se combinaron dos criterios de selección, los cuales permitieron extraer entre uno y dos casos por grupo, salvo del grupo 1 y 7:

1. Excelencia en el desempeño docente y/o investigador en su grupo estratégico.
2. Necesidad de obtener una muestra variada en términos de origen territorial (variedad por comunidad autónoma).

CUADRO 2.1: Universidades analizadas y grupo estratégico de pertenencia

Universidad	Grupo estratégico	Abreviatura
Universidad de Navarra	2	UN
Universidad Ramon Llull	2	URL
Universidad Politécnica de Valencia	3	UPV
Universidad Pompeu Fabra	3	UPF
Universidad Autónoma de Barcelona	4	UAB
Universidad Autónoma de Madrid	4	UAM
Universidad de Cantabria	5	UNICAN
Universidad de Córdoba	6	UCO
Universidad de Zaragoza	6	UNIZAR

Fuente: Aldás *et al.* (2016).

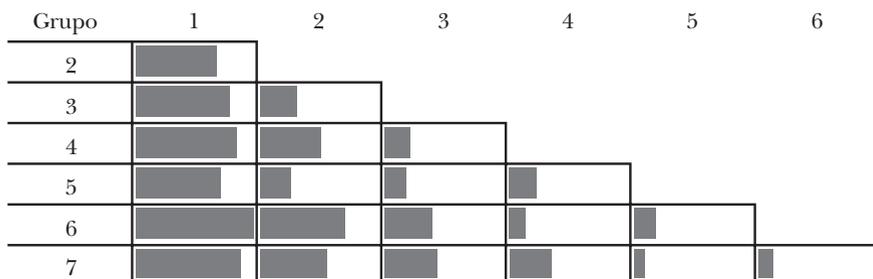
La selección de casos excelentes se obtuvo del trabajo de Aldás *et al.* (2016), cuyos datos de desempeño más actualizados son de 2014. En el capítulo 1 hemos actualizado los datos de desempeño con los más recientes —correspondientes a 2015— siguiendo la misma metodología que Aldás *et al.* (2016). La selección realizada sigue siendo coherente con estos nuevos datos.

Como hemos explicado en el capítulo 1, optamos por excluir las universidades del grupo 1, formado por *universidades a distancia*, por su heterogeneidad y singularidad dentro del SUE. En el grupo estratégico de *universidades privadas* (grupo 2), seleccionamos dos casos, la Universidad de Navarra, la mejor junto con la Católica Valencia San Vicente Mártir en docencia, y la mejor en solitario en resultados de investigación, y la Universidad Ramon Llull, la segunda mejor en investigación, de acuerdo con los datos de desempeño reportados en Aldás *et al.* (2016). Del grupo denominado *universidades altamente especializadas* (grupo 3), nos decantamos por seleccionar dos casos, uno catalán, la Universidad Pompeu Fabra y otro valenciano, la Universidad Politécnica de Valencia. La primera es con creces la mejor en investigación dentro de su grupo, y la Politécnica de Valencia la segunda, junto con la Politécnica de Cataluña. En docencia todas las universidades del grupo destacan, aunque en dimensiones diferentes. En el caso de la Politécnica de Valencia y la Pompeu Fabra tienen desempeños docentes combinados prácticamente idénticos (empleabilidad y resultados docentes). Otra opción en este grupo fue la Universidad Politécnica de Cataluña, de similar desempeño investigador que la Politécnica de Valencia, pero la descartamos por el segundo criterio, que busca la diversidad geográfica por comunidades autónomas. Del grupo 4, *universidades generalistas metropolitanas*, identificamos dos casos: la Universidad Autónoma de Barcelona, la de mayor desempeño investigador y la segunda en docente, y la Universidad Autónoma de Madrid, la tercera en investigador y la primera, junto con la Universidad de Alcalá de Henares, en docencia. También aquí fue descartada la Universidad de Barcelona para no sobrerrepresentar el caso catalán, a pesar de que esta universidad obtuvo un desempeño muy similar (aunque ligeramente superior) al de la Universidad Autónoma de Madrid. Del grupo 5, *jóvenes universidades investigadoras*, seleccionamos la Universidad de Cantabria, la mejor en calidad de la investigación, junto con la Universidad Rovira i Virgili, aunque con un mejor desempeño medio en docencia. La Universidad Rovira i Virgili fue descartada nuevamente por el criterio de diversidad geográfica. En este grupo no existen referentes claros en docencia, por lo que hemos optado por trabajar únicamente

un caso. Del grupo 6, *universidades regionales generalistas*, seleccionamos la Universidad de Zaragoza, la mejor en docencia, y la Universidad de Córdoba, la mejor en investigación junto con la Universidad de La Laguna, pero con un desempeño más equilibrado por áreas de conocimiento que esta última. Finalmente, del grupo de *universidades públicas docentes* (grupo 7), no hemos seleccionado ningún caso por no contener universidades con desempeños claramente destacados con respecto a sus pares y generalmente por debajo del promedio del SUE. No obstante, las universidades de este grupo pueden tomar como referentes más próximos los estudiados en los grupos 5 y 6, pues son los más cercanos desde el punto de vista de la distancia euclídea intergrupo determinada en los procedimientos de Aldás *et al.* (2016) para generar los 7 grupos estratégicos del SUE (véanse estas distancias en el gráfico 2.1). De igual forma, con ayuda del gráfico 2.1, las universidades de otros grupos pueden ampliar el número de *benchmarks* a las universidades de referencia de los grupos más próximos, sin olvidar que entre los diferentes grupos existen barreras a la movilidad difíciles de superar en algunos casos.

El gráfico 2.2 muestra las universidades seleccionadas y su notable posición dentro de su grupo de referencia en el U-Ranking 2016.

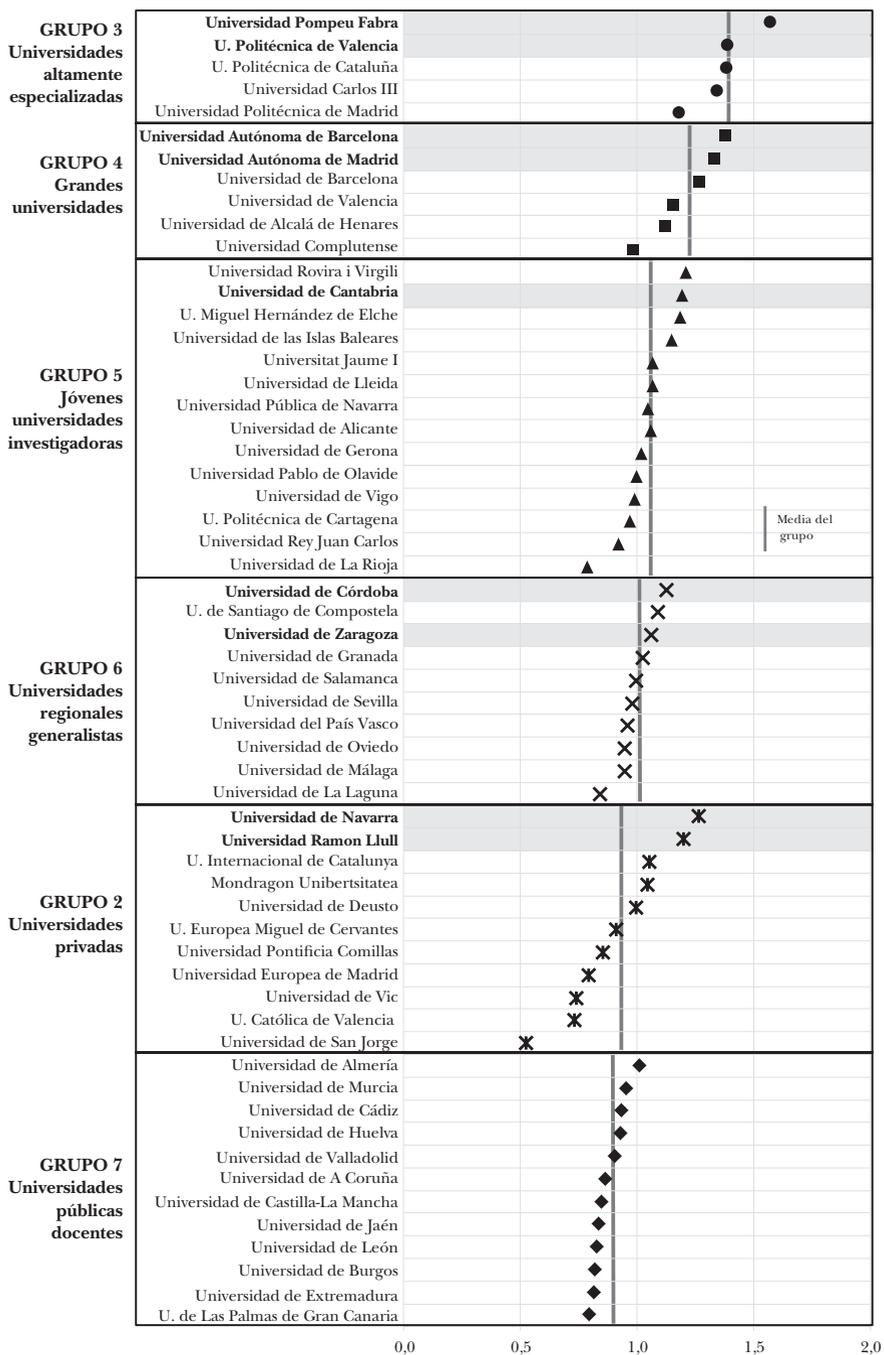
GRÁFICO 2.1: Distancias euclídeas entre los grupos estratégicos obtenidos por Aldás *et al.* (2016)



Notas: Grupo 1: universidades a distancia; Grupo 2: universidades privadas; Grupo 3: universidades altamente especializadas; Grupo 4: universidades de gran tamaño metropolitanas; Grupo 5: universidades jóvenes investigadoras; Grupo 6: universidades regional generalistas. Las distancias euclídeas intergrupo expresadas como porcentaje de la distancia máxima obtenida con los grupos más diferentes, e ilustradas con barras horizontales.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Aldás *et al.* (2016).

GRÁFICO 2.2: Situación de los grupos estratégicos en U-Ranking 2016



Fuente: Pérez et al. (2017).

2.3. Captación de la información

Las unidades muestrales (casos estudiados) fueron abordadas con un enfoque metodológico mixto que combinó datos cualitativos y cuantitativos, primarios y secundarios, soportado por la herramienta Dedoose.⁵

Unidades informantes

Se elaboró un guion de entrevista semiestructurada para ser utilizado con los informantes de las universidades seleccionadas. Las temáticas tratadas, derivadas de la revisión de la literatura sobre *strategic management* en universidades, se recogen en el apéndice.

Con el fin de identificar las unidades ricas en información, se determinó como *target* los equipos directivos de máximo nivel jerárquico, esto es el rector y vicerrectores, actuales y pasados, sobre todo en aquellos casos en los que el análisis de la documentación de la universidad (discursos del rector, memorias, planes estratégicos...) ponían de manifiesto direcciones estratégicas muy emprendedoras y decididas en mandatos anteriores, pero recientes, como fue el caso de la Universidad Pompeu Fabra y su exrector, Josep Joan Moreso, o el de la Universidad de Cantabria, Federico Gutiérrez Solana. En cada caso se buscaron los directivos que podían explicar los buenos resultados de su universidad en docencia y/o en investigación.

Una vez confeccionada la relación de directivos a entrevistar se cursó una invitación a participar en el estudio por correo electrónico durante los meses de julio a octubre de 2016. Salvo algún caso justificado, todos los seleccionados fueron entrevistados, bien en entrevistas personales, bien a través de medios telemáticos (*Skype* o similares) entre septiembre de 2016 y abril de 2017. En algunos casos, la entrevista se llevó a cabo conjuntamente con el rector y con varios vicerrectores de la universidad analizada, y en otros casos con un único interlocutor: rector, vicerrector

⁵ Dedoose Versión 7.0.23 es una aplicación web para administrar, analizar y presentar datos de la investigación del método cualitativo y mixto.

o alto directivo. En total se entrevistaron a 34 individuos, mediante sesiones individuales y grupales, con una duración de 2 horas en promedio, las cuales fueron grabadas para su posterior procesamiento, sumando más de 19 horas de grabación. En las entrevistas participaron entre dos y tres investigadores (en dos solo uno), lo cual facilitó el desarrollo de la entrevista y redujo el riesgo de dejar pasar cuestiones importantes no recogidas explícitamente en el guion y surgidas de forma imprevista. También facilitó los procesos de grabado y evaluación de la entrevista, descritos posteriormente. Todos los entrevistados recibieron por correo electrónico con suficiente antelación un documento con las temáticas sobre las que versaría la entrevista y una explicación con datos y gráficos (un documento gráfico de 12 páginas) del porqué su universidad había sido elegida.

En los cuadros 2.2 y 2.3 mostramos las personas entrevistadas, su cargo, su universidad, la fecha y la duración de las entrevistas.

Otras fuentes

Durante todo el proceso de captación de información se analizaron los casos estudiados con ayuda de fuentes secundarias internas y externas. Se obtuvieron más de 400 documentos, los cuales totalizaron más de 27.000 páginas, recogidas para los años 2005 a 2017, que fue el arco temporal elegido para la investigación de los factores explicativos del buen desempeño universitario.

Se realizó un trabajo de hemeroteca usando herramientas como Factiva, de las cuales se extrajo un total de 193 noticias de prensa útiles circunscritas a los años analizados (2005-2017), y de otras fuentes un total de 39 documentos que sumaron casi 1.000 páginas.

El cuadro 2.4 muestra las fuentes y el tipo de documentación recabada, y el cuadro 2.5 el desglose de documentos por universidad.

CUADRO 2.2: Directivos entrevistados

Universidad	Grupo	Personas	Fecha	Duración
UN	2	Juan Manuel Mora (Vicerrector de Comunicación) Gonzalo Robles (Secretario general) Isidro Abad (Gerente) Iciar Astiasarán (Vicerrectora de Investigación)	22/09/2016	02:02:17
URL	2	Josep M. Garrell (Rector 2012-) Anna Berga (Secretaria general) Mireia Córcoles (Responsable de la Unidad de <i>Rankings</i>)		1:45:27
UPF	4	Josep Joan Moreso (Rector 2005-2013) Ángel Lozano (Vicerrector de Investigación 2011-2017)	15/09/2016 11/04/2017	1:23:11 0:31:45
UPV	3	Juan F. Juliá (Rector 2005-2013) Francisco J. Mora (Rector 2013-)	07/09/2016 24/03/2017	1:45:38 1:09:16
UAM	4	José M.ª Sanz (Rector 2009-2017) Rafael Garesse (Vicerrector de Investigación e Innovación) Amaya Mendikoetxea (Vicerrectora de Relaciones Internacionales) Juan Antonio Huertas (Vicerrector de Estudios de Grado) Jesús Bescós (Vicerrector de Estudios de Posgrado) Silvia Gil (Vicerrectora de Tecnologías para la Educación) Carlos García de la Vega (Vicerrector de Personal Docente e Investigador) Jonathan Benito Sipos (Vicerrector adjunto de Innovación)	16/01/2017	1:55:42
UAB	4	Ana Ripoll (Rectora 2008-2013) Armand Sánchez (Vicerrector de Investigación y Transferencia) Iván Martínez (Vicegerente de Investigación)	03/10/2017 07/12/2016	0:50:22 1:13:32
UNICAN	5	Federico Gutiérrez (Rector 2002-2012) Ángel Pazos Carro (Rector 2016-) Javier León (Vicerrector de Investigación y Transferencia del Conocimiento) Marta Pascual (Vicerrectora de Coordinación de Acciones Estratégicas)	16/09/2016 10/04/2017	1:45:33 1:07:56
UCO	6	José Carlos Gómez (Rector 2014) Lorenzo Salas (Vicerrector de Planificación Académica) M.ª Teresa Roldán (Vicerrectora de Investigación) Juan. A. Caballero (Coordinador de Proyectos Estratégicos) Luis M. Medina (Jefe de gabinete y coordinador general)	13/09/2016	1:31:21
UNIZAR	6	Manuel J. López (Rector 2008-2016) José Antonio Mayoral (Rector 2016-)	09/09/2016 08/03/2017	1:35:28 0:39:08

Nota: Véase la equivalencia de las abreviaturas en el cuadro 2.1.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 2.3: Personas entrevistadas y duración de las entrevistas por universidad

	UN	URL	UPF	UPV	UAM	UAB	UNI-CAN	UCO	UNI-ZAR	Total
Grupo estratégico	2	2	4	3	4	4	5	6	6	-
N.º entrevistas	1	1	2	2	1	2	2	1	2	14
N.º personas entrevistadas	5	3	2 (1+1)	2 (1+1)	8	3 (1+2)	4 (1+3)	5	2 (1+1)	34
Duración total entrevistas	2:02:17	1:45:27	1:54:56	2:54:54	1:55:42	2:03:54	2:53:29	1:31:21	2:14:36	19:16:36

Nota: Véase la equivalencia de las abreviaturas en el cuadro 2.1.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 2.4: Fuente y tipo de documentación de carácter secundario

Fuentes	Tipo de documentación
Sitios web de las universidades	Documentos internos
Factiva (Base de datos de prensa con acceso al documento). Google News	Prensa
Google	Información en general
Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Grados, doctorados y másteres
Ivie	Informes sobre las diferentes contribuciones de las universidades

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 2.5: Recuento de documentos y páginas recopiladas por universidad

	UN	URL	UPF	UPV	UAM	UAB	UNI-CAN	UCO	UNI-ZAR	Total
Número	36	24	42	63	44	40	51	39	64	403
Total páginas	875	700	1.640	7.593	1.612	1.827	2.748	3.862	6.458	27.315
Documentos internos										
Mín. páginas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Máx. páginas	114	297	170	619	226	172	436	424	443	
Período temporal (año del primer y último documento)	2009-2016	2008-2016	2005-2016	2005-2016	2002-2016	2005-2016	2009-2016	2006-2016	2002-2016	
Número	22	5	8*	25	3	8	10*	16	22	119
Total páginas	44	5	8*	46	6	11	9*	23	41	193
Documentos externos (prensa)										
Mín. páginas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Máx. páginas	10	1	2	7	3	3	2	3	6	
Período temporal (año del primer y último documento)	2005-2016	2008-2014	2014-2016	2007-2016	2009-2015	2014-2016	2009-2016	2012-2016	2009-2016	
Número	5	4	3	4	4	4	4	5	6	39
Total páginas	46	7	7	25	7	11	386	11	442	942
Documentos externos (otros)										
Mín. páginas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Máx. páginas	41	4	4	15	3	5	377	4	418	
Período temporal (año del primer y último documento)	2016	2003-2016	2016	2014-2016	2016	2016	2010-2016	2016	2009-2016	

* La diferencia entre número de documentos y páginas se debe a que el número de documentos incluye archivos de audio.

Nota: Véase la equivalencia de las siglas en el cuadro 2.1.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Gestión de la información

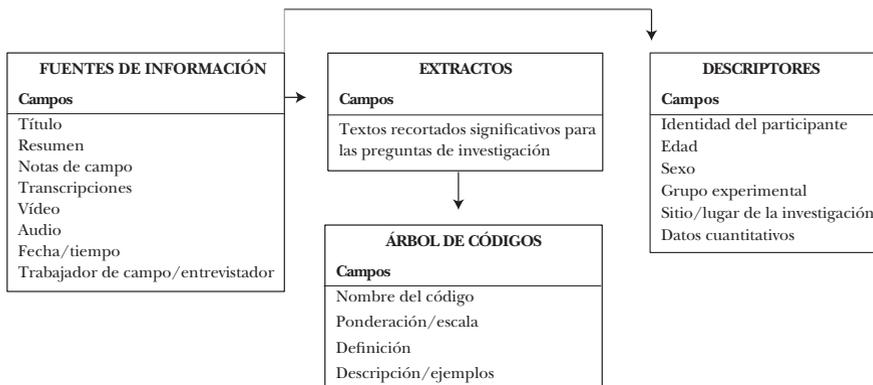
Toda la información fue volcada en Dedoose, una herramienta para tratar datos cualitativos y cuantitativos que permite almacenar y procesar diversos tipos de archivos (texto, audio, vídeo, etc.).

El esquema 2.1 muestra la arquitectura básica de una base de datos relacional Dedoose y cómo se conectan los diversos aspectos de la base que gestiona esta herramienta. A través de un conjunto de relaciones, cada elemento de información está conectado con el conjunto. Estas relaciones permiten que Dedoose use cualquier información para mostrarla, filtrarla, analizarla o exportarla.

A continuación describimos brevemente y de forma básica el funcionamiento de esta herramienta y mostramos algunos resultados para ilustrar su operatoria y potencial.

Una vez registrados los investigadores en el sistema y creado un proyecto, Dedoose permite importar todos los materiales generados u obtenidos en la investigación cualitativa. Estos materiales se pueden subir igualmente durante cualquier momento de la investigación. Por tanto, la primera funcionalidad de la aplicación es la de servir de almacén de materiales: documentos de texto, imágenes, presentaciones, vídeos, audio, con un sinnúmero de formatos (doc, docx, rtf, txt, pdf, xls, xlsx, csv, tif, jpg, png, gif, mp3, mp4, wma, y

ESQUEMA 2.1: Arquitectura de la base de datos Dedoose



Fuente: Dedoose (2016).

m4a). Los materiales son almacenados con indicación de fechas y personas que los han subido. Además, al subirlos a la aplicación, se pueden etiquetar con el uso de descriptores y añadir memos, una práctica muy utilizada en los estudios cualitativos.

En esta investigación hemos utilizado como descriptores el nombre de la universidad, su comunidad autónoma, el grupo estratégico de pertenencia establecido en Aldás *et al.* (2016) y el tipo de registro (texto, audio, vídeo, etc.). El uso de descriptores permite posteriormente hacer análisis por descriptor y es especialmente útil cuando se trabaja con diferentes niveles de análisis. Por ejemplo, si un estudio compara los resultados de los estudiantes de diferentes comunidades autónomas, el uso de descriptores permitirá trabajar con tres niveles de análisis: la comunidad autónoma, la universidad y el estudiante. El gráfico 2.3 muestra el número de documentos normalizado por descriptor en nuestra investigación.

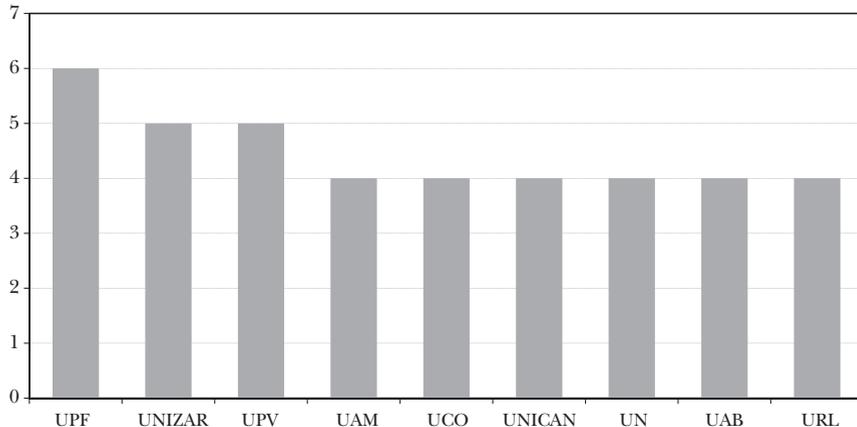
El siguiente paso es crear la estructura de códigos y subcódigos, obtenida previamente mediante la revisión teórica, y de un primer análisis de la información recabada para, a continuación, asociar códigos a extractos de los documentos. Dedoose permite crear un sistema de códigos en forma de árbol tan complejo como se requiera e ir modificándolo (añadiendo, eliminando y cambiando códigos) durante todo el proceso de investigación. Para que se entienda el proceso de etiquetado, vamos a utilizar un breve y sencillo ejemplo en el que, para un estudio similar al nuestro, se crea la siguiente estructura de códigos, con 2 principales y 5 secundarios:

1. Objetivos generales:
 - a) Enseñanza
 - b) Investigación
2. Políticas de recursos humanos:
 - a) Selección
 - b) Evaluación
 - c) Retribución

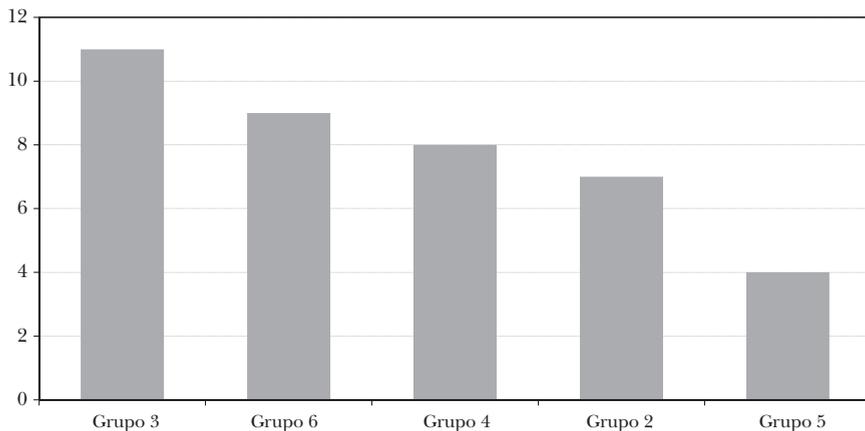
Una vez configurado el sistema de códigos, el siguiente paso es la creación y etiquetado de extractos (o fragmentos en caso de archivos de vídeo, audio o imágenes). El investigador puede recuperar los documentos almacenados y marcar fragmentos

GRÁFICO 2.3: Ratio de documentos por descriptor

a) Universidad



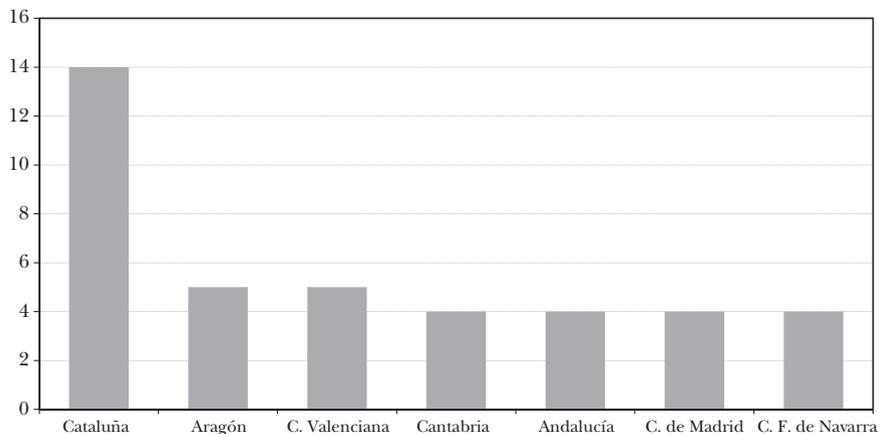
b) Grupo



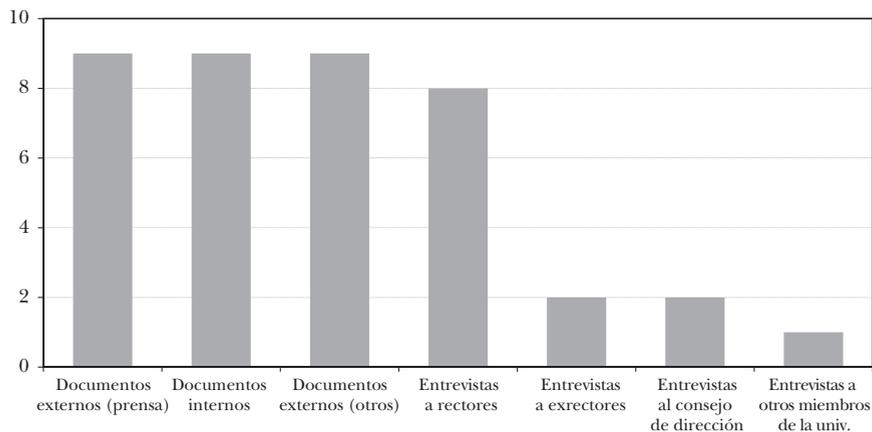
asociándolos a uno o varios códigos y/o subcódigos. Siguiendo con el ejemplo, el investigador empieza a trabajar, pongamos por caso, con el plan estratégico de una de las universidades en la que se puede leer «que la universidad va a implantar un procedimiento de evaluación anual individual de la docencia y la investigación». Este fragmento lo marcaría y lo asociaría al código 2b. En otro plan lee que «con el fin de mejorar el rendimiento investigador, la universidad va a financiar el reclutamiento de investigadores de primera fila con contratos quinquenales». Este fragmento lo marcaría como asociado a 1b y 2a.

GRÁFICO 2.3 (cont.): Ratio de documentos por descriptor

c) Comunidad autónoma



d) Fuente



Nota: Véase la equivalencia de las siglas en el cuadro 2.1.

Fuente: Elaboración propia.

El sistema mantiene la huella de todas valoraciones, pudiendo saber qué investigador ha realizado cada asociación de fragmentos a códigos.

En nuestra investigación hemos trabajado con una estructura de códigos orientada por la literatura sobre dirección estratégica (Hambrick y Fredrickson 2001; Grant 1991; Barney 1991). Además, con el fin de corregir sesgos y errores en la tabulación, todos los registros fueron codificados por un investigador y validados de forma independiente por otro, consensuándose las divergen-

cias.⁶ El cuadro 2.6 muestra el árbol de códigos utilizado en esta investigación.

2.5. Análisis de la información: detección de patrones

Concluido el proceso de etiquetado, Dedoose proporciona un gran número de herramientas de análisis (tablas, gráficos e imágenes). Estas se pueden usar para examinar la naturaleza de los datos, entender cómo el sistema de códigos se ha asociado al análisis de contenido, y evidenciar patrones de variación en la información cualitativa y los procesos de codificación entre subgrupos. En el gráfico 2.4 se muestran un ejemplo de sus resultados, en el que se cruzan descriptores y códigos. En concreto se ilustra la frecuencia de extractos asociados a tres capacidades (agilidad, consistencia y proactividad), por grupos estratégicos y por comunidades autónomas. Destaca el grupo 3 del que se han obtenido más referencias en la base documental en relación a estas tres capacidades.

El equipo de investigación, en grupos de dos investigadores, construyó para cada universidad un documento síntesis. Los investigadores trabajaron de forma independiente para más tarde crear un documento único de consenso por universidad. Estos documentos se recogen en el capítulo 3 y reflejan los recursos y contingencias clave, así como prácticas de gestión relevantes para cada universidad, a partir de un enfoque de dirección estratégica, atendiendo a aspectos de gobierno, estrategia, estructura, cultura, y recursos y capacidades. En dicho documento de síntesis se recogen también evidencias obtenidas en cada caso, destacadas con extractos seleccionados para ilustrar las valoraciones realizadas.

Toda investigación universitaria tiene limitaciones derivadas del estado del arte de la ciencia y de las restricciones impuestas por los plazos y los recursos humanos y financieros utilizados que condicionan el diseño y el alcance de sus resultados. Además, el

⁶ Dedoose también incorpora una funcionalidad para garantizar la *inter-rater reliability* en el proceso de asociación de códigos a extractos.

CUADRO 2.6: Códigos utilizados

1. Misión, visión y estrategia

- a. Misión y objetivos estratégicos. Claridad en la misión. Misión dominante. Misión compartida. Claridad en las prioridades. Fijación de objetivos docentes y de investigación.
 - b. Estrategia de producto/mercado. Grado de especialización. Posicionamiento deseado en áreas/ramas de conocimiento prioritarias. Peso de los estudios de Máster. Orientación internacional de la oferta formativa. Formación *blended*/presencial, MOOC...
 - c. Diferenciadores en estudios, investigación, transferencia, sociedad, instituciones...
 - d. Secuenciación de la estrategia. Plazos, priorización de acciones.
 - e. Políticas de financiación y de inversión. Vías alternativas de financiación. Políticas de inversión.
 - f. Estrategia de RR. HH. Política de contratación. Grado y acciones contra la endogamia. Sistema de remuneración...
 - g. Estrategia de investigación. Objetivos, acciones mejora, programas, etc.
 - h. Estrategias de *marketing* dirigidas a estudiantes, empleadores, investigación, transferencia...
 - i. Alianzas con universidades y otras organizaciones en dobles titulaciones, comercialización conjunta, grandes proyectos, acción lobby...
-

2. Recursos

- a. Recursos intangibles.
 - a.1. Sistema docente. Personalización del currículo, optatividad, sistemas de evaluación, normativas de permanencia, especialización profesorado, sistema de elección docencia.
 - a.2. Equipos de dirección. Equipos rectorales, decanales, dirección de centros, dirección departamento.
 - a.3. Sistemas evaluación y control. Indicadores manejados. Criterios de puesta en marcha y mantenimiento de títulos. Criterios de financiación y continuidad de los programas de investigación. Informes de egresados.
 - a.4. Capital Relacional. Red *alumni*. Relaciones con empresas. Cátedras institucionales. Relaciones con instituciones y con la Administración.
 - a.5. Características de los estudiantes. Demografía. Calidad. Motivación. Ciclo.
 - a.6. Personal de apoyo (PAS). Estructura de la plantilla. Relación con personal docente e investigador (PDI).
 - a.7. Profesorado (PDI). Estructura de la plantilla. Carga docente. Actividad investigadora.
 - a.8. Reputación. Imagen interna y externa. Acreditaciones. *Rankings*.
 - b. Recursos tangibles.
 - b.1. Recursos financieros. Cantidad de recursos y fuentes de financiación.
 - b.2. Infraestructuras. Edificios. Equipamientos.
-

3. Capacidades

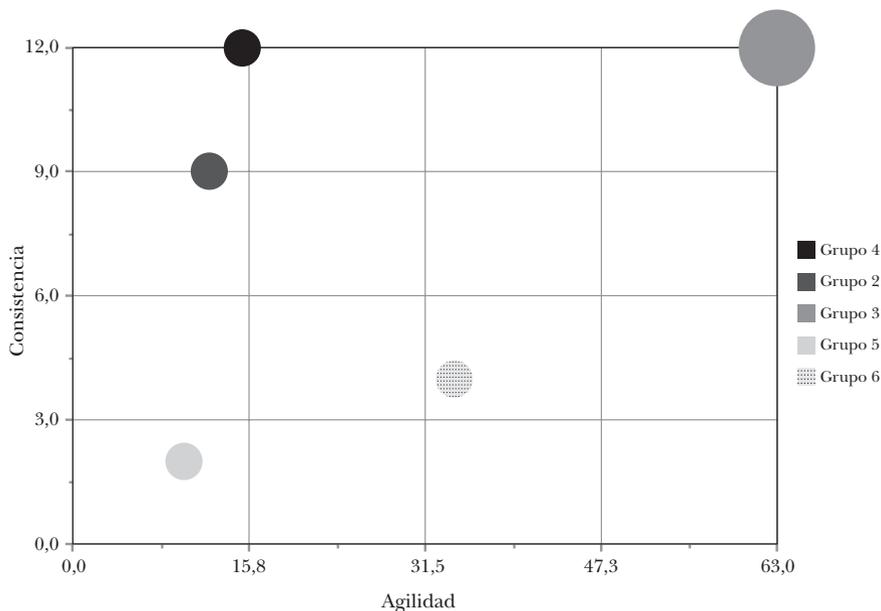
- a. Enfoque analítico en la gestión estratégica y operativa. Uso de indicadores clave de desempeño. Tratamiento de la información en la organización (transparencia, discusión...). Identificación clara de grandes retos. Uso de *benchmarks*. Mecanismos de control estratégico, aplicación de decisiones correctivas tras la evaluación. Grado análisis en los órganos de gobierno. Grado de consideración del plan estratégico.
 - b. Capacidad (auto)crítica.
 - c. Consistencia. Persistencia/consistencia estratégica. Abandonos. Proyectos no iniciados.
 - d. Agilidad estratégica. Resistencias a cambios. Tiempo de ejecución de las decisiones clave.
 - e. Proactividad. Anticipación. Rapidez en la adaptación. Carácter pionero. Innovación.
-

CUADRO 2.6 (cont.): Códigos utilizados

-
4. Características y contingencias internas
- a. Gobernanza. Politización, transparencia, autonomía y discrecionalidad del equipo de gobierno, rendición de cuentas, actores clave (poder/influencia).
 - b. Cultura. Funcionamiento asambleario. Grado de interiorización de la medición y evaluación. Existencia de objetivos individuales. Orientación a la calidad. Orientación a la excelencia. Proactividad. Autonomía. Grado de burocratización del funcionamiento...
 - c. Organización. Estructura organizativa (jerárquica vs. multimatricial, estructuras piramidales vs. planas, orientación a la acción, la proximidad...). Complejidad organizativa. Unidades especializadas. Funcionamiento de facultades, escuelas, departamentos... Transversalidad en áreas, departamentos, facultades... Grado de (des)centralización. Variedad de áreas y enfoques de gestión.
-
5. Características y contingencias del entorno
- a. Políticas del Gobierno de España.
 - b. Sistemas y criterios de financiación autonómicos.
 - c. Competencia. Estado y efecto del entorno competitivo más directo.
-

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 2.4: Ejemplo de *output* de Dedoose: volumen (área) de registros por capacidades y grupo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

estudio de organizaciones complejas presenta retos específicos al investigador y limitaciones importantes, sobre todo si el objetivo es superar la ambigüedad causal⁷ que impide entender las causas de un desempeño global y sostenido superior al promedio de sus pares.

En el caso de las universidades, la complejidad es manifiesta debido a su tamaño, tipo de actividad y descentralización (lo que eleva su heterogeneidad y dificultad de control), diversidad de *stakeholders* clave (personal docente e investigador [PDI], personal de administración y servicios [PAS], estudiantes, gobiernos, empleadores, familias, sociedad en general...), juegos de poder, y sesgos personales agudizados por la renovación permanente de cargos en las universidades, especialmente en las públicas, lo cual dificulta el análisis de las causas del éxito de estas organizaciones. No obstante, esta investigación ha abordado el reto de identificar al menos algunos de los factores que podrían explicar el buen desempeño de las universidades seleccionadas. La participación de interlocutores que han podido informar de una forma suficientemente global y holística sobre las prácticas y características más relevantes, y la triangulación de dicha información con documentos disponibles públicamente han sido las piezas clave para poder construir el relato de cada universidad y la identificación de buenas prácticas y patrones excelentes comunes a la muestra analizada.

⁷ La ambigüedad causal se refiere a la dificultad para entender las relaciones causales entre los recursos y las decisiones, y los resultados empresariales (Lippman y Rumelt 1982).

3. Prácticas y patrones en universidades con buen desempeño docente y/o investigador contextualizadas

3.1. Universidad de Navarra

3.1.1. Breve descripción

La Universidad de Navarra (UN) se funda en 1952. Es la cuarta universidad privada en incorporarse al sistema universitario español (SUE) tras las universidades privadas de Deusto, Comillas y Universidad Pontificia de Salamanca; habrá que esperar hasta el año 1991 para ver el nacimiento de la siguiente universidad privada, la Universidad Ramon Llull.

Pertenece al grupo estratégico 2 o grupo de universidades privadas descrito en el capítulo 1 compuesto por un total de trece universidades que engloban un 6,3% de los estudiantes, un 5,5% del profesorado y representan un 7,8% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016).

La dotación de recursos (estudiantes, profesorado, financieros, organizativos, contexto...) de la UN y su comparación respecto al grupo 2 de universidades privadas y respecto a la media de universidades públicas presenciales queda recogida en el cuadro 3.1.

En relación con las características estructurales, la UN destaca sobre todo por el perfil de sus estudiantes, ya que el porcentaje de estudiantes internacionales que atrae es elevado y muestra una composición de su actividad docente claramente orientada hacia los estudiantes de posgrado, destacando incluso respecto al promedio del grupo 2 o grupo de universidades privadas, pero también respecto a los de los grupos 3 a 7 formados por universi-

CUADRO 3.1: Caracterización de la UN en comparación con el grupo 2 (universidades privadas) y el SUE

		UN	Media grupo 2	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	5,00	5,01	6,74
	% alumnos extranjeros	15,1	9,9	4,6
	% alumnos de posgrado	18,8	14,5	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	53,7	77,2
	Alumnos por profesor ETC	9,5	17,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	34,7	34,1	39,8
	Edad media del profesorado	46,0	43,7	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	9.037	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	156.891	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	9.443	6.556	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,42	0,67	0,55
	Número de titulaciones de grado	34,0	23,2	40,7
Características entorno	PIB per cápita de la provincia	27.399	26.278	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	3.046	3.947	5.799
	Población de 18 años en la provincia	6.091	30.706	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 149).

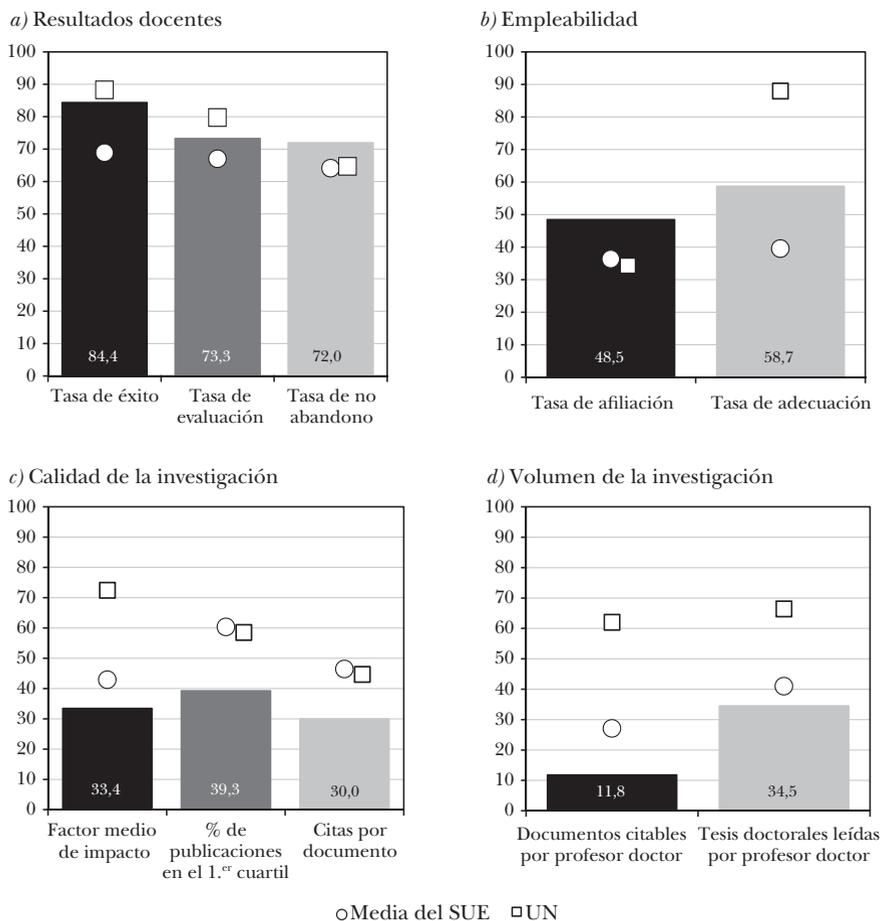
dades públicas presenciales. En cuanto a su profesorado destaca su elevada dotación con un bajo ratio de alumnos por profesor.

Respecto a los rasgos estructurales relacionados con las características organizativas, cabe señalar que la UN tiene un tamaño superior al promedio de su grupo, ofrece un número de titulaciones mayor y tiene el carácter de una universidad generalista.

La UN opera, como la mayor parte de universidades del grupo 2, en un entorno altamente competitivo, lo que le exige atención a los sistemas de evaluación y control para mantener su éxito.

En relación con su desempeño, en el momento de la selección de la muestra, la UN se encontraba en el primer decil en resultados de docencia y de investigación dentro del grupo 2, posición que se mantiene a la vista de los últimos datos disponibles (2017).

GRÁFICO 3.1: Desempeño de la UN respecto del grupo 2 (universidades privadas) y del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

3.1.2. Prácticas y patrones destacables en la UN

La identificación de las características, rasgos y prácticas o políticas de la UN que sustentan sus buenos resultados, se aborda destacando primero algunas características y contingencias internas y externas de la universidad, y estudiando luego sus políticas y estrategias.

3.1.2.1. *Características y contingencias internas*

Las contingencias internas que parecen estar relacionados con el buen desempeño docente e investigador de la UN están relacionadas con la cultura organizativa, su sistema de gobernanza y su estructura organizativa.

En la UN, los tres elementos: cultura, gobernanza y estructura, influyen en el desempeño docente e investigador mediante el alineamiento de los comportamientos hacia determinadas prioridades y objetivos compartidos de excelencia docente e investigadora. En la UN los tres elementos se refuerzan mutuamente favorecidos además por una misión y visión clara y compartida.

Rasgos culturales

En las organizaciones en las que, como en las universidades, el trabajo se caracteriza por ser llevado a cabo por profesionales con alta discrecionalidad, la cultura organizativa tiene un importante papel como generadora de compromiso con la institución y de socialización, lo que sirve de refuerzo de la estrategia. Así, una cultura sólida refuerza la estrategia, y viceversa.

La visión y objetivos definidos en la UN se alinean muy claramente con unos valores compartidos que subyacen en los comportamientos y se refuerzan mutuamente. La cultura compartida de la UN dota de sentido de pertenencia a sus miembros y es un elemento central en la socialización del profesorado y en su compromiso con el alcance de los objetivos docentes e investigadores de la institución.

Así se plasma en los siguientes extractos que reflejan la relevancia del proyecto compartido:

Existen al menos tres requisitos para que una organización pueda impulsar con eficacia el cambio estratégico: que tenga una misión clara y estimulante; que cuente con profesionales comprometidos con ese proyecto; y que exista una cultura interna de libertad y atrevimiento. Considero que en la UN cumplimos estos requisitos: tenemos misión, compromiso y libertad.

(Discurso del rector de la UN en la apertura del curso 2015-2016 [Sánchez Tabernero 2015b])

Quienes trabajamos en la UN compartimos un proyecto grande, magnánimo, basado en las grandes propuestas del pensamiento cristiano.

(Discurso del rector de la UN en la apertura del curso 2012-2013 [Sánchez Tabernero 2013])

Estos valores compartidos, están presentes en el proceso de socialización del personal que integra la universidad y son un elemento relevante en la captación y retención del mismo:

Ponemos mucho el foco en que cuando tratamos de incorporar personas, además de las cualidades científicas de quien quiere trabajar en la universidad, valoramos que puedan sentirse cómodas con nuestro ideario [...] ⁸ no se trata de que la gente sea obediente respecto a una declaración formal de principios sino que los asuman como propios [...] Usando el símil futbolístico buscamos hacer cantera.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Gobernanza

Respecto a la gobernanza, destaca la discrecionalidad o capacidad de toma de decisiones de los órganos de gobierno. El equipo rectoral toma decisiones que implican la priorización de proyectos que comprometen a la institución en el medio y largo plazo, no solo las cuestiones de carácter netamente académico, sino también las de ámbito investigador.

Destaca también la búsqueda de alineamiento entre los diferentes niveles de gobierno (rectorado, centros y departamentos) lo que facilita el alcance de los objetivos docentes e investigadores. Así la estructura presenta una clara unidad de mando; hay tres niveles jerárquicos definidos, rectorado, centros y departamentos que mantienen una delimitación de autoridad clara, favoreciendo el alineamiento hacia los objetivos de la universidad. En el caso

⁸ En las transcripciones de las entrevistas a altos cargos de las universidades analizadas el corchete que encierra tres puntos «[...]» indica que no se ha transcrito toda la intervención sino solo aquellos pasajes que aportan contenido relevante.

del desempeño investigador facilita la asignación controlada de recursos escasos asociándola al alcance de objetivos investigadores y permite agrupar investigadores en proyectos comunes obteniendo masa crítica mínima:

Las universidades excelentes —públicas y privadas— tienen un gobierno estable y operativo, capaz de establecer prioridades, de poner en marcha con agilidad nuevas ofertas educativas y de retribuir a sus empleados de forma eficiente. No tienen gobierno asambleario, y sus decisiones no están orientadas a la captación de votos. La democracia puede constituir el mejor modo de gobierno para los estados pero no necesariamente para las organizaciones.

(Sánchez Tabernero 2015a)

Los distintos niveles de gobierno, rectorado, juntas directivas de los centros, juntas departamentales, responden a una unidad de criterio, a una unidad de mando, dentro por supuesto de que cada uno tiene su ámbito de competencias.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Procuramos gobernar la investigación. No es fácil pero se puede hacer. En otras universidades tienen incluso estrategias para desarrollar este gobierno [...] en nuestro caso, establecemos unos equilibrios; entendemos que la investigación la hacen los profesores, que están en unos departamentos, que a su vez pertenecen a unas facultades [...] A principios de año nos sentamos con las facultades y les decimos: mirad qué profesores tenéis, hablad con vuestras juntas departamentales y fijad objetivos. Esto obliga a las facultades a trabajar con sus departamentos, a negociar con ellos y a definir objetivos. Al final del año nos informan de sus resultados de investigación [...] con unos indicadores muy sencillos, sobre productividad de papers, proyectos europeos, etc. [...] Este sistema es transparente, pone un poco de presión y hace que la gente sea más eficiente [...].

(Entrevista con altos cargos de la UN)

La mejora de la calidad del gobierno de la universidad es un elemento importante en la UN. Mejora que, como desarrollaremos más adelante, tiene sus raíces en la profesionalización y en la formación directiva de los equipos de gobierno:

[Procuramos] que el gobierno sea estratégico, es decir, que pensemos a largo plazo; que establezcamos prioridades; que dediquemos tiempo a lo que es prioritario; que el gobierno no sea reactivo, que sea proactivo; que dediquemos mucho tiempo a la formación de los directivos de la universidad [...] Pero el propósito es que gobernemos bien. Creo que las universidades en general, y la universidad española en particular, son mejores en la investigación y en la docencia que en el gobierno. Por eso, es un desafío que la calidad del gobierno esté, al menos, a la altura de la calidad de la docencia y la investigación de la UN, que es una calidad alta.

(Sánchez Tabernero 2012a)

Estructura organizativa

Por último, en relación con la estructura organizativa, en la UN existe una fuerte alineación jerárquica de las unidades organizativas, en las que predomina una clara unidad de mando, y el equilibrio entre la centralización y descentralización de decisiones y servicios especializados.

La UN gestiona de forma activa la centralización y descentralización de las decisiones (y de las unidades de apoyo especializadas). En general, centralizan aquellas funciones/decisiones relacionadas con el *back office* y descentralizan en el nivel de los centros aquellas decisiones/servicios que requieren un contacto directo con sus grupos de interés internos: estudiantes, *alumni*, empresas, profesorado. Esta descentralización implica aceptar que dentro de la propia universidad hay respuestas diferentes en servicios, incentivos, normativa docente de permanencia y progreso, en función de las peculiaridades de cada centro, de los usuarios del mismo. De este modo, la descentralización facilita una respuesta más cercana al usuario, más adaptada a sus necesidades. La cercanía al usuario final, en especial a los estudiantes, *alumni* y empresas, favorece y permite obtener un buen desempeño docente que se adapta mejor

y más ágilmente a las necesidades. Por tanto, hay una selección específica de actividades que requieren de una acción centralizada versus aquellas que requieren una toma de decisiones más cercana al usuario final y que se mantienen descentralizadas:

Pensamos que hemos encontrado un buen equilibrio entre centralización y descentralización. Un tema recurrente en las universidades continentales y anglosajonas es el de qué temas y competencias son del rectorado y cuáles de los centros. Nosotros hemos aplicado criterios de gran flexibilidad y eficiencia, en donde el mapa de competencias se ajusta a las necesidades intentando gobernar mejor.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Un ejemplo de la descentralización selectiva se observa en el servicio de carreras profesionales que oferta la UN, o en la estructura de la escuela de doctorado:

Disponemos de un servicio de carreras centralizado con dos misiones fundamentales: una, fomentar esas competencias que son exigibles a un profesional en general [...] y la otra gran misión es la forjar la relación con empleadores que tienen una dimensión suprafacultativa [...] Este servicio tiene unos satélites en cada centro que dependen del director de desarrollo, y que se dedican estrictamente a trabajar el campo de esa facultad.

La Escuela de Doctorado es otro ejemplo de equilibrio de gobernanza [...] hemos creado una estructura mínima que establece un mínimo de normativa, pero luego la responsabilidad de los programas es de cada facultad [...] son ellos [las facultades] tienen la responsabilidad de que en cada programa haya alumnos, hacer el seguimiento de sus actividades.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

En ese sentido, la estructura de la UN se asemejaría más, aunque con las especificidades propias de una institución universitaria, a una estructura divisional, en la que cada división —centro en este caso— tiene una fuerte orientación a resultados y elevada

autonomía en la toma de decisiones, frente al clásico modelo matricial del resto del SUE público. No se diferencia, sin embargo, del resto de universidades públicas presenciales por el número de centros ni de departamentos; siendo, por ejemplo, la novena universidad española por número de departamentos. La UN se estructura en 4 campus (Pamplona, San Sebastián, Barcelona y Madrid) y tiene un total de 72 departamentos y 15 institutos universitarios.

3.1.2.2. *Recursos y capacidades*

Un análisis descriptivo y exhaustivo de los recursos tangibles e intangibles y de las capacidades de la UN excedería los objetivos de esta monografía. Nos centramos, por tanto, en este epígrafe en algunos recursos (principalmente intangibles) y capacidades que ayudan a explicar, según los entrevistados y la documentación analizada, el desempeño docente e investigador de la UN. Destacamos también las acciones que favorecen la extensión y desarrollo de dichos recursos y capacidades.

Entre las capacidades de la UN destaca su fuerte orientación al largo plazo y una marcada capacidad analítica. Entre los recursos intangibles juegan un papel relevante en el desempeño docente e investigador la profesionalización de sus equipos directivos, así como la construcción, desarrollo y extensión de su capital relacional y de su reputación.

Orientación a largo plazo

La orientación a largo plazo dota de consistencia a las actuaciones de la UN, y permite el desarrollo y extensión de sus recursos. Así, una función clave de los equipos rectorales de la UN es definir, desarrollar y compartir las prioridades de la institución dotando de continuidad y consistencia a los proyectos de la universidad:

Los años de rectorado no son una prueba de velocidad, ni siquiera una carrera de fondo o un decatlón, aunque el cargo requiera muchas y variadas pruebas de resistencia. Al asumir el rectorado se recibe un precioso testigo, cuidado con muchos años de esfuerzo y muchas vidas de entrega a la uni-

versidad, y se trabaja pensando en pasarlo a su debido tiempo en las mejores condiciones.

(Discurso del rector en su despedida del cargo
[Gómez Montoro 2012b])

Afortunadamente, en la UN los cambios no producen giros erráticos, entre otros motivos porque nuestro proyecto educativo está bien perfilado.

(Discurso del rector en su toma de posesión
del cargo [Sánchez-Tabernero 2012b])

En proyectos estratégicos puede cambiar la velocidad o las etapas pero hay consistencia y continuidad en proyectos institucionales:

Nosotros confiamos en que vamos a salir (en referencia al CEI)⁹ pero si no sale, más pronto o más tarde estos proyectos se realizarán porque suponen una aspiración de nuestros objetivos. Tengamos o no el sello internacional los pondremos en marcha. Pero si sale la financiación prevista en este plan de excelencia internacional iremos a un ritmo más rápido.

(*Diario de Navarra* 2009)

El desempeño investigador se deriva en parte de esa consistencia. La UN apostó hace más de veinte años por determinadas líneas de investigación, en las que tenían investigadores con mucho potencial, y que fueron el germen de los institutos de investigación actuales (Instituto de Cultura y Sociedad, Center for Applied Medical Research [CIMA], etc.). Estos institutos cuentan en la actualidad con investigadores que dedican un 90% de su tiempo a la investigación. Esta estrategia de enfoque y de posicionamiento a través de la consistencia ha permitido alcanzar masa crítica en determinadas áreas y se ha reforzado a través de la definición de una normativa de carrera investigadora.

⁹ Campus de excelencia internacional.

Asimismo, la orientación a largo plazo permite que los proyectos se ejecuten de un modo efectivo, quizás a un ritmo menor, a pesar de las situaciones de adversidad:

En tiempos de crisis —cuando a nuestro alrededor han abundado el desánimo, el victimismo y la aceptación apática de la derrota— hemos impulsado proyectos grandes: el inicio de nuevos centros de investigación; el incremento de la oferta de posgrado; el cambio de los planes de estudio (EEES)¹⁰ y la puesta en marcha de los nuevos grados de magisterio y bioquímica; la construcción de un nuevo edificio Amigos; el desarrollo del Museo; el crecimiento de los campus de San Sebastián, Barcelona, Madrid y Nueva York.

(Discurso del rector en su toma de posesión del cargo [Sánchez Tabernero 2012b])

Proactividad, capacidad analítica y sistemas de evaluación

Las apuestas en proyectos estratégicos muestran una actitud proactiva que también se manifiesta en algunas áreas en las que la UN es pionera respecto al SUE. A modo de ilustración, la relación con los egresados o la capacidad de captar fondos a través de donaciones:

Fueron pioneros en este campo quienes impulsaron la Asociación de Amigos que desde su Fundación en 1960 han conseguido que miles de personas e instituciones contribuyan cada año al sostenimiento económico de la UN.

(Discurso del rector de la UN en la apertura del curso 2014-2015 [Sánchez Tabernero 2014])

La asociación de *alumni* de la UN nace en 1992 y tiene más de 30.000 *alumni*.

(Lostao 2015)

Respecto a la capacidad analítica, las entrevistas y la documentación estudiada revelan una marcada orientación hacia el análisis

¹⁰ Espacio Europeo de Educación Superior.

de la información, la búsqueda de relaciones causales y el seguimiento y evaluación de indicadores clave:

[En referencia a los planes estratégicos] Son proyectos definidos con objetivos claros, con plazos, con personas que tienen responsabilidad, con ámbitos, con indicadores, con tiempos, con calendarios [...] aprovechando la profesionalidad en la gestión que tenemos.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Sabemos qué hacen las mejores universidades [...] Sin embargo, no es tan fácil descubrir cómo logran esos objetivos. Desde hace tiempo he rastreado el camino para alcanzar la excelencia universitaria.

(Sánchez Tabernero 2015)

La UN realiza un seguimiento pormenorizado de los indicadores y de las posiciones que alcanzan en los *rankings* internacionales. Además, incorpora en los debates de gobierno y de gestión algunos referentes internos (IESE Business School) y otros referentes externos. Se hace seguimiento, mediante metodologías propias, de la satisfacción de sus estudiantes, de los empleadores y de los resultados de empleabilidad de sus egresados. Asimismo, la UN vigila lo que ocurre en el entorno global para la captación de estudiantes a través de su participación en foros internacionales (p. ej., la European University Association).

Los sistemas de evaluación trascienden los enfoques internos. En gran parte, el desempeño investigador de la UN se ha visto favorecido por una incorporación voluntaria a los sistemas de evaluación públicos de acreditación y sexenios (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA] y Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora [CNEAI]), que son utilizados internamente para la mejora continua, y externamente como método de validación de la capacidad del personal docente e investigador (PDI), especialmente de su capacidad investigadora.

En el ámbito del desempeño docente, además de las normas nacionales de acreditación, la UN utiliza sistemas de acreditación

internacionales especialmente válidos en algunas áreas de conocimiento. Por ejemplo, cuenta con acreditaciones de la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) y de EQUIS (EFMD [European Foundation for Management Development] Quality Improvement System) en el ámbito de formación empresarial. Hay que destacar que solo una institución pública española cuenta desde el 2016 con una acreditación americana en el área de formación empresarial (la Universidad Carlos III).

Recursos intangibles: reputación y capital relacional

La reputación y el capital relacional permiten a la UN sostener y desarrollar sus recursos financieros, bien incrementando sus fuentes de ingresos (atracción de estudiantes, contratos y convenios), o bien diversificando sus fuentes (atracción de estudiantes internacionales, presencia en redes de investigación). Por ejemplo, en la UN destacan especialmente los ingresos por la actividad hospitalaria y la recaudación de fondos (*fundraising*). Este círculo virtuoso permite, como veremos en la estrategia investigadora y financiera, dotarse de los recursos necesarios para desarrollar proyectos e infraestructuras, generalmente priorizando determinadas áreas en las que se busca alcanzar masa crítica y en las que la universidad trata de impulsar un desarrollo a un estadio superior.

La aparición y posición ocupada en los *rankings* internacionales, así como la obtención de acreditaciones internacionales, tienen un impacto relevante en la reputación y favorecen el desempeño docente, lo que obliga a poner un énfasis elevado en los indicadores y su seguimiento.

Las relaciones con empresas, a través de diversas modalidades, juegan un papel crucial en el desempeño docente de la UN. La relación de doble dirección con las empresas, favoreciendo y facilitando que las enseñanzas se adapten a las necesidades formativas del mercado laboral y sobre todo evaluando la satisfacción, de empresas y empleadores, con las competencias de los egresados. En la UN el diálogo en ese ámbito lleva a reformular cuestiones docentes:

En la definición de los grados, recabamos información de los propios profesores, antiguos alumnos de diversas épocas y

empleadores, para obtener la información necesaria para definir el perfil del grado.

Entrevista con altos cargos de la UN

La UN cuenta con un sistema de seguimiento de inserción laboral de egresados y empleadores (2013-2015) realizado por el *career services*.

La importancia del capital relacional en la UN les ha llevado a incorporar un director de desarrollo en cada uno de los centros, que se responsabiliza de las actuaciones relacionadas con relaciones externas con los diferentes grupos de interés, incluidos los *alumni*. A su vez, y de forma centralizada, se genera un portal de carreras profesionales (*simplicity*) orientado a facilitar la interacción entre alumnos, egresados, empleadores y la propia universidad.

En el desempeño investigador, es relevante la red de relaciones establecidas por los investigadores a través de la desvinculación obligada del PDI de la UN durante un mínimo de un año.

Profesionalización

La profesionalización de la gestión universitaria destaca en dos sentidos: presencia de directivos profesionales en los equipos de dirección del rectorado y de los centros, y la formación directiva que reciben los académicos que ocupan cargos de responsabilidad.

El primer rasgo es la participación, en diversas funciones tanto en el nivel de los órganos de dirección del rectorado como en los centros, de profesionales no vinculados al ámbito académico. En el caso del equipo rectoral, los puestos de gerencia, secretario/a y administrador son ocupados por profesionales en un equipo con seis vicerrectores; en los centros, los cargos de gerente y, el más novedoso, de desarrollo corporativo, son ocupados por profesionales no académicos en equipos con entre dos y cuatro vicedecanos. Aunque en los órganos de gobierno los miembros que provienen del ámbito académico siguen siendo mayoría, en los procesos de toma de decisiones se incorpora a personas con formación y experiencia en el ámbito profesional. El segundo rasgo es que hay formación específica sobre cuestiones directivas para los diversos profesores que ocupan cargos académicos:

Un elemento distintivo es la participación de profesionales en los equipos de gobierno. Tradición que viene desde los

inicios de la Universidad [...] directivos que se han formado para ser directivos y no son académicos [...] este factor de profesionalización de las tareas del gobierno tiene otra ventaja que es liberar a los académicos de tareas de gestión.

En las juntas directivas de facultades y escuelas hay un decano o director, vicedecano y subdirectores —en número entre dos y cuatro— un gerente y un director de desarrollo [...] hay un director de desarrollo que trabaja más hacia fuera, lleva todo lo relacional, tareas de promoción, antiguos alumnos, y comunicación con los *stakeholders* de cada facultad o escuela.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

La incorporación de profesionales, mejora la capacidad crítica de los equipos, amplía la diversidad de perspectivas aportando una mayor orientación a la perspectiva externa y descarga de tareas de gestión a los académicos.

Adicionalmente los servicios de apoyo o unidades especializadas están altamente profesionalizados en algunas actividades clave, destacando las de comunicación, *alumni*, *fundraising* o promoción:

Hay una cierta cualificación de directivos profesionales como servicios centrales en algunas actividades que quizá no son tan frecuentes [...] como por ejemplo en comunicación, *alumni*, *fundraising* o promoción [...] Dentro de esa profesionalización de servicios uno de ellos es la búsqueda de fondos que en parte se destinan, por supuesto, a la investigación.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

3.1.2.3. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Misión y visión

La UN posee una misión clara y compartida y una visión de futuro que se construye en torno a pocos, pero definidos, proyectos estratégicos que orientan las acciones y comportamientos de la institución y de sus miembros:

Una cuestión previa, pero que influye claramente en el gobierno, es que tenemos la misión clara. Un ideario de inspira-

ción cristiana, que es público y que además hacemos muchos esfuerzos para que no sea una mera declaración de intenciones, sino que impregne toda la actuación de gobierno.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Debemos ser un centro académico de ámbito internacional en el que los profesores investigadores se esfuercen por estar en la frontera de la ciencia en su ámbito de conocimiento específico, en el que se imparta una docencia de alta calidad, fundamentada en las grandes propuestas del pensamiento cristiano.

(Discurso del rector en su toma de posesión del cargo [Sánchez Taberero 2012b])

Tenemos un modelo de universidad al que nos gustaría llegar. Nos gustaría seguir siendo una universidad pequeña, seguir siendo una universidad omnicomprendiva (escuela de negocios, clínica, derecho, instituto de moda, farmacia), con una orientación internacional más fuerte [...] pensamos que el futuro está en lo interdisciplinar, tanto para la docencia como para la investigación. En muchos aspectos, como la dimensión internacional o el trabajo con antiguos alumnos, nos miramos en el IESE.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Ámbito de actuación

Respecto al ámbito de actividad, la UN ha realizado acciones para diversificar la captación de estudiantes más allá de sus fronteras nacionales. La internacionalización de la captación de estudiantes no se limita a la recepción de estudiantes erasmus sino que han diversificado geográficamente su captación de ingresos. En el año 2016 el porcentaje de estudiantes internacionales alcanza el 18% de la matrícula, y el objetivo en el Plan Estratégico 2020 es llegar al 25%. El ámbito de actuación no se encuentra limitado por la ubicación geográfica de la universidad; en la UN la mayor parte de estudiantes, 70%, son de fuera de la provincia. Esta diversificación geográfica se refuerza con el número de grados bilingües o en inglés, y con una internacionalización de la plantilla docente e investigadora.

Estrategia docente: diferenciadores

El diferencial de precio de las universidades privadas respecto a la enseñanza pública hace que necesariamente deban ser capaces de ofrecer un claro valor añadido en la docencia. La importancia de la estrategia docente justifica que se hiciesen seguimientos de la calidad y satisfacción docente mucho antes de que fuese necesaria la acreditación por el sistema nacional. De igual modo, los servicios de mejora de la empleabilidad se pusieron en marcha desde el principio y tienen una elevada tradición en el seguimiento y evaluación de sus egresados.

Algunos rasgos diferenciales en el ámbito docente son la orientación del perfil de los grados a la empleabilidad a través de la definición de competencias, la fuerte inmersión de los estudiantes en la vida de campus, y su apuesta comprometida con la internacionalización.

El alumnado de la UN, que en su mayoría proviene de fuera de la provincia, desarrolla una intensa vida de campus, más allá de la relación en el aula. La interacción profesor-alumno es más estrecha y coordinada, favoreciendo un buen desempeño docente. Ayuda a esto que la ratio profesor-alumnos es muy baja en comparación con el resto de universidades privadas y del SUE:

Ser una universidad residencial facilita que la experiencia del estudiante sea muy enriquecedora, por la participación en actividades culturales, por la implicación en los proyectos de solidaridad, por la práctica del deporte, que complementan la actividad docente. Todo este enfoque está derivando hacia el aprendizaje integrado y el aprendizaje-servicio [...] eso conduce a que al final tengamos un alumno comprometido con lo que está haciendo.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Ofrecer docencia excelente es una capacidad umbral para la UN porque es una condición para subsistir. Por ello la estrategia docente combina un seguimiento altamente personalizado de las necesidades de los estudiantes, junto con un acompañamiento y seguimiento de la empleabilidad. Se mide tanto la satisfacción de los estudiantes con la enseñanza, como la satisfacción de los

empleadores con los egresados contratados, y con sus competencias. En este ámbito se presta atención no solo a la capacidad de encontrar un empleo y el plazo en hacerlo sino en el progreso y la capacidad para aprender de los egresados.

Parte del desempeño docente se deriva de la configuración de los planes orientada a la empleabilidad, a través de un diálogo amplio y abierto con los diversos grupos de interés:

En estos planes ha habido voluntad de hacer algo conjunto [...] nos obligó a definir que era ese conjunto, por ejemplo, cómo deber ser un graduado en derecho [...] Se pretendía no trabajar en corto, no trabajar pensando en las asignaturas, sino trabajar en largo, pensando en qué profesionales queremos formar, no en quién va a dar la asignatura.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

La UN ha desarrollado infraestructuras específicas para favorecer la empleabilidad y la progresión, los *career services*, con algunos servicios principales centralizados pero muchos de ellos descentralizados en cada centro, favoreciendo de este modo los contactos directos entre el empleador y el título. A ello contribuye el capital relacional desarrollado y el establecimiento de canales de comunicación directos entre profesorado del título y empleadores. Estos canales permiten el desarrollo de mejoras a partir de las posiciones críticas de empleadores y empleados que llegan de forma directa a los actores principales.

Respecto a la internacionalización destaca su amplitud y que afecta a todos los niveles docentes e investigadores:

Caminamos también hacia una universidad más internacional, que atraiga talento, profesores, investigadores y estudiantes de muchos países [...] Contamos ya con un 15% de alumnos extranjeros y todos los centros han elaborado sus planes de internacionalización.

(Discurso del rector de la UN en la apertura del curso 2013-2014 [Sánchez Taberero 2013])

No es cuestión de intercambio es cuestión de pensar también en otro idioma, en otra cultura [...] De cara al profesorado

futuro no estamos contratando a nadie sin ese perfil internacional [...] en el profesorado estable, al menos se exige un año de estancia internacional [...] tiene que salir para después volver.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

El plan de internacionalización se ha desarrollado con particular rapidez en el ámbito del posgrado. Algunos programas se imparten conjuntamente con instituciones académicas de otros países, incluyen estancias internacionales o cuentan con un alto porcentaje de profesores y alumnos no españoles. El 43% de los estudiantes de máster y el 33% de los estudiantes de doctorado son alumnos internacionales.

(Discurso del rector de la UN en la apertura del curso 2014-2015 [Sánchez-Tabernero 2014])

Estrategia investigación: diferenciadores

La UN ha optado por orientar las prioridades de investigación hacia ámbitos en los que tienen mayores capacidades y potencial investigador, y en los que pueden alcanzar una masa crítica. Así, la investigación se encuentra ordenada y planificada mediante un sistema que fija objetivos desde el nivel más alto de la universidad hacia los centros, y estos en función de sus recursos y capacidades asignan los mismos, existiendo una política de evaluación de resultados.

La investigación se desarrolla a través de institutos de investigación de ámbito internacional y con personal investigador que dispone de alianzas con centros internacionales. Las redes se han consolidado gracias a la normativa que obliga a desvincularse de la universidad durante parte del período de formación investigadora, que en algunos institutos es de entre dos y tres años.

La investigación es un elemento importante en la evaluación y en la carrera del profesorado, y es el área en el que los retos para obtener financiación son más relevantes. La investigación entra dentro de las actividades a desarrollar por el profesorado. Así, la dedicación investigadora debería ser aproximadamente del 50% de la actividad de profesor:

[...] los profesores que se dedican a la universidad, prácticamente todos, emplean la mitad de su tiempo a la parte

docente y la otra mitad a investigar. También tenemos que procurar, en la medida de lo posible, que los profesores estén libres de tareas de gestión. La segunda cuestión es que tenemos una buena experiencia poniendo en marcha centros de investigación que reúnen a investigadores sin apenas tareas docentes, y que trabajan con otros logrando una masa crítica suficiente para hacer avances relevantes en aspectos interesantes. Los dos mayores centros de investigación que tenemos son el CIMA y el CEIT.

Estos centros de investigación están financiados, no por los ingresos procedentes de los alumnos, sino por patentes, por donantes, por proyectos que añadan personas dedicadas a la investigación. Con esto seremos más Research University.

(Sánchez Tabernero 2012a)

En los tramos de méritos evaluamos de forma simultánea [...] la investigación, la docencia y la actividad de asesoramiento y tutoría de alumnos [...] las tres actividades [...] y eso tiene una compensación económica.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Estrategia financiera: diferenciadores

Desde un punto de vista financiero hay una búsqueda proactiva de fuentes de financiación alternativas —sobre todo para la investigación e inversiones no ordinarias— especialmente el *fundraising*. Se entiende que la financiación de la investigación debe sustentarse en los ingresos provenientes de patentes, proyectos, contratos con empresas, donaciones, y no de los ingresos derivados de la actividad docente. Esta orientación hacia resultados financieros favorece el desempeño investigador.

La estrategia financiera de la UN destaca por la fuerte diversificación de las fuentes de ingresos, tanto en función de los tipos de financiación como en función de los mercados geográficos, buscando una estabilidad que permita acometer proyectos a largo plazo. Los ingresos provienen de las matrículas de grado y posgrado, ingresos del hospital universitario, contratos con empresas, proyectos, y de un ámbito internacional, con un creciente peso del *fundraising* (universidad española pionera en este ámbito):

Además de los ingresos de la actividad ordinaria y de los que provienen de la Clínica tenemos ingresos recurrentes que provienen del *fundraising* y que nos permiten hacer proyectos [...] Además hay una separación del patrimonio respecto a la actividad ordinaria (académica).

(Entrevista con altos cargos de la UN)

Las organizaciones progresan si cuentan con estrategias claras, que determinan prioridades y permiten elaborar propuestas valiosas de largo alcance. Pero la planificación resulta imposible con una fuente de ingresos dominante. En muchas universidades españolas, por ejemplo, los fondos públicos son superiores al 80% de los recursos. Las mejores universidades cuentan con fuentes de ingresos diversificadas.

(Sánchez Tabernero 2015)

Siguiendo el modelo de otras universidades europeas, la UN ha promovido el fondo UN I+D+i Technology Transfer con más de 8,5 millones de euros, y que está destinado a financiar empresas que surjan de los investigadores, alumnos y antiguos alumnos. Es una forma particular de *fundraising* orientada al emprendimiento y la innovación. De la mano de la gestora navarra Clave Mayor, esta iniciativa ha permitido atraer, junto con la aportación pública del ICO, otros 5 millones de euros de capital privado proveniente de empresas de diferentes sectores industriales: farmacéutico, energía, TIC, aeronáutico, bienes de equipo, alimentario, etc.

(Navarra.com 2016)

Estrategia de recursos humanos

La mayor parte de cuestiones relacionadas con la estrategia de recursos humanos han ido plasmándose en epígrafes previos. La captación del personal tiene en cuenta la excelencia académica e investigadora de los candidatos, así como su vinculación y encaje con el proyecto de la universidad.

La vinculación del personal al proyecto universitario y su compromiso con la misión y visión de la universidad (o del centro)

se refuerza mediante una motivación basada en incentivos por méritos y una cultura de colaboración:

Siempre me ha parecido que la universidad es el mejor sitio del mundo para trabajar: pocos lugares aúnan un grado tan alto de libertad y un ambiente intelectual tan estimulante. Pero —incluso en la universidad— solo sacamos lo mejor de nosotros mismos cuando percibimos que nuestra tarea se incentiva [...] la motivación de los profesores no discurrirá necesariamente por la vía de la compensación económica, pero debe ser percibida de forma patente: programas de apoyo a la investigación, o a la internacionalización, un entorno que permita desarrollar proyectos ambiciosos una cultura de colaboración. Los incentivos basados en el mérito atraen a los mejores profesionales, que saben que su dedicación y logros serán recompensados.

(Sánchez Tabernero 2015a)

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de la UN ocupa un espacio central que incluye tanto la gestión de la comunicación interna como la externa.

En la UN la construcción de visión y cultura compartida recibe un apoyo fundamental a través de la comunicación interna que incluye a múltiples grupos de interés: alumnos, padres y profesores. En este sentido, la UN mantiene una actitud proactiva hacia la comunicación interna, de modo que cada decisión relevante incorpora los grupos de interés que deben ser informados, el plazo, y los canales a utilizar:

La visión estratégica implica que en la sala donde se reúne el rectorado todas las semanas, cada vez que se toma una decisión relevante se decide también cómo se va a comunicar: quién dice qué, cuándo, a quién, en qué términos...

La reputación de una universidad, en mi opinión, la ganan los empleados y el personal, no la hace un departamento de comunicación [...] Por eso consideramos prioritaria la comunicación interna: los profesores y otros profesionales han de ser los más escuchados y los mejor informados.

Dentro de nuestra cultura se valora la importancia de la comunicación, y se comparte la idea de que la reputación la conseguimos entre todos [...] Existe una cultura interna que implica que parte de tu trabajo consiste en atender bien a la gente [...] a los alumnos, y también a los periodistas. Si por ejemplo llama un medio de comunicación para pedir la opinión de algún experto, los profesores procuran atender las peticiones, están disponibles, se ponen al teléfono.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

La comunicación externa utiliza un sistema capilar basado en los conocimientos de los miembros de la institución, y se orienta hacia la construcción de reputación mediante la transmisión y divulgación de conocimientos. Se busca de esta forma generar una cantera de profesorado que se vincula al proyecto de la institución y a construir una red capilar en la que los miembros del personal construyen la reputación de la universidad:

La comunicación es importante, es un elemento estratégico. Como universidad, dependemos de nuestra reputación. En la medida en que tengamos buena reputación podremos atraer buenos estudiantes, profesores, donantes, etc. y podremos emprender nuevos proyectos [...] No basta hacerlo bien sino que hay que hacerlo saber, de modo que hacerlo saber es una cuestión de supervivencia [...] En la Universidad existe un vicerrectorado de comunicación desde el año 2005. Fue una medida pionera, por la orientación estratégica que imprimió a la actividad de comunicación.

La comunicación externa se proyecta de forma muy variada: con las nuevas tecnologías, a través de las redes sociales, y del modo clásico, por la relación con los medios de comunicación [...] Una buena comunicación externa ayuda a conseguir un buen posicionamiento. En la Universidad no disponemos de fondos para invertir en publicidad. Pero los profesores de la universidad aparecen mucho en los medios, como expertos. El año pasado por ejemplo se publicaron 270 artículos de opinión de profesores [...] Desde hace años editamos una publicación (la «guía de expertos») y la enviamos a

varios centenares de periodistas. Contiene una lista de temas de interés y una relación de profesores de referencias en esos temas. Se ofrece también en la web, es accesible a todos. Es una herramienta muy útil [...].

Ese es el posicionamiento que nos interesa: no tanto una universidad que se anuncia en los medios, como una universidad que cuenta con profesores expertos en sus materias y que divulgan el conocimiento.

(Entrevista con altos cargos de la UN)

3.2. Universidad Ramon Llull

3.2.1. Breve descripción

La Universidad Ramon Llull (URL) fue creada el 1 de marzo de 1990 y aprobada por el Parlament de Catalunya el 10 de mayo de 1991. Nacida como universidad privada de inspiración humanista y cristiana, sin ánimo de lucro y realizadora de un servicio público, sus instituciones federadas fueron la actual Facultat de Filosofia, cuyo origen se remonta al siglo XIX; IQS, fundado en 1905; la Fundació Blanquerna, fundada en 1948, y La Salle, que tiene sus orígenes en 1903.

Tras ser creada, la URL integró nuevas instituciones federadas, como el Observatori de l'Ebre, ESADE, la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, el Institut Universitari de Salut Mental Vidal i Barraquer, el Institut Borja de Bioètica y la Escola Superior de Disseny ESDi (centro adscrito). La estructura de la URL es de carácter federal y potencia la personalidad de sus centros.

Pertenece al grupo 2 o grupo de universidades privadas descrito en el capítulo 1 compuesto por un total de trece universidades privadas que engloban un 6,3% de los estudiantes, un 5,5% del profesorado y representan un 7,8% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016).

El cuadro 3.2, resume sus principales rasgos en cuanto a las características de sus estudiantes, profesorado, dotación financiera, y características organizativas y del contexto en el que opera, y la compara con los promedios del grupo 2 (universidades privadas) y respecto a la media de universidades públicas presenciales.

CUADRO 3.2: Caracterización de la URL en comparación con el grupo estratégico 2 (universidades privadas) y el SUE

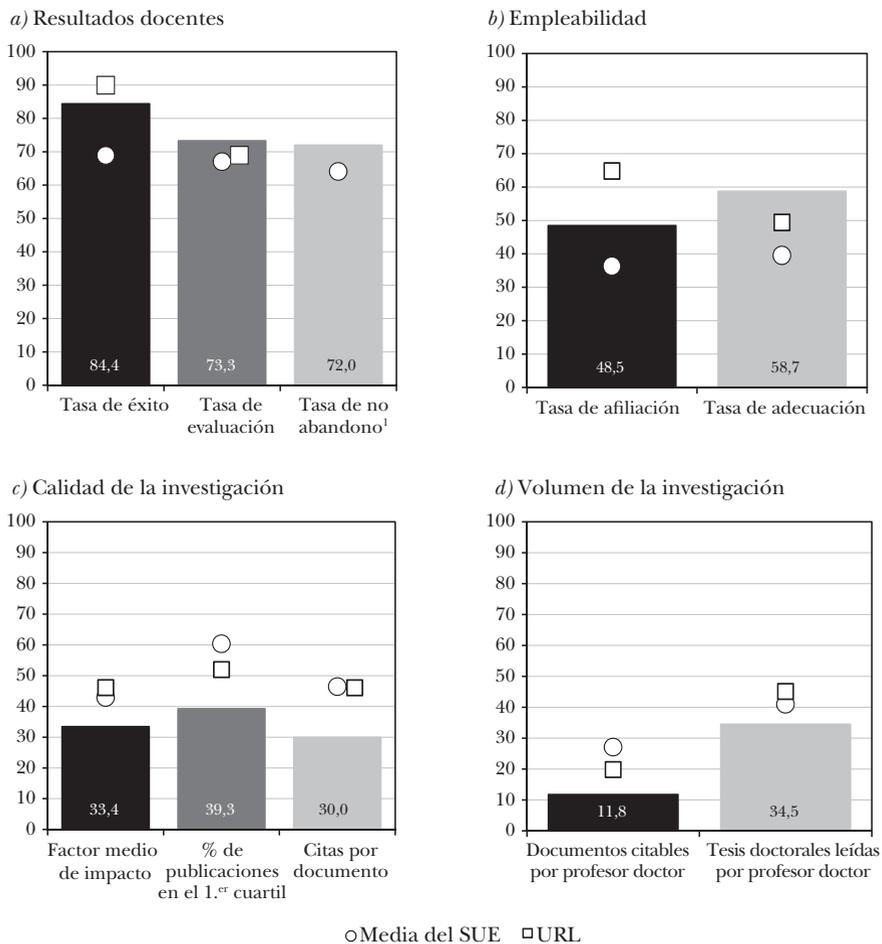
		URL	Media grupo 2	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	5,00	5,01	6,74
	% alumnos extranjeros	10,8	9,9	4,6
	% alumnos de posgrado	18,3	14,5	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	53,7	77,2
	Alumnos por profesor ETC	22,2	17,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	51,2	34,1	39,8
	Edad media del profesorado	47,0	43,7	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	9.037	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	156.891	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	13.369	6.556	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,66	0,67	0,55
	Número de titulaciones de grado	34,0	23,2	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	26.072	26.278	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	5.371	3.947	5.799
	Población de 18 años en la provincia	48.335	30.706	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016, 145 y 149).

A partir de estos datos, puede observarse que en la URL destaca sobre todo el perfil de sus estudiantes, ya que tanto con respecto a su grupo estratégico (privadas) como con respecto al resto de grupos de universidades públicas presenciales, el porcentaje de estudiantes internacionales que atrae es elevado y muestra una composición de su actividad docente claramente orientada hacia los estudiantes de posgrado. Respecto a las características del profesorado cabe señalar el elevado porcentaje de coautorías internacionales. Desde un punto de vista organizativo, la URL destaca como una de las de mayor tamaño en su grupo, con un

GRÁFICO 3.2: Desempeño de la URL respecto del grupo 2 (universidades privadas) y del SUE



¹ Dato no disponible para URL.

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

elevado número de titulaciones de grado, pero manteniendo el carácter especializado propio de su grupo estratégico, principalmente en el área de ciencias sociales y jurídicas, y en ingenierías y arquitectura.

En relación con su desempeño, la URL presenta los segundos mejores resultados de investigación dentro del grupo 2, situándose en torno a la media del SUE en calidad y volumen investigador.

3.2.2. Prácticas y patrones destacables en la URL

3.2.2.1. *Contingencias internas y externas*

El desempeño de la URL parece verse influido, en parte, por algunos elementos de su sistema de gobernanza y de su estructura. Ambos rasgos influyen en el alineamiento de los comportamientos hacia determinadas prioridades y objetivos compartidos.

Gobernanza

La URL se caracteriza por un gobierno colegiado, y una elevada autonomía y descentralización. Se observa en la URL una búsqueda de alineamiento entre los diferentes ámbitos de gobierno a través de la fijación de objetivos compartidos. De este modo, se alcanza el alineamiento a través de consensos sobre prioridades y objetivos reflejándose en planes estratégicos que realmente sirven de guía para la universidad y clarifican las prioridades:

Este proceso de reflexión estratégica, que no es un proceso de elaboración de un plan estratégico, es en sí mismo un objetivo. Está siendo un proceso inclusivo, donde todos los *stakeholders* de nuestra Universidad han sido invitados a participar; un proceso crítico donde nos estamos centrando más en lo que se puede mejorar que en otras cosas; un proceso focalizado, donde se están priorizando áreas de análisis, de reflexión y de acción; y un proceso no precipitado en el tiempo, donde las conclusiones a las que llegamos son un objetivo tan importante como el propio proceso en sí mismo.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2013-2014 [Garrell 2013])

También en este curso que ahora terminamos, y como decía nuestro presidente al inicio del acto, hemos continuado el proceso de reflexión estratégica que iniciamos ahora hace ya 18 meses.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

En el caso de la URL, su modelo como federación de diez instituciones, anteriores en su mayoría a la propia universidad, hace que el modelo de gobernanza se desarrolle en torno a configurar acuerdos en ciertos temas centrales o constituyentes que se plasman a través de un conjunto de normas de organización y funcionamiento comunes a todos así como a través de los contratos de gestión con cada institución:

Las universidades norteamericanas, que siempre están consideradas como las universidades más ágiles del mundo, ponen en práctica el concepto que ellos llaman *shared governance*, gobierno compartido. Un gobierno compartido entre tres estamentos de la Universidad: el Patronato, el Equipo Rector y los equipos directivos de los centros. En nuestro caso necesitamos añadir la capa federal, pero en esencia nuestro modelo de gobierno se acerca mucho al modelo seguido por las principales universidades norteamericanas. Creemos firmemente que nada que no sea de manera colegiada se puede hacer en la URL. Es importante que lo tengamos presente para construir juntos el futuro, y lo tenemos que tener presente desde el Rectorado, pero también desde las instituciones.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

Los órganos de gobierno colegiados establecen las normas esenciales de obligado cumplimiento para todas las instituciones y en el resto de cuestiones, la autonomía de cada institución es elevada. La mayor parte de áreas funcionales cuentan con comisiones de coordinación donde se discuten, proponen y acuerdan decisiones transversales que luego se elevan a los órganos colegiados:

Nuestras normas de organización y funcionamiento, junto con otro documento privado que denominamos contrato de gestión, constituyen el modelo de gobernanza de la universidad [...] Hay una serie de competencias que residen en los órganos de gobierno colegiados [...] y que corresponden con las que debe tener cualquier universidad. Por ejemplo, qué es

un profesor, qué es un programa formativo, definir los estándares de calidad o cuál deber ser el portfolio de la URL [...] En todos estos ámbitos, es la universidad que a través de sus órganos de gobierno colegiados toma las decisiones. Ahora bien, existen otros ámbitos que son gestionados directamente y autónomamente por cada institución federada, desde la proximidad, como la gestión de un edificio, y en estos casos se aplica el principio de subsidiariedad.

Por ejemplo, en el caso de la selección del profesorado, quien contrata al profesor o profesora es la institución federada (centro) que dispone de su propia política de recursos humanos. Sin embargo, las categorías del profesorado y los requisitos para acceder a ellas son iguales en toda la URL. Las categorías del profesorado son categorías de la universidad [...] ¿es un modelo federal? Sí, pero hay cosas que son centralizadas y hay cosas que son confederadas [...].

Del mismo modo, los llamados *career services* son responsabilidad del centro porque su labor es especializada en función del área [...] aunque hay una unidad en rectorado de coordinación y representación de *alumni* [...] pero la dinamización y la actividad recae en los centros.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

En la URL, se gestiona de forma activa la centralización y descentralización de las decisiones. En general, centralizan aquellas funciones/decisiones relacionadas con aspectos administrativos internos y se descentraliza en el nivel de centros aquellas decisiones/servicios que suponen un contacto directo con sus grupos de interés internos: estudiantes, *alumni*, empresas, contratación profesorado, retribuciones. Esta descentralización implica aceptar que dentro de la propia universidad hay respuestas diferentes en servicios, incentivos, normativa docente de permanencia y progreso, en remuneración, o incentivos, entre otros aspectos, en función de las peculiaridades de cada centro. Esta selección específica de actividades que requieren de una acción centralizada versus aquellas que requieren una toma de decisiones más cercana al usuario final y que se mantienen descentralizadas favorece la agilidad.

En el caso de la URL, dado que su estructura presenta un alto grado de descentralización, alcanzar el alineamiento en la gobernanza es más complejo. Cada una de las instituciones que la componen, cuentan con sus respectivos patronatos, con una trayectoria e historia propia, y con una historia compartida relativamente reciente. Por ello, el alineamiento de comportamientos y objetivos no viene propiciado por la unidad de mando, sino por el desarrollo de consensos en áreas clave. Estos debates y consensos van creando sentimiento de identidad con la universidad, y son impulsados desde el rectorado a través de comisiones y grupos de trabajo formadas por miembros de las diversas instituciones:

[Sobre la elección de decanos, vicerrectores y rector] La elección de los decanos o las decanas recae en el centro a partir de su propia idiosincrasia, y quien lo nombra es el rector o la rectora; Esto significa que un centro no puede proponer un decano de forma unilateral [...] El hecho de que lo nombre la universidad hace que no lo puedan hacer de modo totalmente autónomo.

[...] cada una de las instituciones federadas de la Universidad tiene un patronato y una dirección general que ejercen autónomamente la gestión y organización de sus centros. Por poner algún ejemplo, cada institución gestiona bajo su responsabilidad su patrimonio, su presupuesto o su personal docente y de administración y servicios.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Esta organización requiere que en la estructura se haga uso de mecanismos de coordinación horizontal y transversal en muchas áreas:

Funcionamos por comisiones [...] que son presididas desde alguno de nuestros vicerrectorados o desde la secretaría general, y están formadas por las personas representantes de las instituciones federadas competentes en la materia correspondiente. Por ejemplo, los directores o responsables de internacionalización de cada uno de los centros se reúnen una vez al mes con el vicerrector de Relaciones Internacionales y Estudiantes para fijar la política de internacionalización, compartir dudas y experiencias, definir programas de movilidad [...] o en

investigación, los responsables de los centros se reúnen con el vicerrector correspondiente para hacer *benchmark*.

En el ámbito de la calidad académico-docente, la Universidad dispone de una unidad interna de calidad en la que participan los responsables de calidad de los centros [...] y a los que se les encarga evaluar internamente los programas docentes en fase de construcción [...]. Este proceso interno, en el que se comparte conocimiento y permite mejorar los programas formativos, es reciente y se ha demostrado que funciona, ya que está dando buenos resultados porque permite compartir buenas prácticas [...]. Es en el contexto de las comisiones que se consolida más el sentimiento de identidad y pertenencia con la universidad.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Presión competitiva

La URL opera en entornos altamente competitivos lo que provoca una atención elevada a los sistemas de evaluación internos y externos. Así, la localización de la URL en Cataluña ha propiciado un contexto de elevada competencia en todos los terrenos lo que ha provocado una necesidad de mejora continua en la entidad. Este nivel de exigencia y competencia, en términos generales se valora como algo que ha resultado positivo para la institución:

Tenemos uno de los subsistemas universitarios más competitivos, dinámicos e internacionalizados [...] y formar parte de él nos obliga a buscar la mejora constante y la excelencia. Ser parte de un ecosistema altamente competitivo sin duda nos beneficia y nos hace ser más competitivos.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Sin embargo, la normativa y legislación competente en educación superior e investigación existentes se ven en ocasiones como excesivamente armonizadoras lo que dificulta la diversidad e innovación en el sistema:

El nuestro es un contexto legislativo lleno de regulaciones, donde las universidades tienen muy poco margen de maniobra

para ejercer su autonomía en la iniciativa y en la gestión. Es un marco que regula en exceso —con el objetivo de homogeneizar—, lo que cada universidad puede hacer, y en un sistema de rendimiento de cuentas a la sociedad como el nuestro, este marco regulador tan estrecho deja poco margen para la innovación.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

Y orientada, en ocasiones, a la mejora del sistema público de enseñanza universitaria y no a todo el SUE:

Cuando el Ministerio lanzó en 2009 el programa de Campus de Excelencia Internacional (CEI) la URL vio claro que debía participar en la convocatoria dado que la Universidad está fuertemente comprometida con la búsqueda de la excelencia y tiene vocación internacional y global.

Sin embargo, los inicios no fueron fáciles ya que el Ministerio nos advirtió que el programa no estaba pensado para las universidades de titularidad no pública.

El proyecto CEI de la URL, *Aristos Campus Mundus*, nos brindó una oportunidad excepcional para analizarnos y plantear un plan estratégico de mejora [...].

(Entrevista con altos cargos de la URL)

3.2.2.2. *Recursos y capacidades*

Un análisis descriptivo y exhaustivo de los recursos tangibles e intangibles y de las capacidades de la URL excedería los objetivos de esta monografía. Nos centramos, pues, en este epígrafe en algunos recursos (principalmente intangibles) y capacidades que ayudan a explicar, según los entrevistados y la documentación analizada, el desempeño docente e investigador de la universidad. Destacamos también las acciones que favorecen la extensión y desarrollo de dichos recursos y capacidades.

Orientación a largo plazo

La URL tiene una marcada orientación a largo plazo que dota de consistencia a sus actuaciones, lo que permite el desarrollo y

extensión de los recursos en la URL, y refuerza su capacidad analítica y su agilidad.

Dicha orientación a largo plazo se refleja en decisiones que intentan construir bases sólidas para crecer y desarrollarse en los diversos ámbitos de actividad, tanto docente como investigadora. Así, por ejemplo, se puede observar la perspectiva a largo plazo en la definición de la estrategia de investigación, o en el proceso de incorporación de la investigación en el momento de transformar las escuelas en facultades:

Como antes, el camino que necesitamos recorrer es todavía importante, pero creemos que las bases para dar un salto están establecidas. Necesitaremos perseverar en esta actividad que no tiene rendimientos a corto plazo, y que sus efectos se verán a medio y largo plazo.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

Las escuelas pasaron a ser facultades [...] lo que implicó que ciertos centros se introdujeran en la cultura de la investigación, fortaleciendo y estructurando su actividad y adaptando sus programas formativos e incorporando programas de doctorado. Todo este proceso implicó un cambio sustancial en la cultura de la institución y se ha alargado en el tiempo.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

La reflexión estratégica ayuda a mantener la consistencia y la orientación a largo plazo mencionadas. Las características de la institución: privada y sin ánimo de lucro, conjuga la necesidad de dotarse de un equilibrio presupuestario y de conectar y priorizar los proyectos que se consideran estratégicos con el fin de asegurar la supervivencia a largo plazo. Esta orientación a largo plazo, unida a la estabilidad de los equipos de gobierno de la universidad y de sus patronatos dota además de consistencia a las acciones y comportamientos universitarios.

Por ejemplo, la apuesta por la empleabilidad como un indicador de la calidad de la docencia, o la apuesta por la internacionalización en estados avanzados, ya se consideraban aspectos

prioritarios con anterioridad a la reforma de Bolonia o a la acreditación nacional de los estudios oficiales. En el año 2008, la URL ya contaba con indicadores de empleabilidad, y realizaba un seguimiento de indicadores de desempeño docente, y en 2007 ya se había implantado de forma experimental el programa Docencia:

Desde el vicerrectorado de Docencia, se sigue implementando el programa Docencia, promovido por la ANECA y certificado por la AQU Catalunya (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya). Durante el curso 2016-2017 participaron 11 centros y un total de 193 profesores.

[...] docente (en el marco del programa Docencia, con un total de 74 titulaciones) con la participación de 8 centros y un total de 220 profesores. Según los resultados obtenidos en esta segunda aplicación experimental, el conjunto de profesorado evaluado ha obtenido una valoración global muy favorable. Así pues, a lo largo de estos dos años de experimentación han participado 10 centros y se han podido obtener valoraciones de aproximadamente el 30% del profesorado de la URL en el marco del manual de evaluación de la actividad docente de la URL.

(URL 2010)

Capacidad analítica y sistemas de evaluación y seguimiento

La capacidad analítica se refleja en múltiples áreas de la gestión de la URL. Por ejemplo, se hace un seguimiento exhaustivo de los indicadores y de las posiciones que alcanza la universidad en los *rankings* internacionales; favoreciendo la orientación crítica y la mejora. En la URL, los referentes internos (ESADE) y los referentes externos en determinados ámbitos se incorporan en los debates de gobierno y de gestión:

Tenemos un equipo en el Rectorado dedicado a la gestión y coordinación de los *rankings*, ya que para la Universidad es estratégicamente importante los resultados de la URL en los diferentes *rankings* [...] Asimismo, también seguimos muy de cerca las acreditaciones de grados y de máster. De hecho el vicerrectorado competente que se responsabiliza del proceso de acreditación de las titulaciones realiza de manera periódica

un análisis comparativo por áreas —ya que los resultados varían área a área.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Asimismo, realizan un seguimiento exhaustivo de la satisfacción de sus estudiantes, de la satisfacción de los empleadores y de la empleabilidad de sus egresados. Este enfoque analítico descansa en los sistemas y servicios de análisis y de evaluación que se incorporan en la institución:

Desde el ámbito de estudios analíticos y prospectiva se ha realizado un estudio sobre la satisfacción de los estudiantes de primer curso, que ha contado con la participación de más del 60% de los estudiantes.

(URL 2010)

También en el ámbito investigador la URL se incorpora de modo voluntario a los sistemas de evaluación públicos de acreditación y sexenios (ANECA y CNEAI), utilizándolos internamente como vía de mejora, y externamente como herramienta de validación de la capacidad del PDI, especialmente de su capacidad investigadora:

Nosotros tomamos la decisión, que puede ser controvertida, de vincular nuestra política de personal académico a los criterios de acreditación de ámbito español [...] hecho que no ocurre en el mundo privado, donde la política de personal la suele desarrollar la propia universidad [...] ¿por qué la URL, una universidad que no tendría que hacerlo lo hace? [...] Por una parte para facilitar que la cultura de la investigación penetre en la organización, forzando también a que el personal docente priorice su actividad de investigación.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

La incorporación a los sistemas de evaluación ya aparece reflejada en el curso 2008; por tanto, aunque es más tardía que en las instituciones públicas, ya lleva casi 10 años de aplicación en la URL:

El profesorado de la URL ya puede optar al reconocimiento de los tramos de investigación de la AQU (sexenios). La L'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) abrió la convocatoria de evaluación de la actividad investigadora del personal docente e investigador (PDI) de la URL. De este modo, la URL refuerza su compromiso con la búsqueda de calidad y con los sistemas estándares de evaluación recogidos en el Plan Estratégico de Investigación 2007-2010 de la URL.

(URL 2009)

En el ámbito docente, además de las normas nacionales de acreditación, la URL utiliza sistemas de acreditación internacionales especialmente válidos en algunas áreas de conocimiento. Por ejemplo, cuentan con acreditaciones de la AACSB y de EQUIS en el ámbito de formación empresarial. Solo una institución pública española cuenta desde el 2016 con una acreditación americana en el área de formación empresarial (la Universidad Carlos III). También en asociaciones europeas de educación superior:

La URL fue la primera universidad privada de España que recibió en 2007 el informe favorable de la European University Association (EUA) del Programa de Evaluación Institucional que se fundamenta en un proceso de evaluación global de la Universidad, liderada por expertos universitarios de reconocido prestigio internacional. La URL también participó con el EUA en el estudio Survey of Master Degrees in Europe (EUA Publications 2009) sobre los procesos de implementación y desarrollo de las nuevas titulaciones oficiales de segundo ciclo.

(URL 2011)

Se entiende que los sistemas de evaluación externos, generan referentes y proporcionan ámbitos de mejora:

[...] Las agencias nos ayudan porque los centros saben que deben acreditarse de modo que hacen todo lo necesario para mejorar [...] Esto te evita tomar decisiones traumáticas [...] Que exista mucha autonomía tiene que ir compatibilizado con

la idea de que una buena noticia lo es de todos, y una mala también.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Capital relacional

La capacidad analítica y los sistemas de evaluación comentados permiten mantener y extender una elevada reputación, así como desarrollar un importante capital relacional. La construcción y el desarrollo de capital relacional es un elemento importante que aparece como relevante tanto para el buen desempeño docente como para el investigador.

En el desempeño docente destacan las relaciones con empresas a través de diversas modalidades. La estrecha relación que establecen con las empresas favorece y facilita que las enseñanzas se adapten a las necesidades formativas del mercado laboral y, sobre todo, permite evaluar la satisfacción de empresas y empleadores con las competencias de los egresados. El diálogo en ese ámbito lleva a reformular cuestiones docentes, y aporta un enfoque de reflexión crítica y de mejora continua. Por ejemplo, en el ámbito docente, el debate sobre los nuevos títulos incluye la reflexión conjunta con los colegios profesionales, con el fin de lograr una mejor inserción profesional. En 2015 la URL llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica con el fin de centrar y reenfocar prioridades.

Respecto al capital relacional en el ámbito investigador las alianzas con universidades españolas a través del CEI y con tres universidades norteamericanas han supuesto una red internacional muy relevante que les ha permitido afrontar nuevos retos y obtener determinada masa crítica como desarrollaremos más adelante.

3.2.2.3. *Estrategia*

Misión y visión

La respuesta a una demanda social de educación superior muy vinculada al entorno en el que se fundan las diversas instituciones está claramente presente en las expresiones de la misión y visión de la universidad. Una visión compartida de universidad internacional e innovadora se refleja en las declaraciones institucionales:

La URL, creada el 1 de marzo de 1990, está integrada por once instituciones de enseñanza superior e investigación de gran tradición y prestigio en Cataluña (IQS, Blanquerna, La Salle, Facultat de Filosofia, ESADE, Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, Facultat de Turisme i Direcció Hoteleria Sant Ignasi, Institut Universitari Observatori de l'Ebre, Institut Universitari de Salut Mental Vidal i Barraquer, Institut Borja de Bioètica y Escola Superior de Disseny ESDi (centro adscrito). Su estructura federal potencia la personalidad de sus centros y se convierte en una de las universidades más innovadoras de Cataluña y del Estado español, que promueve una formación académica e investigadora de excelencia.

(URL 2015)

Ámbito de actuación: orientación internacional

El compromiso con la internacionalización se expresa en una clara apuesta por la diversificación geográfica de las áreas de negocio en docencia e investigación. La URL ha tomado acciones para diversificar la captación de estudiantes más allá de sus fronteras locales. Dicho esfuerzo no se limita a la recepción de estudiantes erasmus sino que han diversificado geográficamente su captación de ingresos.

[Hablando de las universidades del grupo 2 (privadas)] aunque muchas de estas universidades son jóvenes y hay que darles tiempo, un indicador diferencial es el tema de la internacionalización [...] La URL es una universidad que apuesta por la internacionalización ya que en el contexto actual, la captación de estudiantes y personal extranjeros también supone una forma de crecer.

[...] Sociológicamente, por desgracia, en este contexto que tenemos no todo el mundo tiene medios para estudiar en nuestra universidad, de modo que en nuestro contexto nosotros solamente podríamos quedarnos como estamos o ser más pequeños [...] excepto si logramos atraer gente de fuera.

¿Cómo logramos nuestra vinculación internacional? Mediante nuestra participación, por ejemplo, en ferias internacionales. También disponemos de acuerdos con las mejores universidades de los cinco continentes, sobre todo a nivel de

máster, y trabajamos para atraer y retener el mejor talento, tanto profesores de fuera como personal de administración y estudiantes. Hoy en día en nuestras instalaciones conviven más de 100 nacionalidades.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Esta internacionalización también es muy relevante en el ámbito investigador con las colaboraciones internacionales y la construcción de grupos de investigación y con la búsqueda de fuentes de financiación en la UE.

Estrategia docente: diferenciadores

Insisto: nuestra apuesta decidida por la calidad, por la innovación, por la internacionalización y por la empleabilidad son los ejes básicos de la recuperación que vislumbramos.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

La URL destaca también por poseer unos buenos resultados docentes, sobre todo, por unos excelentes indicadores de empleabilidad. Por ejemplo, en el caso del Global University Employability Ranking 2017 del Times Higher Education, un *ranking* global de empleabilidad, la URL ocupa la tercera posición en España.

La URL considera que la calidad docente es la condición necesaria para la supervivencia de la institución. Por ello la estrategia docente combina un seguimiento más personalizado de las necesidades docentes de los estudiantes, junto con un acompañamiento y seguimiento de la empleabilidad:

La baja tasa de abandono se explica por el seguimiento, tutorización y orientación a lo largo del proceso formativo, [...] los grupos de trabajo reducidos, y la estrecha relación entre alumnos y profesores [...]. Todo esto ayuda a la detección precoz de posibles problemas en el aprendizaje.

El trabajo y la evaluación por competencias que introdujo el Plan Bolonia no fue nada nuevo en la URL ya que [...] nosotros lo veníamos haciendo desde siempre [...]. Blanquerna

ha sido líder en el aprendizaje mediante proyectos, en grupos pequeños, resolviendo problemas, etc. [...] Asimismo, todo el énfasis que ha puesto siempre IQS, como su marca de identidad, de estar desde el primer día en el laboratorio, o La Salle, con la vinculación con las prácticas profesionales y con el mundo de la empresa [...]. En nuestro caso, la propuesta de Bolonia de centrar el proceso educativo en el alumno, no fue ninguna novedad puesto que ya lo veníamos haciendo.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Los sistemas de medición consideran tanto la satisfacción de los estudiantes con la enseñanza, como la satisfacción de los empleadores con los egresados contratados, es decir, con sus competencias. En este ámbito se centra la atención no solo en la capacidad de encontrar un empleo y el plazo en que se logra, sino en el progreso y la capacidad para aprender que tienen los egresados:

Antes de que las agencias de calidad empezasen a decir que se debería preguntar la opinión de los estudiantes nosotros ya lo hacíamos desde el primer día [...] Por ejemplo, el tema de la empleabilidad forma parte de nuestra esencia. La URL ha apostado siempre por la tutorización y orientación a lo largo del proceso formativo (antes, durante pero también después) [...] con lo cual, la docencia nos tiene que salir bien, es algo imprescindible para la propia subsistencia de la institución.

Nuestros estudiantes valoran especialmente tres aspectos educativos de la URL: el primero es poder acabar los estudios en un tiempo muy próximo al estimado, de hecho la tasa de abandono en nuestra universidad es relativamente baja [...]. El segundo aspecto es ser un agente activo del proceso educativo y no solo un número. Además, en la URL tenemos en cuenta la diversidad de nuestros estudiantes que tienen necesidades distintas y trayectorias vitales distintas. Finalmente, el tercer punto, es su rápida inserción en el mundo laboral y la buena opinión que tiene el empleador del ejercicio profesional de nuestros egresados. Nos consta que nuestros estudiantes se adaptan rápidamente al ejercicio profesional y que aprenden y progresan con rapidez y facilidad. Este último aspecto, el de la

satisfacción del empleador básico para validar nuestra metodología, es lo que a veces llamamos «la prueba del algodón».

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Hay una cierta preocupación por las consideraciones de elementos vocacionales en los procesos de admisión de los estudiantes:

[Sobre la admisión de los alumnos] La mayor parte de nuestros centros realiza una prueba individualizada a los solicitantes antes de decidir sobre su admisión [...] Luego, con los resultados de bachillerato, de la selectividad y de esta prueba específica, que varía de un centro a otro y que suele incluir una entrevista personal, se acepta o no al candidato o candidata.

De una selección apropiada del alumnado, también dependerá el éxito de los resultados. Eso puede conllevar dejar aulas sin llenar en ocasiones, pero apostamos por la idoneidad.

Hay mucha gente que va a la universidad porque el amigo va [...] no porque quiera ir [...] y eso implica un cierto riesgo. Esta gente, a la primera dificultad saldrá de la universidad [...] intentar distinguir esto anticipadamente no es sencillo, pero si lo consigues esto ayuda a lograr mejores resultados [...] Nosotros lo solemos conseguir, aunque la detección puede depender de una titulación a otra [...] tampoco es exactamente lo mismo hacerlo cuando tienes más de dos solicitudes por plaza disponible que cuando tienes 0,82 [...] ¿dejamos a gente fuera a pesar de no llenar las aulas? Sí, lo hacemos [...] porque preferimos apostar por la idoneidad y evitamos así mucha frustración.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Hay infraestructuras específicas para favorecer la empleabilidad y la progresión, los *career services*, con servicios descentralizados en cada centro y favoreciendo de este modo los contactos directos entre el empleador y el título. Se construye, de este modo, un capital relacional importante y se establecen canales de comunicación directos entre profesorado del título y empleadores. Estos canales permiten el desarrollo de mejoras a partir de las posiciones críticas

de empleadores y empleados que llegan de forma directa a los actores principales.

Estrategia investigadora: diferenciadores

La cultura investigadora es relativamente reciente en el caso de la URL y de algunas de sus instituciones. La investigación se ha incorporado a la dedicación del profesorado adaptando el cómo y el qué se investiga al contexto.

La universidad se entiende como facilitadora, no como ejecutora o como líder de los procesos y desempeño investigador. Es decir, el papel de la universidad es crear el sustrato que favorece el desempeño:

Los indicadores correspondientes a la actividad de investigación han ido creciendo de forma sostenida en los últimos 15 años, reflejo que la investigación y la transferencia se han ido integrando en nuestra tarea universitaria. Este crecimiento es mérito principalmente del colectivo de nuestro PDI, que creyó en la importancia de la investigación como un eje más de su labor profesional e hizo un esfuerzo formidable. Nuestro personal investigador ha tenido el mérito de integrar la investigación en su día a día, competir en programas de financiación europeos y competir para obtener publicaciones con alto impacto.

Institucionalmente se ha trabajado en construir un clima favorable a este crecimiento y en acompañar a los profesores para que esto pueda ocurrir. Acompañar en tanto que se ha facilitado que los profesores dispongan de horas para poder realizar actividad investigadora y lo ha incentivado. En la URL tenemos muy claro que la investigación debe caber en el horario ordinario del profesor y no en horario extra-laboral [...] Una universidad que quiera ser competitiva debe exigir que su profesorado haga actividad de investigación y hay que poner incentivos. En la Universidad los escasos fondos de los que disponemos para financiar esta actividad los usamos como fondos tractores de fondos externos [...] porque si los destináramos como fondos finalistas, la magnitud de lo que podríamos hacer sería menor [...] sin embargo, si se ayuda

a los grupos precompetitivos a ser competitivos (todo grupo siempre es susceptible de mejorar porque siempre hay una liga superior) [...] pues automáticamente ayudas a que los resultados sean mejores.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Los incentivos a la investigación, y los fondos de apoyo a la misma van destinados a ejercer de tractores de otros fondos externos. La universidad, a través del proyecto de CEI (analizado en el epígrafe de alianzas), ha definido áreas de investigación orientada a retos sociales desde una perspectiva multidisciplinar, huyendo de la especialización y anticipándose al marco de Horizonte 2020. Establecen cinco áreas de enfoque (o *focus areas*) en las que tienen capacidades y potencial investigador, y en las que pueden alcanzar una masa crítica suficiente. Por otro lado, la dotación financiera de fondos e incentivos investigadores está sometida también a la rendición de cuentas y al alcance de objetivos.

En la URL se utilizan las normativas, criterios y sistemas de evaluación públicos de investigación para validar su actividad investigadora, marcando de este modo referentes externos a la propia institución. La investigación se somete, mediante acuerdos con la CNEAI, a la evaluación de tramos de investigación, y en el caso de la Generalitat de Catalunya los grupos de investigación se someten a su reconocimiento, bien como grupos consolidados o bien como grupos emergentes.

Alianzas

Una decisión con impacto estratégico en el desempeño investigador ha sido la participación en el CEI y el desarrollo de alianzas estratégicas con universidades españolas y americanas, principalmente con un objetivo investigador:

En mayo de 2010 las universidades Ramon Llull, Deusto y Comillas se agregaron para constituir el proyecto Aristos Campus Mundus 2015, enmarcado en la convocatoria de Campus de la Excelencia Internacional-CEI 2010. Esta agregación ha impulsado un acuerdo de cooperación estratégica avanzada con las universidades norteamericanas de Georgetown, Boston

College y Fordham. El objetivo del proyecto es potenciar la excelencia académica, docente e investigadora y la plena glocalización de sus proyectos universitarios que implican la apuesta conjunta por la innovación social, responsable y sostenible.

(URL 2011)

La colaboración con estas universidades a través de los CEI ha tenido un claro impacto estratégico:

En la fase final de evaluación del proyecto la comisión evaluadora internacional ha evaluado el proyecto con una A. Esta calificación se ha logrado sin ninguna ayuda económica del Ministerio, lo que muestra la viabilidad, credibilidad y solidez de nuestro proyecto.

¿Qué áreas se priorizaron en el proyecto ACM? Principalmente en investigación donde no éramos tan competitivos [...] Imaginamos instrumentos, como los CDI —centros distribuidos de investigación—, los grupos de investigación de las diferentes universidades [...] huimos de la focalización estratégica y apostamos por una investigación orientada a resolver retos sociales, y que aborde el reto de manera interdisciplinaria, mezclando grupos de distintas procedencias [...] Invertimos una pequeña parte de nuestros fondos financieros en temas estratégicos y al cabo de un tiempo empezamos a obtener resultados. Estos pocos recursos económicos actúan como fondos tractores y automáticamente atraen inversiones externas.

[...] con la perspectiva de estos 7 años, desde la URL vemos que el proyecto CEI ha dado oportunidades nuevas que no hubiesen existido de otro modo [...] En relación a la colaboración estratégica con las tres universidades americanas la cosa es distinta. [...] ellos negocian cuánto dinero invierte cada parte [...], establecen políticas de visitas de los investigadores, y fijan indicadores de resultados... [...] los resultados se aprecian más a largo plazo [...] los indicadores han ido creciendo, y a velocidad cada vez mayor [...] pero ciertamente vamos a velocidades distintas y tenemos culturas distintas [...] la filosofía norteamericana no tiene nada que ver con la nuestra y hay que tener paciencia.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Ha permitido desarrollar una investigación multidisciplinar, que individualmente hubiese sido muy compleja de abordar, en términos de alcanzar los recursos y capacidades necesarios para su desarrollo.

Estrategia financiera

La URL se caracteriza por dotar de una elevada autonomía financiera a todas las instituciones que la componen acompañada de la necesaria rendición de cuentas:

La naturaleza privada con una forma de gobierno ágil que incluye una cultura de responsabilidad financiera y rendición de cuentas fruto de su compromiso con los estudiantes, sus familias y la sociedad en general.

(Aristos Campus Mundus 2017)

La universidad son nuestras instituciones [...] Hay fondos comunes pero cada institución tiene autonomía financiera [...] y entre todos se dotan fondos para el rectorado. El presupuesto global de la universidad consta del presupuesto de cada institución federada y del de los servicios generales del rectorado.

Hay que vigilar que todo sea sostenible en el tiempo [...] Un programa que sea deficitario continuamente, se terminará cerrando [...] Excepto que se considere necesario [...] pero la unidad centro debe ser sostenible en el tiempo [...] porque no hay un fondo de rescate común [...] eso es parte de nuestro acuerdo constituyente.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

La diversificación de ingresos financieros se ha orientado principalmente a reducir su dependencia de la demanda nacional de estudios universitarios.

En el ámbito investigador, la URL ha sufrido también las consecuencias de los recortes en investigación que ha padecido el SUE lo que se une al coste específico de la investigación para las instituciones privadas. Participan en convocatorias competitivas para obtener financiación europea, aunque es uno de los mayores retos de la institución debida a la alta competencia en estos programas:

En un proyecto de Plan Nacional, la nómina de los investigadores la paga la universidad [...] y eso quiere decir que es necesario tener en cuenta su dedicación al proyecto [...] de hecho la participación de un profesor en un proyecto de I+D+i del Plan Nacional cuesta dinero a la universidad [...] los fondos que la universidad destina en concepto de horas de trabajo del profesor son mayores a los que se obtienen [...] Esto no pasa en los proyectos del Programa Marco Europeo [...] No obstante, la captación de estos fondos es más complicada puesto que son más competitivos.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Estrategia de recursos humanos

La vinculación del personal de la institución al proyecto universitario, y el compromiso con la misión y visión de la universidad (o del centro), son elementos clave:

La URL cuenta con un programa de intensificación de la actividad de investigación [...] Se trata de una convocatoria con fondos propios en la que los profesores y grupos de investigación presentan su proyecto de investigación. En función del proyecto se les reduce su dedicación docente con el fin que puedan dar un impulso a su actividad de investigación durante un período definido [...] Al final del período se evalúan los resultados obtenidos.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

La autonomía de los centros es relevante tanto en la selección de la plantilla como en su motivación, a través de los incentivos que se contemplan en la remuneración o que implican reducciones docentes:

Existe cierta autonomía para fijar las nóminas [...] hay una normativa de profesorado que fija los requisitos para acceder a una categoría [...] pero después cada centro establece su propia política de recursos humanos [...] esto plantea ventajas, en general, aunque también tiene algún inconveniente particular, por ejemplo, cuando se hacen programas conjuntos.

Como universidad privada, el cuerpo docente de la URL debe cumplir con una serie de requisitos: un porcentaje concreto de profesores deben ser doctores y otro porcentaje del profesorado debe estar acreditado. [...] en la Universidad se tomó la decisión de vincular nuestra política de personal académico a los criterios de acreditación de ámbito español, lo que implica a largo plazo dejar la política en manos externas, y esto nos reduce autonomía.

(Entrevista con altos cargos de la URL)

Estrategia de marketing

En la URL la creación de una imagen común de universidad más allá de las instituciones que la componen es un reto complejo que implica recursos y esfuerzos continuados:

Ahora bien, pocas personas saben que nuestras instituciones federadas configuran una sola universidad. Pocas personas saben que pueden mirar la riqueza de nuestras instituciones como un todo. Desde siempre hemos creído que comunicar nuestra realidad conjunta en la Sociedad era un bien colectivo, y son muchas las acciones que se han emprendido en este sentido, pero el resultado sigue siendo mejorable. Creemos que tenemos que reforzar todas las acciones de comunicación para construir más y mejor, y entre todos, la marca URL.

(Discurso del rector de la URL en la apertura del curso 2014-2015 [Garrell 2014])

[...] En nuestro entorno más próximo se conocen más las instituciones federadas de la URL por sí solas que no la Universidad en su globalidad. Ahora bien, en cuanto saltas al panorama internacional la cuestión cambia, ya que tiene más presencia la marca URL que la de nuestras instituciones [...] En nuestro contexto más cercano usamos nombre y apellido, es decir el nombre de la institución y el de la Universidad, como hace por ejemplo la Universidad de California, Berkeley [...].

(Entrevista con altos cargos de la URL)

3.3. Universidad Pompeu Fabra

3.3.1. Breve descripción

La Universidad Pompeu Fabra (UPF) se creó en 1990. Perteneció al grupo estratégico 3 o grupo de universidades altamente especializadas. Lo componen un total de cinco universidades que engloban el 9% de los estudiantes, el 11% del profesorado y representan el 13% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016). El cuadro 3.3 ilustra su perfil y lo compara con su grupo estratégico y la media de universidades públicas presenciales del SUE.

Destaca el perfil más internacional de sus estudiantes y su calidad, con notas medias superiores al SUE. Sobresale también su orientación internacional si se observa el porcentaje de coautorías internacionales que supera en más de 10 puntos a la media de su grupo estratégico y en más de 15 a la media de las universidades

CUADRO 3.3: Caracterización de la UPF en comparación con el grupo 3 (universidades altamente especializadas) y el SUE

		UPF	Media del grupo 3	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	7,64	7,93	6,74
	% alumnos extranjeros	9,9	8,2	4,6
	% alumnos de posgrado	8,9	10,4	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	75,5	77,2
	Alumnos por profesor ETC	19,5	15,0	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	54,3	44,1	39,8
	Edad media del profesorado	46,0	47,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	10.512	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	158.645	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	10.750	23.204	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,64	0,83	0,55
	Número de titulaciones de grado	22,0	32,0	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	26.072	26.644	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	5.371	4.413	5.799
	Población de 18 años en la provincia	48.335	46.424	19.875

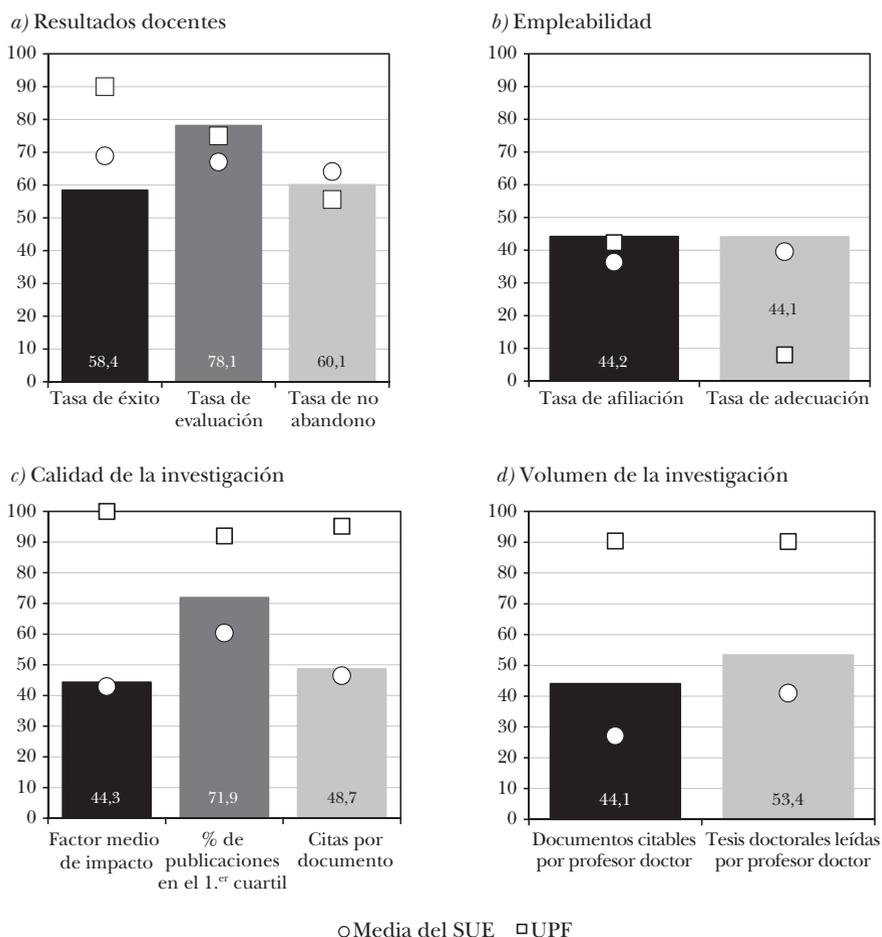
* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 153).

públicas presenciales. Contrastan igualmente algunos rasgos de sus características organizativas pues se trata de la universidad más pequeña de su grupo estratégico, está entre las diez universidades públicas de menor tamaño y presenta un número reducido de titulaciones de grado.

La UPF se encuentra en el primer decil en desempeño investigador dentro del grupo estratégico 3. El gráfico 3.3 ilustra el desempeño de la UPF.

GRÁFICO 3.3: Desempeño de la UPF respecto del grupo 3 (universidades altamente especializadas) y del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

3.3.2. Prácticas y patrones destacables en la UPF

3.3.2.1. Características y contingencias internas

La UPF presenta rasgos específicos respecto a su cultura, gobernanza y estructura organizativa. Los tres rasgos han favorecido el alineamiento de los comportamientos hacia determinadas prioridades y objetivos compartidos. Los tres elementos se refuerzan mutuamente y favorecen y fortalecen una misión y visión enfocada y centrada.

Cultura

Se comparte con claridad una cultura de *research university* que queda plasmada en su misión y visión. Su creación, tardía y sin ataduras previas, le ha permitido generar y construir una cantera de profesorado joven seleccionado desde el principio con criterios de orientación hacia la excelencia investigadora. No solo es joven sino que se crea *ex novo*, sin provenir de colegios universitarios o adscribir estudios que ya estaban funcionando.

Tiene una cultura abierta al cambio, a la evaluación de resultados y dación de cuentas y con una orientación a estándares internacionales que se plasman en el gobierno de la institución. Así, la evaluación, el diagnóstico y la propuesta de mejora forman parte del ser de la institución, siendo comportamientos compartidos en los diversos ámbitos de la institución con el objetivo de crear y desarrollar las capacidades de la institución. La cultura abierta se manifiesta en su capacidad de inclusión de los investigadores del programa de la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA) apoyada mediante acciones que mejoran la inclusión, la socialización y el reconocimiento de este personal investigador:

El programa ICREA ha sido clave. Tenemos 45 profesores de investigación provenientes de ese programa, que son muchos para el tamaño de la UPF. Estos han aportado muchísimo y la Universidad los ha integrado totalmente. En otras universidades los veían como cuerpos extraños y no los han integrado tanto. Los nuestros están totalmente integrados en los departamentos; están cómodos y felices; siempre han

sabido que esto era un proyecto de la Universidad, que apostaba por ellos, y esto ha funcionado muy bien.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Respecto a la actitud ante los ICREA destacan la acogida en la UPF con señales claras por parte de los equipos de gobierno y que les ha diferenciado de otras instituciones:

Algunos compañeros los ven con desconfianza, aunque en realidad no compiten con ellos porque es un programa añadido. Son una élite un poco ajena al funcionamiento normal. Incorporarlos e integrarlos fue clave. Durante todos los años que fui rector, una vez al año invitaba a comer a todos los ICREA y me contaban lo que estaban haciendo, compartíamos, se conocían [...] Esto es algo que a ellos les parecía especialmente relevante. Todavía me los encuentro por el campus y vienen a saludarme y bueno, esto, significa algo. Hemos conseguido que se sientan integrados, en caso contrario es fácil que la universidad se convierta en un lugar hostil.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Visión compartida

Hay un esfuerzo por parte del equipo de dirección de construir una visión compartida y consenso que permita alinear objetivos. Una visión compartida de hacia dónde se quiere dirigir la universidad que proporciona consistencia a las elecciones estratégicas de los diversos equipos de gobierno. Esta visión compartida se ve fortalecida por una estructura con escasa diferenciación horizontal y vertical que además favorece el alineamiento de los diversos órganos de gobierno. Esto se aprecia, por ejemplo, en las políticas implementadas en torno a la investigación:

Pero conseguir generar un consenso y que todos supiéramos hacia donde queríamos ir, hicimos un gran esfuerzo de comunicación y pedagogía con directores de departamento, con centros, etc. Conseguimos alinear los objetivos de investigación con todos los responsables académicos y con todos los investigadores *top* de la Universidad [...] Además hemos conseguido

evitar una situación de rechazo a la élite investigadora, que encima no da clases (solo dan algo en posgrado), entre el resto del claustro docente.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Estos rasgos, unidos a las capacidades proporcionadas por su contexto, crean un clima favorable a la captación de talento internacional y, también, a su retención. A su vez, esta atracción de talento internacional, de personal de excelencia investigadora introduce nuevos comportamientos en los procesos de evaluación y en las expectativas de rendimiento que terminan siendo asimilados por la institución y afectan a su toma de decisiones y a sus procesos. Así, entre las consecuencias del programa ICREA se plantea:

Genera buenas prácticas a los departamentos [...] Porque ha ocurrido que cuando hay que fichar a una persona de plantilla de este tipo, estos ya participan en los comités de los departamentos y esto genera expectativas de mayor nivel en la investigación de quienes van a ser incorporados, además enriquece internacionalmente. La mitad de los ICREA, más o menos, son españoles que estaban trabajando en el exterior y la otra mitad son extranjeros.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Estructura

Cuando los nuevos retos plantean la necesidad de nuevas estructuras, la universidad es capaz de ofrecer respuestas. Por ello, algunas estructuras se han creado favoreciendo la agilidad de respuesta y adaptación a las nuevas necesidades como la Barcelona School of Economics. O cuando el diagnóstico realizado por expertos externos señala debilidades, la institución afronta el cambio, como ocurrió tras la evaluación que les hizo la Asociación de Universidades Europeas, que recomendó la simplificación de órganos de gobierno y que ellos implementaron posteriormente con una estructura más plana y un sistema de gobernanza más ágil y alineado (Casals 2013).

Con el fin de reducir el número de interlocutores y agilizar los procesos y toma de decisiones se propone reducir el número de

centros, para posteriormente proceder a la fusión de centros y departamentos en unidades únicas y alineadas que participen directamente en los equipos de gobierno de la UPF (Casals 2013, 2016). El objetivo es mejorar la flexibilidad, dinamismo y adaptabilidad simplificando la toma de decisiones. El modelo intenta modificar la visión actual de un rectorado en el centro, y unas facultades y departamentos en la periferia, a un modelo en el que las unidades académicas se sitúen en el centro y formen parte del consejo de gobierno de la universidad. Esta idea de mejorar el gobierno de la Universidad alineando perspectivas y simplificando niveles se percibe como un área de mejora necesaria:

Para simplificar la estructura fusionaremos centros y departamentos. El decano tendrá todas las competencias —también de contratación—, un sistema de elección y el Rector los añadirá a su gobierno. El cambio va a ser enorme: en unos meses va a haber 8 personas que son miembros del gobierno de la Universidad y son sus máximos responsables. Esto será un cambio importante desde el punto de vista de la gobernanza.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

3.3.2.2. *Características y contingencias externas*

Respecto a las contingencias externas, la UPF opera en un entorno altamente competitivo lo que provoca una atención elevada a los sistemas de evaluación internos y externos. Además, la competencia se considera como un estímulo que favorece la mejora continua. La localización en Cataluña ha beneficiado a la institución dotándola de una excelente capacidad investigadora. Esta dotación de recursos ha sido utilizada por la universidad como un trampolín para aprovechar, extender e incrementar sus capacidades investigadoras. En este sentido, un elemento clave es el citado programa ICREA de la Generalitat de Cataluña, que permite cada año incorporar investigadores, seleccionados con procesos internacionales y que se vinculan a un equipo de investigación de las universidades catalanas mediante contratos laborales indefinidos de investigación que no computan en el presupuesto de la universidad:

ICREA es un programa que creó el Gobierno de Cataluña. Para esto creó una fundación, que es financiada totalmente por el gobierno de Cataluña que hace una oferta cada año; una oferta abierta al mundo, publicada en revistas científicas para posiciones de *research professor*; es decir, para personas senior aproximadamente a partir de 40 años, que son excelentes en su ámbito. Esto ha tenido un éxito enorme en Cataluña, ahora hay aproximadamente 250 ICREA.

Estas personas son seleccionadas por paneles internacionales y tienen un contrato laboral indefinido, lo cual es muy importante. Se puede negociar el sueldo, tienen un sistema de promoción y deben presentar la aceptación de un centro de investigación o una universidad catalana que les acoja.

Esto ha sido muy importante en Cataluña en general. Por ejemplo, explica el éxito que Cataluña ha tenido, comparado con el resto de España, en las convocatorias del *European Research Council Grants* —que son entre 1 millón y 3 millones de euros por proyecto—. Para la UPF ha sido clave. Tenemos en torno a 45 profesores de investigación en este sistema en un total de profesores, catedráticos y titulares de profesores permanentes de aproximadamente 300. Es decir, más del 10% de profesores son gratis para la UPF, porque esto lo paga esta institución (ICREA), y en cambio proporcionan una potentísima *performance* en investigación.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Aunque la posibilidad de atracción de talento internacional vía ICREA es una pieza muy relevante de la capacidad investigadora de la UPF, el resultado de investigación excelente no se entiende sin otras piezas que analizaremos más adelante y que hacen referencia a la capacidad de retención del talento y a una serie de facilitadores. Como veremos estas tres piezas: atracción, retención y facilitadores, se refuerzan entre sí y generan un círculo virtuoso en la creación, desarrollo y extensión de las capacidades investigadoras.

La comunidad autónoma también ha facilitado y favorecido procesos de evaluación externa de las universidades como el llevado a cabo por la European University Association (EUA, Asociación de Universidades Europeas) en relación con la evaluación de

la investigación con un carácter orientado a la mejora, a la realización de diagnósticos y propuestas de mejora y no tanto orientado al control.

La Universidad busca soluciones creativas dentro del marco de la legislación vigente que en muchas ocasiones se percibe como excesivamente regulador y homogeneizador de las decisiones que permitirían mejorar a la universidad. Ser una universidad diferente en un contexto altamente regulado normativa y financieramente se percibe como elevadamente complejo.

3.3.2.3. *Recursos y capacidades*

En la UPF destacan algunas capacidades y recursos clave. Entre las capacidades podemos caracterizar a la UPF como una institución analítica y crítica y a la vez una institución proactiva, abierta al cambio, ágil y flexible.

Capacidad analítica

La capacidad analítica se observa en su cultura de medición y comparación con instituciones líderes europeas y mundiales. No solo se realizan diagnósticos, sino que de ellos se derivan los procesos de mejora que se incorporan en áreas centrales de la universidad. En línea con esta capacidad analítica se percibe un análisis crítico que intenta desentrañar las razones subyacentes del éxito y de la diferenciación y singularidad del modelo.

El sistema tiene indicadores y objetivos que permiten detectar señales de alerta y actuar de forma rápida y ágil ante las desviaciones. Normalmente se procede a un diagnóstico de causas en equipo y se proponen medidas para la mejora. Este planteamiento analítico está integrado en el funcionamiento y es compartido por los integrantes de la universidad:

Tenemos interiorizada la evaluación continua; hay mecanismos en la institución para detectar cuando alguna cosa está fallando. En investigación, por ejemplo, si un año hemos conseguido menos en el Horizonte 2020 rápidamente se detecta y se crea un grupo para ver qué ha pasado, para hacer un diagnóstico y mejorarlo. Y lo mismo en la docencia, que ha ocurrido más veces. Si de momento en un estudio la tasa de

abandono se incrementa, en ese estudio enseguida se encienden las alarmas y se hace una reunión con el decano, se monta un equipo, se hace un diagnóstico y esto funciona, porque sabes arreglarlo a tiempo [...].

Tenemos objetivos a alcanzar en relación a ICREAS, tesis, y estudiantes de grado y de posgrado. Son objetivos que, normalmente, las universidades de nuestro contexto no se trazan.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

La capacidad analítica tiene una clara dimensión crítica, pues está abierta a expertos externos e internacionales que permiten un diagnóstico en línea con los referentes europeos y no solo internos. Por ejemplo, la evaluación por parte de la European University Association favorece la detección de aspectos críticos de mejora para la UPF y es el motor de puesta en marcha del cambio en la gobernanza en la UPF. Pero además la actitud ante la evaluación es positiva y se percibe como un esfuerzo enriquecedor que proporciona oportunidades de mejora y aprendizaje relevantes para la institución:

La evaluación de la EUA verdaderamente merece la pena. Envían normalmente a rectores, pero tienen un equipo de técnicos muy profesionales. Aquí vino una suiza de la que yo aprendí muchísimo; porque tenía mucha experiencia, era doctora por Stanford en estas cosas y tuvimos largas conversaciones. Se hicieron dos visitas [...] Alguna de las cosas que ahora hemos terminado con éxito las hicimos en virtud de este informe, nosotros nos los tomamos en serio y dijimos ¿cómo podemos cambiar la gobernanza? Tuvimos que disminuir las facultades, yo hice los primeros pasos y ahora el rector actual está llevando a cabo este otro proceso que es muy positivo.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

La evaluación externa ha afectado a múltiples dimensiones de la institución, a su gobierno, a la actividad investigadora de los profesores y de los departamentos. Es la primera universidad española en llevar a cabo un diagnóstico por expertos internacionales

externos de las fortalezas y debilidades de la investigación de sus departamentos, con el apoyo de la AQU (Casals 2016).

La capacidad crítica de la institución hace que los referentes en la toma de decisiones no sean solo instituciones españolas sino también universidades internacionales que tienen semejanzas en algunas cuestiones y que pueden servir de modelo. La Universidad de Nueva York (NYU) por su contexto similar en la capital de la ciudad es un modelo. La London School of Economics (LSE) sirve como modelo en el área de sociales y la UPF trata de ser una LSE del sur de Europa:

Estos referentes [NYU y LSE] están presentes en los consejos de dirección. Hemos tenido relaciones con ellos, los hemos visitado, estudiado como han hecho algunas de las políticas. Más que un ideal han sido un modelo, un *benchmark*.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

El planteamiento analítico y crítico también se observa en el Plan Estratégico 2015-2025 mediante el que se busca la construcción de capacidades singulares que sean difícilmente imitables. Este plan partió de diversos estudios, algunos externos, que permiten diagnosticar las capacidades y retos de la institución, como la encuesta de conocimiento e identidad de la UPF elaborada por GESOP o el estudio bibliométrico comparativo de la UPF realizado por el Center for Science and Technology (CWTS) de Leiden. Este mismo procedimiento analítico se utiliza para el CEI Icaria en el que se analizan 50 planes estratégicos de universidades de excelencia internacional (UPF 2016).

A pesar de los buenos resultados, la universidad indaga en las razones que explican esos resultados. En desentrañar en qué son singulares y por qué lo son. Hay un planteamiento crítico de intentar deshilar la ambigüedad causal de sus resultados y de su reputación.

Proactividad

La universidad es proactiva; en parte por su juventud y tamaño, pero también por sus rasgos culturales. Así la define su rector en una entrevista en medios (Casals 2016): «También hemos

creado un modelo de universidad urbana que está íntimamente ligado a la ciudad de Barcelona. En este sentido, ser joven y pequeña nos ha permitido ser más proactivos y flexibles en el cambiante entorno actual».

Está abierta al cambio y desea mejorar su agilidad y flexibilidad lo que le ha llevado a un proceso secuencial de cambio en sus estructuras y gobernanza, pionero en el SUE que hemos abordado al hablar de las contingencias internas. La proactividad se detecta en más rasgos; así, destaca la constitución de la oficina de evaluación y prospectiva que está atenta a todos los sistemas de medida y de cambios en los indicadores utilizados en los *rankings*. Hay una situación de alerta permanente, con fijación y seguimiento de objetivos.

Esta proactividad se vislumbra también en su propia imagen de futuro. Quieren pasar de ser una de las mejores universidades del sur de Europa a ser una de las mejores universidades europeas. Aprovecha las oportunidades que surgen en las regulaciones autonómicas o nacionales, pues disponen de flexibilidad para buscar y definir propuestas que divergen de las estandarizadas del sistema y de las que parecen proponerse por los corsés normativos. Así, por ejemplo, la flexibilización en la duración de los grados se percibe como una oportunidad de incrementar la atracción de estudiantes internacionales y han sido pioneros en el lanzamiento de grados de tres años tras la reforma con docencia en inglés. También en la posibilidad de desarrollar innovaciones en el concepto del grado, como la creación del grado abierto.

Por último, en la UPF destaca la consistencia. Los procesos de cambio y los proyectos estratégicos son consistentes entre los equipos de gobierno. Así, por ejemplo, el cambio del sistema de gobernanza se realiza por etapas y se inicia con un equipo rectoral mientras que parece que se culminará con un nuevo equipo. La incorporación de procesos sistemáticos para definir políticas universitarias, evaluarlas, definir objetivos e indicadores es sistemática en todos los mandatos de equipos de gobierno.

Capital relacional, reputación y sistemas de evaluación

Respecto a los recursos tangibles e intangibles, destacan entre estos últimos, la reputación, la importancia del capital relacional

y la amplitud de los sistemas de evaluación. Entre los tangibles los servicios de apoyo a la investigación con un papel destacado de la oficina de proyectos internacionales y de la oficina OPERA (Office for the Promotion of European Research Activities) de la Alianza 4U. A lo que se suma el parque de investigación de la UPF en el marco del CEI Icaria.

Así, el CEI Icaria de la UPF permite la ampliación en la construcción del Parque de Investigación de la UPF que alberga en su seno diversos institutos de investigación, escuelas de posgrado y la Fundación Pascual Maragall, entre otros, con más de 300 investigadores, la mitad internacionales. EL CEI Icaria fortalece y acelera los procesos definidos en el Plan UPF25 años.

Por su parte el servicio de investigación se convierte en un soporte y facilitador de los procesos de internacionalización y de la captación de recursos internacionales. Es una apuesta del equipo de la UPF con la finalidad de dotarse de una infraestructura basada en personal con idiomas y *background* investigador que pueda servir de apoyo a los investigadores internacionales. El objetivo es profesionalizar el apoyo a la investigación a través de la contratación de personal con un perfil de gestores de la investigación y menos de administrativos. Este nuevo perfil de gestor provee de un bagaje científico alto (son doctores en muchos casos y competentes en inglés) con, por tanto, una capacidad de absorción alta —del lenguaje científico, del entorno de un proyecto, del mundo universitario— a los que se les dota de formación en gestión. Profesionaliza el apoyo a los investigadores con gente que comparte la cultura y que está altamente socializada. Implica un aumento también en el personal destinado a este objetivo. Actualmente cuenta con más de 250 profesionales (Moreso 2012).

La UPF ha desarrollado una reputación y cultura de universidad abierta a la acogida de talento internacional, en la que la selección y la carrera profesional se basan en el mérito con estándares internacionales. Parte del éxito en la captación de PDI internacional de excelencia se deriva no solo de la posibilidad de ofrecer fondos y retribuciones sino también de la reputación como institución abierta a la recepción de talento que acoge en sus estructuras y facilita la integración en los equipos. Su ubicación en Barcelona, también ha ayudado en este sentido:

Tenemos una imagen de universidad abierta y acogedora, donde la gente se incorpora al trabajo en los departamentos igual que ocurre en el mundo anglosajón; también una actitud abierta a la contratación internacional, lo cual nos ha beneficiado, y nos diferencia de otras universidades catalanas. En todo esto la reputación ha sido clave.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Esta reputación también se ve favorecida por el capital relacional que en el ámbito investigador ha desarrollado la UPF. Así, los investigadores del programa ICREA permiten generar un capital relacional importante que favorece la creación de redes y con ello el acceso a los programas de financiación europeos como el Horizonte 2020.

Los sistemas de evaluación son múltiples en el seguimiento de la actividad docente e investigadora y han sido descritos al hablar de la capacidad analítica de la institución y de su cultura. Tanto en el ámbito docente como en el investigador los sistemas de diagnóstico van acompañados de planes y propuestas de mejora.

3.3.2.4. *Orientación y posicionamiento estratégico*

La estrategia es un elemento central en el quehacer de la UPF que genera una trayectoria compartida de proyecto y favorece que se realicen diagnósticos y se elaboren propuestas encaminadas a definir, mejorar y extender la singularidad de la institución en el terreno investigador y docente. La estrategia se construye sobre los ejes de la calidad de la enseñanza y la investigación, la internacionalización y la buena gobernanza y gestión. En la estrategia hay una visión ambiciosa y compartida, orientada hacia un ámbito de actuación reducido, circunscrito a ciencias sociales y humanidades, ciencias biomédicas y ciencias y tecnologías de la información y la comunicación (Moreso 2009).

Hay una política deliberada que busca conseguir una comunidad universitaria caracterizada por una amabilidad universal (UPF 2016). Esta visión compartida y deseada en torno al concepto de amabilidad universal es destacada por los responsables de la institución como un elemento que puede facilitar el desempeño investigador al mejorar la retención de talento incluso en situaciones

en las que no es posible competir con otras instituciones en el terreno salarial.

Respecto al ámbito de actividad, destacan dos rasgos, por un lado la especialización en el ámbito docente e investigador en determinadas áreas en las que consideran que tienen rasgos diferenciales; por otro lado, la diversificación, en el ámbito de la investigación y docencia de grado y posgrado, a mercados internacionales:

Somos una universidad especializada en algunos ámbitos y eso lo queremos mantener. No tiene sentido en Barcelona aumentar la oferta de Matemáticas, de Física o de Química. Otras ya lo hacen y tienen grupos de investigación muy buenos y no hay más demanda de estudiantes. Nosotros no añadiríamos ahí ninguna diferencia específica [...] La UPF programará nuevos estudios de tres años en inglés en los próximos cursos para tener el 10% de nuevos estudiantes internacionales.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Estrategia investigadora y de recursos humanos: diferenciadores

La estrategia investigadora de la UPF está marcada de forma significativa por la eficacia y eficiencia en el uso de las potencialidades del programa ICREA y por la construcción de un círculo virtuoso de construcción y extensión de capacidades investigadoras en las áreas que hemos señalado que ayuda a explicar su desempeño investigador.

Diversas fuentes destacan su elevada performance. Aldás *et al.* (2016) la colocan como líder en calidad de la investigación y segunda en volumen. IUNE (2017) muestra su gran desempeño investigador, subrayando que, en términos relativos —por cada 100 profesores— para el período 2006-2015, es la universidad del SUE con mayor número de contratos en el Programa Marco de la UE (5,89 frente a la siguiente 1,68), becas para la formación personal investigador (FPI) (6,81 frente a la siguiente 2,72) y para la formación de profesorado universitario (FPU) (7,79 frente a 5,48), contratos Juan de la Cierva (3,12 frente a 0,89), Ramón y Cajal (1,99 frente a 0,77) o tesis leídas (41,32 frente a 34,12).

Destacan en la UPF unas políticas de recursos humanos que en términos de captación del personal y de motivación se orienta

hacia la construcción de un talento investigador excelente. Los procesos de captación (selección y orientación) tienen vocación internacional y favorecen y facilitan la excelencia. Respecto a la motivación, por una parte, algunos programas como el ICREA Academia permiten la mejora de incentivos y la motivación del personal. Por otra, hay un esfuerzo consciente y consistente en integrar al personal en los diversos ámbitos universitarios generando un clima de acogida y facilitando la retención:

Cuidamos mucho a nuestros ICREA. Se les trata muy bien. Se les integra. Se les ofrece docencia cuando quieren. Se les permite formar parte de comisiones decisorias de los departamentos, posiciones de gestión [...] Es importante integrarlos para que no sean un mueble, ahí, en un rincón, haciendo *papers*. Se hace un esfuerzo muy grande [...] en el que todos estamos de acuerdo que es necesario para cubrir sus necesidades. Hay un flujo de ICREAS con universidades catalanas que vienen para aquí. Imagino que se sabe que se les cuida y de vez en cuando algunos vienen de otros sitios. Es un esfuerzo que se ha hecho conscientemente.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

El éxito en la captación del programa ICREA así como en figuras nacionales y europeas es alto y todavía más relevante si se compara con la plantilla de la institución:

De hecho, la Universidad ya cuenta con más de un 20% de los ICREA Academia otorgados en toda Cataluña (media de las ediciones 2008-2009 y 2009-2010) y, con respecto al Grupo UPF, con un 17% y un 21% del total de *starting* y *advanced grants* concedidas en España por el Consejo Europeo de la Investigación (media de las convocatorias 2007-2010).

(Discurso del rector de la UPF en sesión ordinaria del claustro de la universidad [Moreso 2010])

La UPF presenta elementos diferenciales en el reclutamiento, con la atracción de talento internacional (amplio número de can-

didatos y excelencia de perfiles) y también en los procesos de selección y contratación que son altamente exigentes siguiendo modelos anglosajones altamente competitivos:

La Universidad ha intentado incorporar personas de fuera, en algunos casos con departamentos muy activos en este sentido —como el departamento de Economía, que es un departamento muy bien situado en los *rankings* internacionales—, con una política de *recruiting* anglosajona en el sentido que ellos no contratan a nadie que haya hecho la tesis en la UPF, si no es que han pasado al menos 3 años en otra institución [...] y hacen un proceso de *recruiting* muy bien hecho en el que terminan ofreciendo 4 o 5 posiciones en *tenure-track*, pero reciben unas 400 solicitudes cada año. Hacen una primera selección, de unos 20-25 o 30 máximo y en colaboración con otras instituciones europeas que siguen la misma dinámica y también la Carlos III, la Autónoma de Barcelona, Alicante y en algún centro en París invitan a algunos de ellos a dar un seminario y al final hacen la oferta. Se hacen como 8-10 ofertas al año porque sabemos que no todas tienen éxito, saliendo finalmente 3 o 4. Este es el sistema. Es un sistema normal en Estados Unidos, pero excepcional en España. Esto permite un intercambio continuo y una entrada de personas valiosas seleccionadas entre una oferta grande e internacional.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Así, por ejemplo, ya en el 2008 un tercio de las plazas de primera contratación se cubrían con profesorado que había leído la tesis en una institución extranjera de calidad. En 2011, de una plantilla de 1.396 investigadores y profesores, el 30% eran internacionales (Moreso 2008).

Los sistemas de incentivos motivan y favorecen la excelencia en el desempeño investigador. Así ICREA Academia es un programa que dota de financiación para la investigación a PDI destacado dentro de las universidades catalanas y que favorece la excelencia en el ámbito investigador. La importancia de los incentivos como elemento motivador del desempeño investigador se refleja en las entrevistas al describir el programa ICREA Academia:

Hay incentivos: en Cataluña hay otro programa dirigido a profesores de universidades llamado ICREA Academia que cada año, al principio a 30 y ahora a 15, destacan a personas especialmente singulares —por un proceso competitivo— de nuestro sistema propio universitario y les mejoran la retribución. Con los recortes bajó, pero cuando nació les daban 25.000 euros más, 20.000 para investigación para lo que ellos quisieran, para contratar a alguien tal vez y que ellos tuvieran que dar menos clase y 5.000 para la universidad [...] Esto ayuda porque los profesores saben que tienen un incentivo para tener una retribución mejor. Hemos hecho muchas cosas de este tipo, tanto desde el Gobierno de Cataluña como desde la UPF: hemos tratado de ser imaginativos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

También los resultados de la evaluación del PDI realizada por personas externas y de carácter internacional tienen repercusión sobre el volumen de actividad docente:

Recientemente el Gobierno hizo una evaluación de los departamentos —internacional y externa— y de los profesores; clasificándolos entre *excellent*, *very good*, *good* y *poor*. En la UPF, los *excellent* tienen una reducción de 4-5 créditos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

O también la búsqueda de vías que faciliten la incorporación inicial mediante figuras contractuales *ad hoc* de profesor visitante que permiten una remuneración salarial más cercana, aunque inferior, al mercado europeo docente.

Respecto al PAS, destaca en el ámbito de los recursos humanos la selección y capacitación del personal de apoyo para el ámbito investigador. Selección encaminada al desarrollo de un cuerpo técnico y capacitación en el ámbito de la gestión:

La contratación de personal técnico de nivel elevado se ha cuidado para que pudieran gestionar proyectos muy complejos. Globalmente son personas que iniciaron su andadura como investigadores [...] Tener una persona que escribe su tesis doctoral, la lee y por razones diversas, prefiere un tipo de trabajo que

no sea como ahora es la ciencia tan estresante y siempre pendiente [...] pero en cambio le gusta ese mundo, es una ventaja. Estos tienen una experiencia, saben cuál es el contenido y los problemas, y con una formación adicional como gestor —que la hay y la ha habido en nuestro contexto— puede ser unos magníficos gestores de la ciencia. Cada vez necesitamos más gestores y menos administrativos, porque esto ya lo hacemos todo directamente nosotros, las cosas que antes hacían los administrativos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

Estrategia docente: rasgos diferenciadores

La estrategia docente de la UPF viene definida por objetivos de crecimiento limitado en el grado y de mayor especialización en el posgrado, buscando estudiantes de calidad, innovación e internacionalización. Hay un esfuerzo encaminado a definir las singularidades del modelo docente y a potenciarlas a través de nuevas titulaciones más transversales y a través de conectar los objetivos de la estrategia docente con los sistemas de calidad. Se busca la calidad de la docencia con la formación continua del profesorado, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, la renovación pedagógica continua, la introducción de fórmulas de atención a los estudiantes y la defensa y el impulso del multilingüismo en las aulas (UPF 2016).

La estrategia docente incluye la decisión sobre la priorización y peso que deben recibir los distintos niveles de estudios universitarios y sobre las áreas de crecimiento. Así, hay objetivos planificados y definidos sobre la relación estudiantes grado/posgrado que la institución desea alcanzar. Ya en 2008 el objetivo fue que las enseñanzas de posgrado supusieran el 30% de los estudiantes. Supone pues renunciar a crecer en el ámbito más fácil y rápido que es el grado y apostar por una docencia de posgrado amplia y ambiciosa y vinculada a la investigación. Este proceso también lleva vinculado la reducción de la oferta de títulos propios que es muy amplia y que en 2015 se ha reducido en un 20%.

Concentrándose en determinadas áreas: tecnología centrada en los medios de comunicación, sociales y humanidades, biología con medicina, biología humana..., la universidad está decidida a construir y desarrollarse donde puede ofrecer un diferencial, o

tiene importantes competencias de captación y de obtención de recursos de investigación. En el ámbito de grado hay una apuesta por títulos de carácter transversal que permitan la diferenciación de la oferta, es el caso de Filosofía, Políticas y Economía o el de Bioingeniería. La apuesta por el doctorado es clara y ambiciosa:

Tener una universidad de investigación significa tener un posgrado poderoso, un doctorado poderoso [...] esto a las universidades españolas nos cuesta más. Porque aquí competimos en el mundo, es decir, tenemos estudiantes de medicina, los mejores de los posibles, porque el grado todavía es local. Pero tener los mejores estudiantes de un máster y los mejores del programa de doctorado nos preocupa. Queríamos reforzar esto, que quiere decir, no querer crecer tanto en grado, que es la tentación que han tenido las universidades españolas siempre. Nuestros números ideales eran 10.000 estudiantes de grado y 5.000 de posgrado —de máster y doctorado—. Y esto más o menos se ha cumplido. El doctorado se ha ampliado mucho en las líneas de investigación, en biología y tecnología; y se ha ampliado mucho, ahora hay más de 1.000 estudiantes de doctorado y más de 200 tesis doctorales al año, que ya es una cosa muy importante [...] Pero cuando yo llegué al rectorado no llegaban a 50 las tesis [...] Pero había un proyecto para conseguir esto; si quieres tener una universidad de investigación necesitas tener un posgrado muy fuerte y estudiantes de doctorado muy buenos; y esto sí se ha cuidado.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

El desempeño docente se ve favorecido por la calidad de los estudiantes pero también por una normativa de progreso y permanencia exigente. Por ejemplo el primer curso hay que superar más del 50% de los créditos matriculados y el número total de convocatorias por materia es de 4 en grado y de 2 en máster.

Por último, el modelo docente de la UPF ha iniciado un esfuerzo relevante por customizar y personalizar el proceso docente, e internacionalizar la universidad (Casals 2016). Un ejemplo puede ser el grado abierto orientado a mejorar la selección vocacional de los estudios universitarios con un primer año abierto y otro los

dos grados con vocación internacional, *Bachelor's Degree in Global Studies* y *Bachelor's Degree in Bioinformatics*, impartidos en inglés. Este proceso de singularización requiere indagar en las razones del éxito del modelo docente y en las causas que le otorgan un carácter diferencial. Se ha iniciado también una propuesta piloto en la UPF Barcelona School of Management, buscando singularizar la práctica docente. Busca un modelo infrecuente en el que la práctica docente se encamina a acompañar el desarrollo del proyecto personal del alumno. Un modelo menos centrado en el título como composición de materias y asignaturas y más en el desarrollo de las preferencias personales (Casals 2014; *El Economista* 2015).

Alianzas estratégicas

No solo el tamaño de la UPF sino su carácter abierto han favorecido que parte de sus recursos y capacidades se hayan alcanzado gracias a alianzas estratégicas relevantes. De entre todas ellas destacamos algunas que han permitido mejorar el desempeño investigador en áreas específicas —como el Centro de Regulación Genómica y la Barcelona School of Economics— o que han sido promovidas con objetivos más amplios de mejora del desempeño investigador y de internacionalización de la actividad como la Alianza 4U:

También ha ayudado al desempeño investigador y docente la relación con determinados centros de investigación que están vinculados a nosotros, como el Centro de Regulación Genómica que es uno de los mejores del mundo en su ámbito. Y el doctorado que nosotros ofrecemos en Biología, que es el doctorado que cursan también los becarios de investigación que ellos alcanzan y tienen colaboración de entidades privadas. Las autorías de mucha de la producción conjunta se afilian a la UPF.

También La Caixa da becas muy competitivas en Europa para hacer la tesis (25.000 euros al año). Y también el Graduate School of Economics, en colaboración con la Autónoma y dos centros de investigación en Economía, ha servido para atraer muchas de estas becas y muchos buenos estudiantes.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

La Alianza de las 4U (Universidad Pompeu Fabra, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Autónoma de Barcelona) creada en 2007 y formalizada en 2008 ha dado importantes frutos. Uno significativo es la titulación de Filosofía, Políticas y Economía. Otro importante es la apertura de una oficina en Bruselas:

Había muchas razones que nos aproximaban. Hubo un momento que los rectores tuvimos mucha afinidad personal y eso lo facilitó. Hicimos la Alianza 4U de la que han florecido ámbitos de colaboración buenos, incluso tenemos un grado, de imitación a Oxford que tiene casi 100 años, que se llama Filosofía, Política y Economía. Hay 50 estudiantes de toda España, muy buenos porque la nota es muy alta, que cursan el primer curso en Barcelona, el segundo en Madrid —6 meses en la Autónoma, 6 meses en la Carlos III—, tercero vuelven a su universidad y el cuarto en una universidad europea [...] Los estudiantes están muy contentos. La nota de entrada en este estudio en la UPF es igual de alta que Medicina.

(Entrevistas con altos cargos de la UPF)

La Alianza 4U pretende mejorar el compromiso con la internacionalización de las 4 universidades: mejorar la movilidad de PDI, PAS y estudiantes, mejorar la atracción de socios investigadores mundiales, aumentar la enseñanza en inglés, mejorar el perfil internacional de las instituciones y mejorar los resultados en las convocatorias de los proyectos europeos. Socios con buen ajuste y complementariedad: universidades de excelencia investigadora, con perfiles de disciplinas diversos, todas en campus de excelencia y jóvenes. Otra alianza reciente creada en 2015 es YERUN (*Young European Research Universities Network*) buscando entre otros que las universidades jóvenes de excelencia tengan voz en la UE.

Estrategia de marketing y comunicación

Hay una preocupación importante por mejorar la presencia de la UPF en el mundo nacional e internacional. La percepción de una trayectoria corta, por la juventud de la propia universidad les hace percibir que son una institución poco conocida. Los es-

fuerzos van encaminados a dar a conocer su modelo singular y a potenciar el reconocimiento a través por ejemplo del *alumni*. Un reto importante es ser capaces de hacer visible el modelo de la UPF, su carácter singular docente y su excelencia investigadora.

Estrategia de financiación: diferenciadores

La UPF considera un objetivo clave la mejora y diversificación de las fuentes de financiación. Por un lado la atracción de estudiantes internacionales diversificando la captación de la oferta y por otro lado los buenos resultados en la investigación competitiva europea se han visto facilitados a través del excelente desempeño investigador y la buena reputación docente. Así, por ejemplo, en 2016 un 29,7% de los fondos de la UPF provienen de la administración europea. Sin embargo, la capacidad de obtener fondos privados en forma de donaciones a través del mecenazgo, como el modelo americano, sigue siendo altamente limitada.

En la búsqueda de estos objetivos se entienden los proyectos recientes de creación de una unidad de *fundraising* y de un plan de cátedras de empresa, pues en 2016 cuentan solo con 4 cátedras.

Respecto a la red *alumni*, desde finales del 2000 se busca el fortalecimiento de las relaciones *alumni*, como herramienta de reputación pero también de financiación tal y como ocurre en otras instituciones del mundo. En el 2015 los *alumni* superan los 12.000 socios y representan más del 30% de los egresados. Un 8% de los *alumni* colabora con cuota premium.

Otro reto relevante es aumentar la obtención de financiación derivada de la transferencia de conocimiento y contratos de diverso tipo (*El Economista* 2015).

3.4. Universidad Politécnica de Valencia

3.4.1. Breve descripción

La Universidad Politécnica de Valencia (UPV) se fundó en 1971. Pertenece al grupo tres o grupo de universidades altamente especializadas, formado por un total de cinco universidades que engloban el 9% de los estudiantes, el 11% del profesorado y representan el 13% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016). El

cuadro 3.4 ilustra el perfil de la universidad y lo compara con su grupo estratégico y la media de universidades públicas presenciales del SUE. El gráfico 3.4 muestra su desempeño comparado.

La UPV destaca respecto a las universidades públicas presenciales tanto por la calidad de los estudiantes (notas de corte, porcentaje de estudiantes internacionales) como por el importante peso que tienen los estudiantes de postgrado. A nivel organizativo muestra un alto grado de concentración en sus enseñanzas aunque bastante inferior al resto de politécnicas junto a un número limitado de títulos de grado. Compite en un contexto no especialmente favorable. Así el PIB per cápita es inferior a la media de su grupo y a la media de las universidades públicas presenciales en un contexto geográfico de alta competencia.

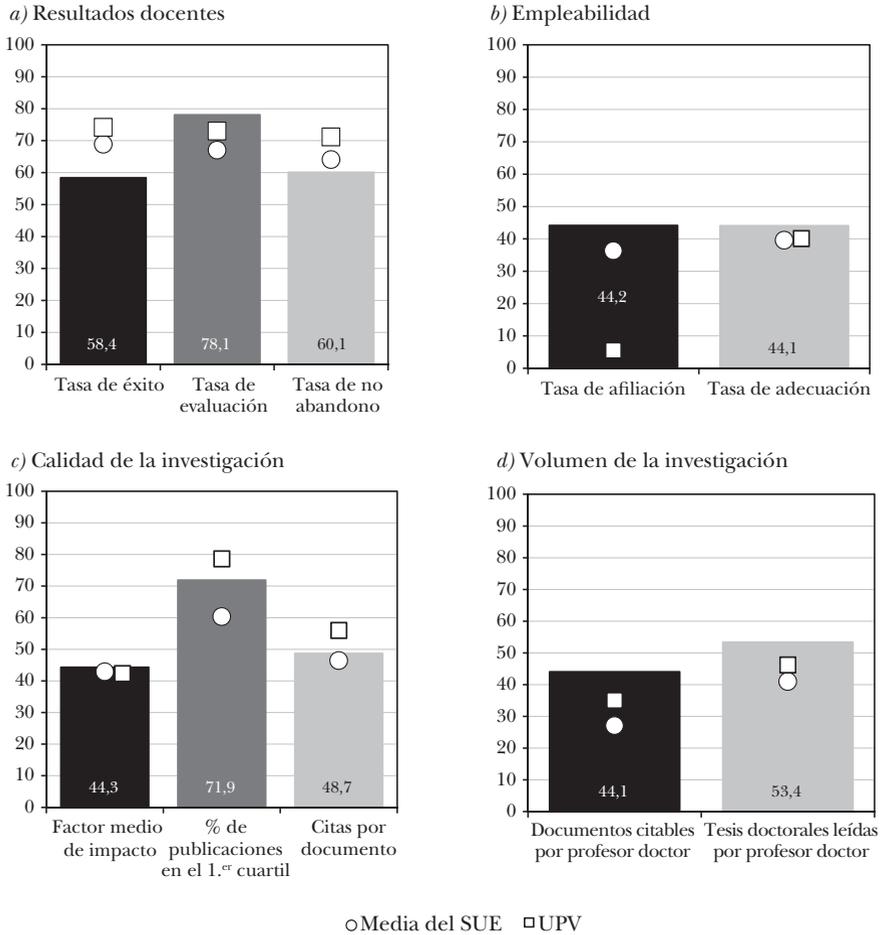
CUADRO 3.4: Caracterización de la UPV en comparación con el grupo estratégico 3 (universidades altamente especializadas) y el SUE

		UPV	Media del grupo 3	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	7,60	7,93	6,74
	% alumnos extranjeros	11,5	8,2	4,6
	% alumnos de posgrado	11,7	10,4	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	75,5	77,2
	Alumnos por profesor ETC	15,0	15,0	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	37,3	44,1	39,8
	Edad media del profesorado	47,0	47,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	10.512	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	158.645	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	29.309	23.204	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,80	0,83	0,55
	Número de titulaciones de grado	30,0	32,0	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	20.435	26.644	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	3.827	4.413	5.799
	Población de 18 años en la provincia	22.961	46.424	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 153).

GRÁFICO 3.4: Desempeño de la UPV respecto del grupo 3 (universidades altamente especializadas) y del SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

La UPV obtiene los mejores resultados docentes directos del grupo (junto con la UPF) a pesar de ser una universidad poli-técnica. Los resultados de empleabilidad son similares a los de la UPF en un contexto más desfavorable para la UPV. Respecto a la investigación, presenta la mejor calidad investigadora por detrás de la UPF y un volumen por encima de la media del SUE.

3.4.2. Prácticas y patrones destacables en la UPV

3.4.2.1. *Características y contingencias internas*

En la UPV destaca una cultura abierta al cambio, dinámica, orientada a la evaluación de resultados y a la dación de cuentas, en la que se utiliza con frecuencia la evaluación de externos y considera estándares internacionales. Así, la evaluación, el diagnóstico y la propuesta de mejora forman parte del ser de la institución, y se ven como comportamientos compartidos en los diversos ámbitos de la institución con el objetivo de crear y desarrollar sus capacidades.

Cultura analítica

La toma de decisiones, embebida en su cultura, sigue procesos analíticos y requiere para algunos temas estratégicos la valoración de independientes o externos. Así, por ejemplo, la implantación de nuevas titulaciones de grado requiere informes de viabilidad realizados por externos independientes a la institución, siendo una universidad pionera en este procedimiento.

Además, algunos elementos esenciales para la institución —como la orientación hacia la investigación de impacto y la necesidad de ser competitivos en este ámbito— se han enraizado en su ideario. Han pasado de ser cuestiones debatidas y discutidas a estar asumidas y valorizadas por gran parte del personal. Se hace un seguimiento y valoración de estas percepciones.

Algunos referentes internacionales se han incorporado a la forma de actuar y de autorrepresentarse de la institución y han marcados sus comportamientos, su conducta, buscando acercarse a ellos. Por ejemplo, el grado de especialización de la UPV es menor al resto de las politécnicas españolas. La UPV ha orientado los títulos al trío tecnología, empresa y creatividad, una orientación tecnológica unida a la empresa y a las artes siguiendo un modelo de referencia, el Massachusetts Institute of Technology (MIT):

Tenemos al MIT como referente internacional; es un referente muy distante obviamente, pero siempre está en nuestro horizonte, es nuestro ideal; ha marcado mucho la conducta de la UPV [...] Nuestra orientación curricular busca la tec-

nología y la empresa, y la creatividad. Nuestra orientación en la oferta académica está orientada sobre todo a la creatividad y la tecnología, en orden a dar servicios a la empresa [...] Eso es lo que hace el MIT, porque el MIT tiene casi todos los grados tecnológicos, tiene una escuela de negocios y administración de empresas y tiene bellas artes [...] Nuestro referente europeo es el modelo finlandés, y es lo mismo: tecnología, administración de empresas y arte, que coincide con el enfoque curricular de la UPV [...] También nos fijamos en la estructura de estos referentes, que cuentan con muchos menos centros, y que nos animó a racionalizar, y vimos la figura de los institutos [...] Nosotros apostamos por los institutos con una componente de contratación no solamente de investigación competitiva de programas públicos, sino de contratación con empresas para desarrollarla mucho.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Gobernanza

En la UPV, hay un esfuerzo por parte del equipo de dirección de construir una visión compartida y consenso que permita alinear objetivos. Una visión compartida de hacia dónde se quiere dirigir la universidad que proporciona consistencia a las elecciones estratégicas de los diversos equipos de gobierno:

La fortuna que hemos tenido en los últimos años es que ha habido algo que no está garantizado por nuestro procedimiento electoral. Y esto ha sido el alineamiento de la visión estratégica de la universidad entre los responsables de los centros y la inmensa mayoría de departamentos, con el rectorado.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

La UPV para mejorar su gobernanza ha buscado construir el alineamiento en la toma de decisiones entre los diferentes órganos involucrados. Para ello se busca la construcción de consensos en criterios relevantes para la institución y la toma de decisiones con una base analítica importante. Así, un elemento esencial ha sido un alineamiento de la visión estratégica del rectorado con los responsables de los centros y de los departamentos (ha permitido

la reordenación de títulos y la racionalización de centros). Este alineamiento se ha construido de forma proactiva y ha sido una clave en épocas de crisis:

Todos los meses tengo una jornada de puertas abiertas. Cada mes voy a un centro y ahí está desde el profesor, el alumno, el personal de administración y servicios; y el que quiera de la universidad. Hay un programa [...] cada vez voy a un centro, primero me reúno con el equipo directivo y trabajo un par de horas para ver los problemas del centro; empezamos a las 10 y a las 12:30 se abre la jornada al que quiera participar [...] lo valoro positivamente. Además, cada mes también tengo un almuerzo de trabajo con los directores de departamentos de un cierto ámbito [...] tenemos una reunión previa y luego comemos todos juntos. Todo esto facilita el alineamiento entre rectorado-centro y rectorado-departamentos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Un ejemplo de la alineación en los órganos de gobierno y de la búsqueda de consensos con los diversos integrantes aparece en la forma de abordar los recortes presupuestarios producidos en los recientes años de crisis económica y la respuesta colectiva:

Hemos encajado una reducción de 46 millones de euros de presupuesto en subvención. Lo hablamos y dijimos: «Vamos a aguantar». En 2013, cuando llegué de Rector, me encontré con que había que reducir 200 puestos de trabajo y no quería hacerlo. Propuse un plan de ajuste muy fuerte para evitar los despidos, apoyado por todos mis directivos, que sabían que teníamos unos años duros por delante. Los dos años siguientes no se contrató a nadie, las bajas no se cubrieron [...] y la gente respondió; nadie hizo demagogia de eso. Eso ha ido bien. Eso es para mí una de las claves del éxito.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Otras decisiones relevantes en las que se ha buscado el consenso con los diversos grupos de interés (alumnos y sindicatos) han

sido la puesta en marcha de Servipoli, de Docentia o de las normas de progreso y permanencia:

Se ha explicado y dialogado mucho. Con los sindicatos también [...] Es razonable que a veces haya desencuentros, que los ha habido. Pero en general, tomaban posiciones razonables y constructivas. Cuando lo de Servipoli, primero no les gustó, pero luego les explicamos que estábamos intentando que no hubiera ocupaciones laborales [...] entonces hicieron su propuesta: una fundación en lugar de una mercantil [...] les hicimos caso y nos apoyaron.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Un segundo elemento clave de su gobernanza es su orientación a la transparencia y la dación de cuentas. En el año 2016, presenta un informe de rendición de cuentas realizado por externos; es la primera vez que en el SUE se lleva a cabo un informe de rendición de cuentas (informe de gestión, memoria del curso académico...) elaborado por una institución independiente a la propia universidad evaluada (cátedra Unesco de Gestión Política Universitaria). Destaca en su elaboración su orientación hacia los grupos de interés externos —más ágil, sintético y gráfico que la mayor parte de informes del SUE— y la comparación sistemática de la posición de la UPV respecto a 4 referentes: las politécnicas españolas, las universidades valencianas, las presenciales públicas españolas y una selección de politécnicas europeas entre las 500 primeras del Ranking de Shanghái y The Times.

Está ampliamente aceptado que las acciones de gobierno y de gestión universitaria deben ser objetivamente evaluables y deben ser transparentes como se plasmará posteriormente al analizar diversos aspectos como, por ejemplo, la transparencia en los índices de evaluación académica. La transparencia facilita la toma de decisiones en la institución, como lo son las siempre difíciles decisiones que tienen que ver con la reasignación de espacios:

La transparencia ayuda. Aquí la gente consulta la base de datos y ve lo que tiene cada uno: metros cuadrados, financiación, personal, el gasto de luz, el gasto de agua [...] es público

a nuestra comunidad. Todo lo tenemos en cuenta. Cuando se asignan recursos la gente sabe por qué se hace y puede verificar los criterios y los datos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Por último, respecto a la gobernanza, las normativas consultadas (permanencia y progreso, mesa del claustro, reglamento del Claustro y Docencia) reflejan una menor burocratización que en otras instituciones universitarias. Esta normativa se caracteriza por tener menos artículos y pocas revisiones y modificaciones, órganos menos amplios y más operativos. Por ejemplo, la normativa de progreso y permanencia (2010) es una de las más estrictas del SUE —anualmente salen 800 alumnos sobre una entrada aproximada de 4.000— y en sus 6 años de vigencia solo ha revisado dos artículos.

Estructura

En relación con la estructura organizativa, la UPV ha hecho un esfuerzo de simplificación mediante la reducción en el número de centros y departamentos. En el momento de reforma de los planes de estudio se procede a una racionalización de los centros y departamentos ajustando su número y llevando a cabo fusiones. En este proceso de integración participan en el 2008, 4 de las 15 escuelas que tiene la institución.

Otro aspecto adicional de la estructura de la institución es el papel otorgado a los institutos y el impulso que han recibido, no tanto como entes orientados solo a la investigación sino también a la transferencia como contratantes con las empresas.

3.4.2.2. *Contingencias externas*

La UPV opera en un entorno altamente competitivo, lo que provoca una atención elevada, como veremos, a los sistemas de evaluación internos y externos. La competencia se considera un estímulo que favorece la mejora de forma continua. Sin embargo, el contexto en que desarrolla su actividad no es especialmente favorable, ni por el número de estudiantes potenciales, ni por el desarrollo industrial y la situación económica del área de actuación. Este contexto genera dos dificultades especiales: 1) la probabilidad de atraer al mejor talento entre los estudiantes está limitada

por el potencial del número de estudiantes; y 2) los resultados de empleabilidad son más difíciles de alcanzar pues dependen entre otros del contexto territorial.

3.4.2.3. *Recursos y capacidades*

Destaca en la UPV la capacidad de análisis y de racionalización del proceso de toma de decisiones. Esta capacidad analítica no solo afecta a la evaluación de la situación actual y a los resultados de las acciones, sino también a su valoración del futuro, dotando de capacidad proactiva y de consistencia a la institución.

Enfoque analítico

La UPV tiene un marcado carácter analítico; en todas las intervenciones (declaraciones en prensa, discursos, conferencias, entrevistas...) se utilizan hechos y cifras para situar la UPV en el SUE y en el contexto internacional. El proceso analítico incluye el análisis de las causas, el análisis de las alternativas que se han utilizado por otras entidades que pueden ser consideradas como referentes y el análisis de resultados con dación de cuentas. Destacan especialmente tres elementos de esa capacidad analítica: 1) La utilización de referentes (pares) nacionales e internacionales para el análisis de causas, alternativas y resultados; 2) la incorporación de evaluadores externos independientes para decisiones clave y evaluación de resultados, y 3) la de planes, normas o documentos marco, según el caso, que facilitan el consenso, la puesta en práctica de la estrategia y la consistencia a lo largo del tiempo de las decisiones.

Esta capacidad analítica se percibe claramente enraizada en la cultura de la organización. Adicionalmente, provee de un sistema de alerta que les permite ser proactivos y percibir los cambios en el entorno universitario nacional e internacional cuando solo hay señales débiles. Los ejemplos en que se aprecia el carácter analítico son múltiples en los terrenos docentes, investigadores y de transferencia:

Quando empezamos a hacer el primer plan estratégico, nos dimos cuenta que en docencia se utilizaban una serie de variables que inevitablemente íbamos a tener que cumplir: la

tasa de rendimiento académico, la tasa de éxito, el abandono, el resultado de egresados frente a accesos. También en empleabilidad [...] Nos dimos cuenta que, efectivamente, si esos eran los indicadores, nosotros no íbamos a salir demasiado bien [...] Entonces queremos analizar las causas [...] y recopilamos que había una causa central: la calidad del alumnado por notas de ingreso [...] Y decidimos tomar medidas para mejorar la calidad de nuestros estudiantes y estar preparados para cuando estos indicadores fueran decisivos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

La capacidad analítica también se observa en los procesos para aprobar los cambios en la oferta de títulos de grado que se hacen con informes externos e independientes que evalúan su viabilidad (*El Economista* 2014). Como consecuencia, desde la entrada del EEES solo se han incorporado 5 nuevos títulos, todos ellos con impacto significativo y excelentes notas de corte.

El plan estratégico de la UPV es un plan analítico orientado a la puesta en marcha y que genera y facilita la consistencia en la toma de decisiones y el alineamiento entre niveles jerárquicos (rectorado, decanatos, departamentos, servicios). El objetivo de la UPV es hacer un plan estratégico serio, creérselo, que incorpore objetivos, planes y acciones, con indicadores que permiten un seguimiento y evaluación para ver el progreso. Y además un plan con líneas presupuestarias específicas. Las características de este plan permiten la consistencia en la toma de decisiones durante la ejecución de los planes 2007-2014 y 2015-2020, pero además el proceso de elaboración participativo permite alinear intereses. Así, por ejemplo, la elaboración del primer plan estratégico puso sobre la mesa los indicadores de rendimiento académico, sus *gaps* con los pares y, como consecuencia del análisis, la racionalización de la oferta de títulos (se redujo de 52 a 38 títulos) y las normas de progreso y permanencia entre otros aspectos de mejora del desempeño docente.

Se busca de forma activa por parte de los equipos de gobierno que determinadas políticas sean asumidas y valorizadas por el personal de la institución hasta convertirse en elementos de la cultura universitaria y facilitando la consistencia en acciones y

comportamientos. Por ejemplo, la normativa de progreso y permanencia tuvo un impacto grave sobre los estudiantes (y sobre los ingresos derivados de estos) cuando fue aplicada. Sin embargo, las consecuencias fueron analizadas, valoradas previamente. Una vez consensuada la normativa, la universidad mantiene la consistencia en su aplicación, se evalúa el cumplimiento de los objetivos académicos y se mantienen las políticas con pocos cambios y adaptaciones.

Los planes estratégicos se entienden como un lugar de consenso de los diferentes intereses que sirve para dotar de consistencia a las acciones. Así por ejemplo el Plan 2015-2020 se autodefine como «una garantía de evolución coherente» (UPV 2016).

La capacidad analítica viene acompañada de una capacidad crítica relevante que le lleva a la utilización del *benchmarking* para compararse y buscar la mejora en los indicadores. No hay conformismo en la búsqueda de referentes. Muchas decisiones, estructuras y programas nacen después de compararse con otros, analizar causas y proponer soluciones ya probadas con otros. Así, por ejemplo, mediante el análisis de los indicadores docentes en el inicio de la implantación del EEES la UPV detecta dos causas principales que pueden explicar las diferencias entre los indicadores docentes y el resto de centros del SUE. La primera causa que detectan es que el rendimiento académico depende en gran medida de la capacidad de atracción del talento. Consecuencia de ello se alcanza un consenso reflejado en un documento marco para la racionalización de los títulos. El resultado es que la UPV reduce en más de un 30% su oferta de títulos. La segunda causa se encuentra al estudiar las tasas de rendimiento de pares con notas de corte similares. Entre las prácticas diferenciales se detecta una normativa de progreso y permanencia claramente más restrictiva en los pares. Este análisis no solo lleva a modificar la normativa de permanencia sino que la comparación crítica con pares se mantiene en la UPV como procedimiento para evaluar las tasas de rendimiento de los departamentos y se considera como elemento de los contratos programas con los departamentos.

La capacidad crítica se detecta también en que siempre hay áreas de mejora cuando se analizan resultados e indicadores. En esta capacidad crítica se incorporaría también la capacidad de

detectar dónde están sus fortalezas y qué capacidades y recursos necesitan construir y extender en el futuro.

Proactividad

Hay capacidad proactiva pues los cambios que se introducen obedecen en gran medida a retos futuros detectados mediante herramientas analíticas y evaluaciones críticas. Esta proactividad se detecta también en la utilización temprana de determinadas herramientas, planes o aplicación de normas. Así, por ejemplo, la UPV destaca por su carácter pionero en la aplicación e implantación de algunas normas aprovechando las oportunidades que pueden proporcionar (normas como el Docentia). También ha sido pionera en la incorporación de la evaluación externa independiente: la primera universidad con informe externo de rendición de cuentas, pionera en la evaluación por parte de externos independientes para el análisis de la viabilidad de nuevos títulos, proactiva en la búsqueda de acreditación y certificación americana de títulos centrales para la universidad, proactividad en emprendedurismo y programa del instituto IDEAS, pioneros en la creación de Servipoli trabajo + estudios.

Respecto a los recursos tangibles e intangibles, destaca en el primer caso el efecto campus y la capacidad de construir algunas infraestructuras que facilitan la actividad de investigación y de transferencia.

Infraestructuras

Al igual que sucede en otras universidades relativamente jóvenes y de tamaño medio, la UPV se articula físicamente principalmente en un campus. El efecto campus facilita la interrelación entre centros, departamentos y profesores proporcionando ventajas competitivas importantes en términos de cultura organizativa, sentimiento de pertenencia, alineamiento estratégico, resolución de conflictos, y enriquecimiento transversal entre centros y departamentos. Este efecto campus se amplía con el Parque Científico y la Ciudad Politécnica de la Innovación donde trabajan 26 institutos de investigación y 18 empresas (UPV 2010). Entre estos está el instituto IDEAS orientado a crear y fomentar la cultura emprendedora, la creación de empresas, los *spin-offs* y la innovación tecnológica (UPV 2009).

Entre los recursos tangibles también hay que nombrar la puesta en marcha de servicios de apoyo específicos para la obtención de proyectos europeos. Con el fin de mejorar el resultado y probabilidades de acceso a los fondos europeos, se crea la Ciudad Politécnica de la Innovación 2020 para el apoyo de los investigadores en la obtención de financiación europea en el Horizonte 2020.

Sistemas de evaluación

Respecto a los recursos intangibles destacan los sistemas de evaluación orientados a la mejora continua y el elevado capital relacional construido entre otros a través de una fuerte y sostenida red de cátedras de empresa.

En los servicios, por ejemplo, la UPV ya en 2006 instaura el programa Pegasus orientado a definir los procesos del sistema e introducir mejoras y medir la calidad de los servicios. Desde 2007 se incorpora al programa Docentia. En la evaluación e incentivación del PDI en 1999 introduce el índice de actividad investigadora, que luego se amplía con el índice de actividad docente y desde 2016 con el índice de actividad académica. Y en el plano más global, sigue y analiza su posición en *rankings* nacionales e internacionales.

Capital relacional

Respecto al capital relacional, las primeras cátedras se instauran en 1999 pero el programa formal de cátedras es de 2005. En 2007 ya tienen 30 cátedras y en 2010, en plena crisis, alcanzan las 50 cátedras activas. Este capital relacional permite mantener un diálogo fructífero con el tejido empresarial canalizándolo y fomentándolo a través de las cátedras como elemento clave para mejorar la inserción laboral de los egresados. Este capital relacional se consolida a través de diversas prácticas. Por ejemplo, crean comisiones asesoras con participaciones de empresas para analizar y proponer mejoras en los diversos estudios. También se observa en los programas desarrollados para abordar los nuevos retos formativos de la institución acercando así la oferta docente al mercado laboral con potencial impacto en la empleabilidad de los egresados:

Hicimos una reunión de innovación abierta con las 15 empresas con las que más trabaja la UPV para la contratación

de egresados, con una dinámica de una consultora externa; estuvimos dos días desbrozando con directivos de recursos humanos e innovación qué valoraban más de nuestros egresados. Académicamente, nuestros estudiantes están muy bien formados, y esa es la base. Algunos decían, me da igual que tengan un 9 en el expediente o un 6, lo que tenéis que formar son más líderes, más gente que sepa comunicar bien, idiomas por supuesto, gente que trabaje en equipo [...] alguno se atreve a decir «que sean espabilados, activos» [...] necesitan proactividad [...] dan por hecho que académicamente estarán preparados, la clave es su capacidad de liderar proyectos, adelantarse...

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Y fruto de este capital relacional aparecen nuevos programas orientados a la construcción de competencias que van a ser demandadas por los empleadores y que pueden favorecer el desempeño docente en términos de empleabilidad:

Estamos desarrollando una serie de instrumentos externos fuera del aula para el liderazgo, emprendimiento, trabajo en equipo [...] El proyecto de competencias transversales, los garajes de emprendimiento (cada centro tiene uno), el programa generación espontánea busca que los estudiantes pasen tiempo en el campus, evitando que este sea un sitio donde únicamente reciben las clases [...] queremos que los estudiantes pasen 10 horas diarias en la universidad, realizando un menú amplio de actividades tales como; conceptualización y desarrollo de proyectos, clases magistrales, actividades culturales, deporte, foros de debate, proyectos de innovación y emprendimiento, competiciones y retos en el ámbito de la ciencia-arte-tecnología.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

3.4.2.4. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Misión y visión

La estrategia es un elemento central en la UPV desde 2007. Sirve para aunar intereses y alinear niveles jerárquicos. Se estructura a través de retos estratégicos, objetivos, y planes de acción. Los planes están asignados a responsables y disponen de indicadores que permiten su seguimiento. El segundo Plan Estratégico 2015-2020 ha mantenido el mismo enfoque. El plan estratégico ofrece además una secuenciación temporal de sus objetivos e hitos a alcanzar, y sirve para priorizar los temas en los que debe centrarse:

Una cosa que a nosotros nos impulsó mucho fue hacer un plan estratégico seriamente, creérnoslo, con objetivos, programas, acciones e indicadores para medir como se progresaba. Y hacerlo de forma que invitaba mucho a la participación y al alineamiento. Eso nos funcionó muy bien. Y con líneas presupuestarias específicas.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Ámbito de actividad

La UPV ha construido de forma deliberada una universidad politécnica en torno a tres áreas nucleares de docencia, investigación y transferencia: ingeniería, artes y empresa, de las que obtiene sinergias relevantes. En el desarrollo de su ámbito de actividad docente ha sido selectiva y enfocada respecto al número de títulos de grado con el objetivo de incrementar el ajuste entre la oferta y la demanda y con ello de los resultados docentes.

Estrategia de recursos humanos y PDI

La UPV entiende que es relevante que la institución sea un facilitador de la retención y mejora del talento; perciben que su contexto económico no les permite utilizar estrategias de grandes fichajes pero sí desarrollar políticas que permitan ir construyendo cantera y potenciar vías de progreso académico.

Con un claro objetivo de evaluación global de su actividad y de motivación del PDI se instauran sistemas de valoración con indicadores objetivos a través de los índices de actividad docente (IAD), investigadora (IAI) y de gestión que configuran un índice de actividad académica (IAA). Además, la normativa de Docencia incorpora la posibilidad de establecer retribuciones adicionales al profesorado en función de su actividad docente medida a través de índices de actividad académica (UPV 2012).

En la UPV se percibe que el reconocimiento es más importante que el incentivo económico. La transparencia respecto a los resultados de la actividad del profesorado y del IAA favorece el interés por posicionarse bien en las listas. Así, no solo hay sistemas de evaluación de la actividad ampliamente consolidados sino que sus resultados son hechos públicos y hay una comparación con tus pares (departamento y universidad). El reconocimiento a los más destacados es un estímulo importante a la mejora:

El IAI arranca en el año 99 y el IAD diez años después, a raíz de las acreditaciones [...] A los profesores nos gusta mucho compararnos... Este año hemos hecho público el currículum de todos los profesores en la web: artículos, congresos, libros, tesis doctorales[...] Esto ha tenido detractores, pero hemos tirado hacia adelante [...] El último indicador ha sido el IAA en 2016 [...] A nadie nos gusta al 100% los pesos que han quedado, pero lo importante es que hemos llegado a un consenso [...] Seguro que el indicador es mejorable, pero iremos aprendiendo año a año a mejorarlo, como el IAD que todos los años se ajusta.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Respecto a la valoración de los profesores con excelentes resultados docentes:

El docente necesita que se le valore [...] La investigación tiene un reconocimiento centenario y público. Ayer comí con los 8 mejores docentes de la UPV según los indicadores. Todos los años lo hacemos. A partir del 8 de abril, si paseas por el campus verás carteles con los mejores profesores en tal o cual

área [...] Es importante que se vea que el buen docente tiene importancia. Y les damos publicidad (*banners*): mejor profesor en docencia inversa, mejor profesor en proyectos [...] Esta gente es muy buena, y es gente que no se oye pero trabajan mucho. Del buen investigador te enteras porque tiene un proyecto relevante, ha salido en prensa, ha publicado un artículo. El indicador ha ayudado a los buenos docentes, hay varias puntuaciones y ellos se ven reconocidos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

A ello se une también una búsqueda de agentes de cambio, de profesorado capacitado para liderar proyectos y que —en parte derivado del tamaño de la UPV— permiten procesos de transferencia rápida de esas innovaciones docentes. Así se hace, por ejemplo, en un novedoso proyecto de aprendizaje por proyectos. La universidad ha utilizado vías de participación voluntaria para aflorar profesorado con empuje y capacidad de cambio:

Si abordas al profesorado con prácticas del tipo «oye tienes que hacer esto o aquello», se quejan y piden recursos. Si por el contrario pides lo mismo, pero solicitas voluntarios [...] con que uno levante la mano, el de al lado dice: «yo también». Hemos conseguido mucho apoyo con esta forma de abordar muchos proyectos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Entre los retos futuros más destacados se encuentra la internacionalización del profesorado, la cual se aborda con diferentes políticas. Por ejemplo, con contratos que exigen niveles de inglés adecuados o la necesidad de movilidad.

Otro reto importante que se verbaliza en el rectorado es la captación y retención de grandes investigadores internacionales. En el pasado han sido poco activos en esta política, aunque tienen ejemplos muy significativos, como el fichaje de José María Benlloch Baviera, director del Instituto de Instrumentación para Imagen Molecular (I3M), centro mixto del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT) y la

UPV. Para los próximos años están pensando en emular fórmulas inspiradas en los ICREA catalanes, con o sin apoyo de la comunidad autónoma.

Estrategia docente

La universidad llevó a cabo un fuerte ajuste de la oferta de títulos de grado en la reforma del EEES y estableció condiciones para asegurar un mejor ajuste entre la oferta y la demanda, como la exigencia de que la demanda de un título supere más de 50 solicitudes entre la primera y segunda opción. Todos los títulos nuevos se han caracterizado por altas notas de corte (UPV 2013).

Los títulos mejor adaptados a la demanda han generado más solicitudes en primera opción, y por tanto mejores notas de corte. Como consecuencia, los resultados docentes se ven favorecidos por estudiantes más motivados y de mayor talento. Es un ajuste que se considera en un proceso continuo:

En los nuevos títulos hemos conseguido crear una cultura fantástica que se mantiene. La gente ha aprendido que no puede ir al rector a contarle que en esto somos los mejores del mundo. Primero tienes que tener claro que vas a hacer un esfuerzo brutal, la universidad no tiene muchos recursos. Y segunda, no nos creeremos lo que tú nos digas, le vamos a pedir a externos que nos hagan un informe. En los últimos diez años hemos quitado unos 20 títulos, hemos lanzado solo 5. Las notas de corte de tres de ellos pasan de doce [...] Y tienen alumnos que no repiten y cumplen con holgura la normativa de permanencia.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

El referente respecto al porcentaje de grado/posgrado es internacional. El objetivo es conseguir un número similar de estudiantes de grado y máster. El estudiante de posgrado, proporciona mejores ventajas, mayor reconocimiento internacional, atrae demanda de otros lugares mejorando la internacionalización de la entidad.

Finalmente, en la UPV hay una importante apuesta por los MOOC (acrónimo en inglés de *Massive Open Online Courses*). Estos sirven como plataforma para que se visualice la universidad en

entornos internacionales y que atraigan demanda posteriormente, principalmente dirigidos a captar demanda de posgrado:

Hemos hecho una gran apuesta por este tipo de formación. Somos los cuartos del mundo en programas MOOC por matrícula en la plataforma EDX, que es la más importante. Solo nos supera el MIT, Harvard y Berkeley. Eso nos ha permitido que, por ejemplo, en un máster que tenemos con 30 alumnos, casi la mitad sean extranjeros que han venido porque han hecho un MOOC nuestro de esa área.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

El proceso de evaluación y mejora embebe toda la actividad docente. Así, por un lado, la evaluación del profesorado a través del programa Docentia se inicia hace más de diez años y hay transparencia en los resultados de la actividad del profesorado. Pero además, los indicadores de resultados docentes por departamentos son valorados y evaluados de forma sistemática y comparados con los resultados de pares; es decir, de otras áreas de conocimiento y asignaturas similares en otras universidades proponiéndose en su caso acciones de mejora. Por último, se involucran para algunas titulaciones en la obtención de certificaciones americanas que se convierten en una herramienta central para la mejora docente y el aprendizaje de la institución y de sus centros:

Docentia nos dio crédito ante la administración, porque no era muy típico que una politécnica se metiera en eso. Y ha contribuido a mejorar el rendimiento académico. Esto en general ha sido aceptado, pero los profesores dicen que hay excesiva burocracia [...] Luego está el tema de las certificaciones. Para traer estudiantes de América Latina funciona tener titulaciones acreditadas por la Agencia Americana ABET [...] A diferencia de ANECA, nos dimos cuenta que con las acreditaciones internacionales, que no eran obligatorias, aprendíamos mucho de la gente que venía. Ellos lo tenían muy desarrollado en sus universidades y nos ayudaron a ver y entender cómo cambiar a un modelo de competencias, cómo evaluarlas...

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Estos procesos de evaluación nacional e internacional favorecen la existencia de procesos de innovación y cambio relevantes que provocan nuevas formas de enseñar y aprender en la universidad. Así se despliega una mayor orientación al aprendizaje por proyectos de carácter más transversal y con una orientación clara a las competencias. Todo esto se recompensa en los primeros años en la carga docente del profesor.

Pero además, el proceso de mejora se ve favorecido por un diálogo estable con los actores que tienen un impacto importante en la empleabilidad de los egresados como hemos puesto de manifiesto al analizar el capital relacional. Las comisiones asesoras, formadas con empresas y expertos internacionales se reúnen de forma sistemática 4 o 5 veces al año, para abordar cuestiones relacionadas con los títulos. De este modo, mediante una estructura más informal y eficaz que el Consejo Social, intentan la ampliación y la mejora de la relación universidad, empresa y sociedad:

Ha sido muy positivo estar pegado al terreno. Es decir, la colaboración con la sociedad. Hay consejos asesores en todos los centros, donde viene gente de la sociedad, empresas e instituciones a opinar sobre planes de estudio [...] Por ejemplo, en Telecomunicaciones se cogió una persona del Politécnico de Zúrich, otra persona de IBM, otra persona de Vodafone [...] todo gente de fuera. Eso te da una proximidad, una información [...] Verse cuatro o cinco veces al año te da una información a la hora de elaborar los planes de estudio, incluso dirimir disputas internas de cómo hacemos los planes de estudio [...] Esto ha sido muy importante [...] No es un órgano oficial, es extraoficial.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Respecto a la mejora de la empleabilidad, la UPV utiliza diversos mecanismos para favorecer la empleabilidad de sus egresados. Entre ellos, hay un planteamiento explícito de valorización de sus egresados de tal forma que en el 90% de las prácticas ya en el 2008 llevaban asociada una bolsa económica de 794 euros al mes de media.

Por otro lado, desde la propia institución se crean vías para favorecer la utilización de contratos por parte de las instituciones

universitarias en lugar de becas y prácticas a través de la creación de la Fundación Servipoli con el fin de conciliar trabajo y estudio.

Por último, el Servicio Integrado de Empleo ya está en marcha en 2006 y asume el impulso del trabajo con las cátedras de empresa (primera de ellas en 1999). Esta conexión de las cátedras con la empleabilidad de los estudiantes no se da con la misma intensidad en otras universidades (UPV 2007).

Alianzas

Las alianzas han ayudado en algunos aspectos específicos a la mejora docente, investigadora o en su caso a la internacionalización. La UPV forma parte de la alianza con las universidades politécnicas españolas Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad Politécnica de Cartagena. Por otro lado en la internacionalización han sido relevantes las alianzas con países latinoamericanos de los que en estos momentos tienen centros activos en tres países. Los campus de excelencia han permitido el apoyo a algunos retos e infraestructuras investigadoras en colaboración con la Universidad de Valencia y el CSIC (VLC/CAMPUS), y con las cinco universidades públicas valencianas en el Campus Hábitat 5U. Finalmente merece destacar la creación en 2010 del I3M, centro mixto con el CSIC y el CIEMAT sito en el campus de Vera de la UPV.

Estrategia financiera

La UPV ha hecho un esfuerzo relevante en la obtención de fondos, diversificando sus fuentes financieras. Más del 34% de los fondos de investigación provienen del extranjero y ha consolidado su capacidad de atracción de fondos de contratos y convenios con empresas. También en el ámbito docente, la apuesta por el posgrado va encaminada a mejorar las fuentes de financiación y a alcanzar un elevado grado de internacionalización en los servicios docentes.

Los resultados en el Horizonte 2020 han sido muy buenos, con el 16% de resoluciones favorables, cuando el promedio en España es del 9% y en Europa el 12%. La captación de fondos mediante contratos y convenios de investigación por profesor es de las mayores del SUE. Son la tercera universidad en términos relativos y absolutos por el importe facturado por prestación de servicios

según datos medios de 2006 a 2015 (Observatorio IUNE 2016) y la séptima por el importe facturado por contratos de I+D por cada 100 profesores. Y la segunda en ingresos generados por I+D (media de 2008-2014), solo superada por la UPM.

Esta capacidad de atracción de proyectos y contratos les ha permitido mantener su capacidad investigadora durante la crisis:

Gracias a estos fondos la universidad ha sostenido 906 contratos de investigadores que tenemos ahora durante la crisis sin ningún problema. En el peor momento ha habido 902. Y eso son 900 contratos que se pagan con cargo a proyectos. Son personas que no están en la nómina (del capítulo 1) de la universidad. Y lo normal es que si caen los ingresos por proyectos, se reduzcan el número de estos contratos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Estrategia de investigación

La institución ha conseguido incorporar en su actividad una clara orientación hacia la investigación de impacto y la necesidad de ser competitivos en este ámbito se ha incorporado a la cultura de la institución. La investigación de excelencia ya no es una cuestión debatida y discutida sino un aspecto clave, asumido y valorizado por gran parte del personal.

A partir del año 2000 y apoyado en la infraestructura del Parque se potencian los institutos de investigación. En su configuración destacan los siguientes elementos:

Se rompe el marco departamental. Se crean los institutos. Los requisitos que pusimos para los institutos eran, entre otros, que fueran interdisciplinarios, con una vocación de captación externos importante, con un contrato programa para cada uno de ellos.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Esta nueva configuración transversal permite acceder a otro nivel de proyectos:

Al cambiar a una estructura donde todos estaban —en referencia a diferentes disciplinas—, el nivel de los proyectos

cambió. Yo lo vi en mi instituto: pasaban de complejidad baja a complejidad media y alta. Y creo que la plataforma de los institutos y centros de investigación interdisciplinar ha ayudado a eso. La prueba es que esta universidad en 2013, cuando yo llegué a rector solo había conseguido un ERC¹¹ y nos lo quitaron. Se lo llevaron al Imperial College. Ahora hemos conseguido en estos años cuatro [...] y los ERC no se consiguen en menos de un año, eso es una trayectoria de muchos años. Eso se basa en que piden proyectos muy complejos donde intervienen muchas disciplinas.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

Hay un planteamiento de desarrollar estrategias de investigación apoyadas sobre propuestas más estables, consolidadas y transversales. El acceso a esos tipos de proyectos genera una mayor estabilidad en los recursos humanos disponibles para la investigación, como ha ocurrido en tiempos de crisis.

La universidad busca mecanismos de apoyo a la excelencia investigadora; por un lado, facilitando las soluciones y dando respuestas a sus necesidades de forma especial y ágil y, por otro lado, a través de cierta incentivación económica. Así, en relación con los investigadores con proyectos ERC practican un trato diferenciado que es asumido por el resto.

Respecto a los incentivos, la UPV incentiva a los investigadores que obtienen proyectos a través de los costes indirectos:

Aquí los costes indirectos la universidad te los devuelve en un fondo de sostenibilidad para que tú lo gestiones. Te los devuelve como fondo personal para investigación. Solo retenemos de lo que vaya a nómina el 10%. Si yo me remunero 10 la universidad te quita 1. Pero si yo de esos 10 contrato a becarios, compro máquinas, voy a congresos, viajes, todo es tuyo. Gracias a eso esta universidad ha sostenido 906 contratos de investigadores.

(Entrevistas con altos cargos de la UPV)

¹¹ European Research Council.

3.5. Universidad Autónoma de Barcelona

3.5.1. Breve descripción

Creada en 1968, la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) fue fundada junto con una decena más de universidades públicas del SUE que vieron la luz a finales de los 60 y principios de los 70.

Pertenece al grupo estratégico 4 o grupo de grandes universidades metropolitanas descrito en el capítulo 1 y compuesto por un total de seis universidades que engloban el 17% de los estudiantes, el 21% del profesorado y representan el 21% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016). Sus características (recursos financieros, organizativos, estudiantes, profesorado y contexto) respecto al grupo 4 y respecto a la media de universidades públicas presenciales queda recogida en cuadro 3.5. Destaca en el perfil

CUADRO 3.5: Caracterización de la UAB en comparación con el grupo estratégico 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE

		UAB	Media del grupo 4	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	7,05	7,47	6,74
	% alumnos extranjeros	7,0	6,5	4,6
	% alumnos de posgrado	8,1	10,0	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	78,5	77,2
	Alumnos por profesor ETC	16,1	15,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	47,7	44,9	39,8
	Edad media del profesorado	49,0	50,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	8.900	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	135.952	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	29.874	37.240	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,36	0,45	0,55
	Número de titulaciones de grado	68,0	53,5	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	26.072	27.257	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	5.371	4.303	5.799
	Población de 18 años en la provincia	48.335	48.061	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 157).

más internacional de sus estudiantes y su mayor calidad, con notas medias superiores al SUE. Sobresale también su orientación internacional si se observa el porcentaje de coautorías internacionales. Contrastan igualmente algunos rasgos de sus características organizativas pues, a pesar de estar dentro de su grupo 4 entre las universidades relativamente pequeñas, presenta un número muy elevado de titulaciones de grado y es la segunda universidad más generalista del SUE.

En relación con su desempeño, se encuentra en el primer decil en resultados de investigación dentro del grupo 4; es la primera universidad del SUE por volumen de investigación y se encuentra entre las cinco mejores universidades por su calidad investigadora. El gráfico 3.5 ilustra el desempeño de UAB con respecto a su grupo estratégico y al SUE.

3.5.2. Prácticas y patrones destacables en la UAB

3.5.2.1. Características y contingencias internas

Algunos rasgos de sus características internas, de su cultura organizativa, gobernanza y estructura organizativa, se han alzado como potenciales causantes del buen desempeño investigador en la UAB.

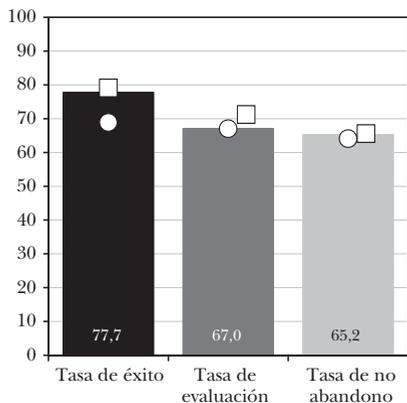
Cultura

Así, en la cultura organizativa de la UAB prima la excelencia investigadora e interioriza la medición y evaluación de la productividad investigadora. A ello se une una estructura organizativa que gira en torno a la investigación, primero de los grupos de investigación, posteriormente en los centros de investigación y en la actualidad en las Comunidades de Investigación Estratégica (CORES); diseñada para mejorar y potenciar el desempeño investigador. Por último, el gobierno de la UAB se orienta más a los resultados que al proceso, y se articula bajo los principios de flexibilidad y agilidad en las decisiones.

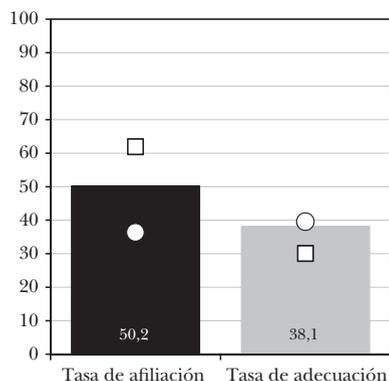
Un baluarte de la cultura es su solidez y asunción por sus miembros. El desempeño investigador se ve favorecido por un profesorado que comparte una orientación claramente investigadora y un fuerte sentido de pertenencia a la universidad,

GRÁFICO 3.5: Desempeño de la UAB respecto del grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y del SUE

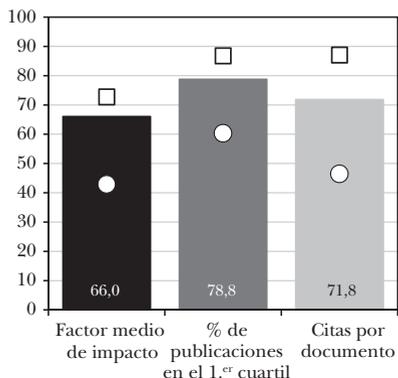
a) Resultados docentes



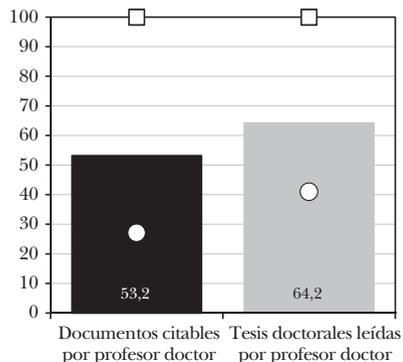
b) Empleabilidad



c) Calidad de la investigación



d) Volumen de la investigación



○Media del SUE □UAB

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

derivados de las propias características de la universidad y del momento histórico de su creación. El extracto siguiente permite captar estos valores:

Hemos dado por hecho durante mucho tiempo que estas acciones y esta manera de ser y de hacer «con la más absoluta normalidad» eran un rasgo distintivo y permanente de

la UAB. Y que estos valores de calidad académica y científica serían reconocidos y, en consecuencia, protegidos por las administraciones.

(Discurso del rector en su toma de posesión del cargo [Sancho 2012])

Junto a esto se aprecian otros rasgos culturales relacionados y no menos importantes, la orientación permanente y decidida hacia la mejora continua y sobre todo hacia la productividad investigadora y el liderazgo universitario. Sumados al convencimiento de que la excelencia investigadora llevará aparejada la excelencia en docencia:

Una universidad en la que investigación no era un valor añadido a la docencia, sino que era el eje a través del cual se podía hacer una docencia de excelencia. No es que hayamos tenido unas políticas particularmente distintas a la de otras universidades en cuanto a cómo reconocíamos esa excelencia, pero es cierto que internamente ha sido un recurrente el pedir sexenios y conseguirlos.

Se ha creado una cultura de que en cualquier convocatoria competitiva europea nuestros investigadores han de estar, la cual tiene sus resultados: en volumen global de recursos Horizonte 2020 captados, la Autónoma de Barcelona es la segunda del Estado.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Esta interiorización de la mejora y del desempeño investigador se ha plasmado en políticas coherentes con estos valores y cultura, como la elección prioritaria de las tesis por artículos o la importancia dada a la evaluación de la productividad investigadora, y al camino que debe recorrer un investigador novel. Todo ello catalizado por las políticas del gobierno autonómico:

Forzar a que las tesis sean tesis leídas por artículos es una cultura histórica en nuestra universidad. Fuimos de las primeras en adoptar modelos nórdicos y centroeuropeos de presentar las tesis por artículos. Eso en muchos departamentos y

programas de doctorado es histórico, ya es normal. Digamos que un doctor nuestro tiene que ser muy competitivo para conseguir un postdoc para irse fuera.

Lo importante no está en los recursos que hemos generado, sino esa cultura de que tenemos que ser evaluados y que tenemos que estar bien posicionados si luego queremos tener recursos, como por ejemplo, becarios/as del programa de la Generalitat. Y ¿eso a que lleva? Todo esto configura un perfil de profesor que obliga a estar dirigiendo tesis, tener proyectos competitivos vivos y tener el sexenio vivo, lo que alimenta la cultura de publicar en buenas revistas.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Gobernanza

Respecto a la gobernanza de la institución, esta se encuentra más orientada al control de resultados que de procesos por lo que el planteamiento de gobierno es dotar de flexibilidad y agilidad a la organización para que alcance los resultados previstos. Se orienta hacia una mayor autonomía en el cómo hacer las cosas, en la elección de los recursos y del desarrollo de las capacidades, acompañada esa autonomía de un control de resultados:

Promoveremos una descentralización ordenada e impulsaremos una simplificación de procesos y protocolos para hacer más eficaz y ágil nuestra organización y reducir los costes operativos.

(Discurso del rector en su toma de posesión del cargo [Sancho 2012])

También, por ejemplo, la memoria anual se entiende desde la convicción de dar cuentas y de ejercer la responsabilidad sobre la gestión de recursos:

[...] ha de tener un cuidado extraordinario al rendir cuentas a la sociedad. De acuerdo con este principio, la publicación de la memoria del curso representa un ejercicio de transparencia que nos permite hacer difusión del impacto de la actividad de la UAB y contribuir a la obligación que tenemos, por

mandato, pero sobre todo por convicción, de facilitar a la comunidad y al conjunto de la sociedad información relevante sobre el cumplimiento eficaz de las misiones encomendadas y sobre la gestión responsable de los recursos.

(UAB 2015)

Estructura

Respecto a la estructura organizativa, el desempeño investigador en la UAB se ha potenciado por el papel otorgado a los centros de investigación como elemento central de la institución. La generación de centros de investigación con personalidad jurídica propia —en alianza con otras instituciones— es un elemento muy relevante de la estrategia de la UAB que dota a la investigación de mayor flexibilidad y ha favorecido la mejora y desarrollo de los grupos de investigación iniciales:

El proceso se desarrolló de una forma similar en muchos de los casos: los grupos de investigación más dinámicos de la UAB fueron creciendo hasta alcanzar una masa tal que empezaron a necesitar espacio para expandirse y disponer de libertad de gestión para ser más flexibles y eficaces.

(UAB 2009a)

Los centros de investigación —en general fundaciones (tiene 37) en las que la UAB forma parte del patronato— han reducido en cierta medida la rigidez del corsé normativo al que están sometidas las universidades en términos, por ejemplo, de contratación de personal.

Un paso más en la evolución del modelo organizativo son los denominados CORES, que buscan mejorar la transversalidad de la investigación de los grupos y conseguir un alineamiento adecuado con las propuestas y financiación internacionales a través de clústeres de conocimiento:

Estamos tratando de potenciar las comunidades de investigación dirigidas hacia grandes retos estratégicos (CORES). Es una iniciativa bastante novedosa que pretende obtener sinergias y pedir proyectos entre grupos que difícilmente po-

drían coordinarse. Tradicionalmente en España, los grupos de investigación han pedido proyectos dentro de su ámbito, de su temática y un área y ámbito muy especializado. Esto resta potencialidad a pedir proyectos más transversales, más generales... Para superar esto hemos creado CORES en las temáticas de patrimonio cultural, salud mental y ciudades sostenibles e inteligentes. Su creación es sencilla, desde rectorado se asigna una persona como agente dinamizador de la CORE que se encarga de localizar e implicar a las personas que están trabajando en temas relacionados con la temática de la CORE. El hecho de estar en un campus común ayuda en esta tarea. El objetivo es provocar que investigadores, que pertenecen a departamentos distintos, a institutos distintos, etc. [...] tengan la excusa como para poder sentarse, hablar e ir juntos a pedir un proyecto europeo o un proyecto de plan nacional en el cual, esa pluridisciplinariedad, les dé un plus, un marco que probablemente en el entorno habitual de nuestros centros de investigación o universidades o el sistema español difícilmente se da. Y eso les da una ventaja competitiva potente, no solo para conseguir un proyecto, sino para poder traducirlo en tesis doctorales, en publicaciones, etc.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

3.5.2.2. *Contingencias externas*

La UAB se ubica en uno de los distritos de mayor competencia universitaria en España. Esta competencia ha tenido dos efectos relevantes. Por un lado, ha servido como dinamizador del comportamiento de la institución, obligándola a la mejora y a la búsqueda de diferenciación. Y por otro lado, la necesidad de conseguir un equilibrio entre competir y colaborar con otras instituciones universitarias próximas en ámbitos específicos, ha servido de factor de estímulo para la mejora y el desempeño:

Nuestro entorno, como también pasa en Madrid, es un entorno muy competitivo. A pesar de ello, nosotros y el resto de universidades catalanas (Universidad de Barcelona, Pompeu

Fabra...) solemos estar en puestos destacados en los *rankings* mundiales. Eso significa que esas universidades, con las que colaboramos bastante, a su vez son brillantes competidores, lo que genera un impulso hacia la búsqueda de una estrategia diferencial.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

3.5.2.3. *Recursos y capacidades*

Nos centramos en este epígrafe en algunos recursos (principalmente intangibles) y capacidades que ayudan a explicar, según los entrevistados y la documentación analizada, el desempeño investigador de la UAB, área en la que destaca esta universidad. Subrayamos también las acciones que favorecen la extensión y desarrollo de dichos recursos y capacidades.

Orientación a largo plazo

Entre las capacidades sobresale la consistencia temporal en las políticas y acciones universitarias que han permitido construir y desarrollar recursos investigadores únicos que requieren de tiempo y de decisiones consistentes. También destacan el carácter analítico y proactivo de la UAB, ya puestos de manifiesto en los extractos citados.

Hay consistencia en la construcción del proyecto. Así, un hito en la UAB, que analizaremos con posterioridad, es la decisión de transformar las plazas de ayudante en becarios de investigación. Esta decisión, estratégica para el desempeño investigador, se alcanza a través de la búsqueda de un consenso amplio y se mantiene de forma consistente durante los diversos equipos de gobierno y etapas de la UAB.

Lo hicimos conjuntamente con los agentes sociales y con toda la comunidad universitaria, era muy consciente de que al menos en la UAB los ayudantes estaban impartiendo mucha docencia, por lo tanto era muy difícil conseguir el objetivo de la tesis doctoral en un tiempo condicionado por el número de años de la plaza de ayudante.

(Entrevista con altos cargos de la UAB)

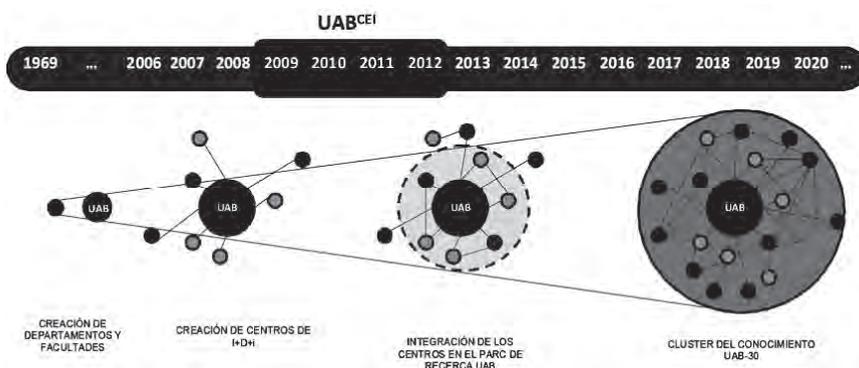
También hay coherencia y continuidad en el diseño de la organización de la investigación. Así, en el área de I+D, se ha apostado por un proyecto evolutivo a largo plazo cuyo objetivo para 2020, es la generación de los clústeres de conocimiento UAB-30 (esquema 3.1), en los que se inspiraron posteriormente las CORES.

El diseño organizativo en lo relativo a las direcciones de las unidades de gestión de la UAB también ayuda a la consistencia y visión a largo plazo, con una propuesta bicéfala en los vicerrectorados, gracias a la figura de las vicegerencias:

Trabajamos con la fórmula de un vicerrector y un vicegerente. La parte gerencial tiene mayor estabilidad temporal que la política. Por ejemplo, el vicegerente de investigación lleva desde 2006 en el cargo, habiendo colaborado con varios equipos de gobierno. La combinación de un equipo de gobierno y las vicegerencias permite, pues, una cierta continuidad a las políticas. Es verdad que cada equipo puede luego priorizar de una manera distinta o impulsar alguna iniciativa nueva, pero tener un testimonio de continuidad siempre es positivo. De esta manera es más fácil hacer balance, poder cerrar o abrir proyectos y transformar iniciativas en resultados.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

ESQUEMA 3.1: Evolución de la estructura organizativa de la investigación en la UAB hacia las redes y la transversalidad



Fuente: UAB (2009b).

La UAB maneja de forma clara los indicadores de investigación relevantes y tiene en consideración referentes nacionales e internacionales, dando fe de su orientación hacia el análisis (capacidad analítica). Los referentes que se utilizan son varios (algunos nacionales), pero en la definición de las líneas estratégicas prioritarias, los referentes son internacionales y el objetivo es ambicioso, situarse a la cabeza en España y entre las 50 mejores europeas:

Más allá de las simples cifras, la UAB pretende situarse en el grupo de cabeza de las universidades europeas en I+D+i en nanociencia-nanotecnología y biotecnología-biomedicina, sin menoscabo de las demás líneas estratégicas de la universidad que se han consolidado. Esto responde a una actitud innovadora y a una mejora permanente en docencia e investigación, que constituyen el código genético de la propia UAB.

(UAB 2009b)

Respecto a los recursos de la UAB, destacamos por el diferencial que representan respecto a otras universidades y que pueden explicar su desempeño investigador, la profesionalización del personal de administración y servicios, la construcción y desarrollo de un relevante capital relacional en torno al Campus de la UAB y el importante papel otorgado a la reputación como sustrato para atraer y retener talento.

Profesionalización de los servicios

El desarrollo de un servicio especializado de apoyo a la investigación, principalmente europea, es un facilitador del desempeño investigador muy notable:

La gestión de la investigación está separada en dos ámbitos: el nacional y el europeo. El nacional es el que tiene más tradición, y es aquel en el que el investigador se ha sentido confortable pidiendo proyectos del Plan Nacional al Ministerio. En este servicio, la actividad se centra fundamentalmente en gestionar las solicitudes y la justificación de proyectos, y no tanto en ayudar al investigador a solicitar proyectos, por-

que en este ámbito el investigador siempre ha sido bastante autosuficiente. En cambio, la oficina de proyectos europeos, creada en 2006 con ayuda del Ministerio, está compuesta en un 90% por personal técnico, con background científico o de empresa. Presta un servicio de asesoramiento mucho más específico al investigador, desarrollando las políticas para impulsar la participación en los programas Marco de la UE.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Capital relacional

El contexto físico del campus —el efecto campus— favorece y se utiliza para impulsar la interdisciplinariedad y ha permitido obtener importantes sinergias con otros centros participados que han dotado a la UAB de un capital relacional único y le han permitido alcanzar un excelente desempeño investigador. Este capital relacional se ha fortalecido al conceder el protagonismo en la investigación a institutos, fundaciones o entidades que, aunque participadas por la UAB, no son controladas exclusivamente por ella, lo que implica compartir voluntariamente el control sobre la investigación; control que tradicionalmente estaría en los departamentos universitarios:

Los centros creados con otras instituciones y las alianzas con el CSIC han permitido crear un campus muy potente que solos no podríamos haber hecho. Lo que al principio podría verse como una descapitalización de los departamentos, ha resultado en un campus donde es muy fácil que un investigador en microbiología pueda ir al instituto de ciencia en nanotecnología o biomedicina o que pueda ir al instituto de ciencia de los materiales, y eso ha creado un polo de atracción. No es tanto el dinero que te dan, sino la proyección y la relación internacional, y el tejido colaborativo que te genera estar con estos consortes. Por ejemplo, algunos resultados: hemos sido primeros a nivel nacional durante mucho tiempo en el programa Marie Curie, que significa traer talento de fuera.

La propiedad científica de los investigadores de la UAB en los centros conjuntos sigue contabilizando como UAB, porque sus artículos son firmados como UAB.

Hay 33 centros reconocidos con Severo Ochoa y María de Maeztu (en España), de los cuales 7 están en las 300 hectáreas que tenemos en nuestro campus.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

El campus ha reforzado las alianzas entre los socios de investigación con proyectos como el Parque de Investigación de la UAB, dando entrada a empresas. Estos proyectos están configurando plataformas con gran potencial científico y de transferencia, apuntaladas por financiación de importantes entidades financieras:

Las sinergias que ya se han ido generando en los últimos años en este entorno han dado lugar a la creación efectiva, en el año 2007, del Parc de Recerca UAB (PRUAB), una fundación donde se materializa la alianza estratégica de la UAB con el CSIC y el Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA) de la Generalitat de Catalunya.

El proyecto PRUAB ha merecido la confianza de tres importantes entidades financieras (Banco de Santander, La Caixa y Caixa Catalunya) que contribuyen de forma importante en su financiación y participan en su patronato.

(UAB 2009a)

El efecto campus también se extiende al ámbito de transferencia, generando sistemas que combinan la investigación con el desarrollo de proyectos empresariales, gracias a recursos como el parque donde se incuban empresas y la facilidad en la interacción práctica universidad-empresas.

Reputación

Como último apunte relativo a los recursos y capacidades, destacamos que la reputación de la institución se percibe como un elemento central para mantener y ampliar la captación y retención de talento. Así, la calidad investigadora se entiende como un rasgo permanente y distintivo de la UAB y hay una preocupación por las consecuencias que los recortes pueden tener en el MP y LP en la posición de la UAB en los *rankings* internacionales. En ese ámbito reputacional la UAB ha conseguido la acreditación euro-

pea como *Human Resources Excellence in Research* que junto a ser la única universidad española en COFUND¹² le permite la atracción de talento internacional.

3.5.2.4. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Misión y visión

En la UAB destaca la existencia de una misión clara y compartida y de una visión de futuro que se construye en torno a pocos pero definidos proyectos estratégicos que orientan las acciones y comportamientos de la institución y de sus miembros:

La UAB tiene esta voluntad de futuro, que nace de su espíritu innovador y se desarrolla en dos dimensiones: la excelencia en la investigación y la calidad en la docencia. La primera está ligada a la definición de las líneas prioritarias, a la atracción de talento y a la generación de conocimiento, mientras que la calidad en la docencia se traduce en nuevas metodologías, profundiza en la atracción de talento y lleva a una mejor comunicación del conocimiento. Ambas dimensiones apuntan, a su vez, al impacto social e internacional de la UAB.

(UAB 2009b)

Ámbito de actuación

En cuanto al ámbito de actuación en investigación, la UAB ha hecho una apuesta consciente por mantener una perspectiva amplia de la misma:

Uno podría tener la tentación de enfocar sus políticas solo en aquellas disciplinas que generan más recursos económicos. Hay ámbitos que generan grandes ingresos, como, por ejemplo, el de biosalud, pero no puedes focalizarte solo en estos. Con instrumentos como ICREA, Marie Curie, ERC... se puede apoyar otros ámbitos y tener gran impacto. A través de estos

¹² *Co-Funding of Regional, National and International Programmes* (Cofinanciación de Programas Regionales, Nacionales e Internacionales de la Comisión Europea).

instrumentos podemos mantener un enfoque amplio y equilibrado, y nos ayuda a lograr grandes resultados en otras áreas, como por ejemplo en Ciencias Sociales.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Destaca también el importante compromiso con la internacionalización en la atracción de estudiantes y de talento investigador (cuadro 3.6).

CUADRO 3.6: Indicadores de internacionalización de la UAB
(porcentaje)

	Porcentaje
Estudiantes	
Estudiantes extranjeros de grado (2016-2017)	5,4
Estudiantes extranjeros de máster universitario (2016-2017)	35,7
Titulados que han realizado estancias en el extranjero (2014-2015)	17,2
Programas de máster en inglés (2016-2017)	25,0
Profesorado	
PDI extranjero (2015)	5,8

Fuente: UAB (2017).

Estrategia de investigación: diferenciadores

La UAB ha orientado su actividad con el objetivo de ser una buena *research university* y lo ha hecho descansando en una estrategia de investigación claramente planificada, anclada en la evaluación, en potenciar la investigación en todos los ámbitos pero estableciendo prioridades —y no especializada solo en campos científico-técnicos y sanitarios— y en una estrategia de recursos humanos singular y consistente en el tiempo. La estrategia de investigación se ha visto impulsada por 1) un diseño organizativo de gran autonomía y descentralización que la ha dinamizado; 2) un alineamiento con los objetivos de los planes estatales y comunitarios de apoyo a la investigación; y 3) una apuesta estratégica por las alianzas con otras entidades que han construido el capital relacional ya analizado:

El proceso se desarrolló de una forma similar en muchos de los casos: los grupos de investigación más dinámicos de la

UAB fueron creciendo hasta alcanzar una masa tal que empezaron a necesitar espacio para expandirse y disponer de libertad de gestión para ser más flexibles y eficaces. Para ello, los grupos más dinámicos, propusieron en su día a la universidad la creación de un determinado centro dentro de la filosofía de la propia UAB. En algunos casos se buscaron alianzas con organismos nacionales de investigación como el CSIC o específicos en un área determinada, como el IRTA. En otros casos se crearon consorcios con la propia Generalitat de Catalunya para buscar un soporte institucional y financiero que permitiese crecer a los centros y posteriormente consolidarse.

La creación de este conjunto de centros ha permitido potenciar la investigación y también la docencia de todo el campus de Bellaterra. Por ejemplo, en cuanto a la investigación, estos centros tienen una capacidad de atracción de talento muy importante, ya que pueden contratar investigadores extranjeros utilizando sus propios fondos y aprovechar su flexibilidad de gestión debido a que muchos de ellos tienen personalidad jurídica propia. En otros casos se atrae talento por su prestigio internacional utilizando convocatorias públicas (Ramón y Cajal, ICREA, Marie Curie...). La UAB y los centros se aprovechan de esta situación en una relación *win-win* donde emergen colaboraciones, producto de las sinergias que se generan.

Todo ello ha generado la oportunidad para que, desde una perspectiva de conjunto, la UAB definiese en su CEI dos líneas estratégicas prioritarias (nanotecnologías y biotecnologías), una serie de líneas estratégicas y el resto de líneas de investigación. Casi todas las líneas de investigación y en particular las estratégicas están alineadas con las acciones del Plan Nacional de I+D+i y orientadas a reforzar sus capacidades en aquellos sectores que por capacidad (basándose en los análisis de impacto de publicaciones y citas) y oportunidad (características del entorno, segmentación del tejido empresarial y complementariedad con los objetivos estratégicos del plan nacional I+D+i y VII Programa Marco Europeo) le permitan obtener los mejores resultados en I+D+i.

(UAB 2009a)

Destaca también en el terreno de las alianzas, la Alianza 4U:

Promocionamos la alianza de cuatro universidades: las dos universidades autónomas, la Carlos III y la Pompeu Fabra. Creamos una agencia en Bruselas que se llamaba Opera que facilitaba el desarrollo de proyectos conjuntos o individuales de cada universidad. Posiblemente esto también ha ayudado a tener más colaboración por parte del personal en Bruselas y ha facilitado más el desarrollo de proyectos.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Estrategia financiera: diferenciadores

La UAB ha hecho un esfuerzo relevante por diversificar sus fuentes de financiación hacia la búsqueda de mayor financiación europea y a la mejora de la financiación por contratos y convenios.

En el año 2006 en I+D, el 60% de la financiación provenía de contratos y el 40% de investigación competitiva. De ellos solo el 16% provenía de Europa. En 2016 la financiación europea alcanza el 34%:

Las dificultades económicas a las que nos hemos visto sometidos durante bastantes décadas en cuanto a restricciones nos ha obligado a abrirnos a la búsqueda de financiación competitiva externa. Los planes nacionales no son suficientes para cubrir muchas de nuestras necesidades. Eso ha llevado a buscar en los planes de Europa una fuente importante de financiación.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Estrategia de recursos humanos: diferenciadores

La UAB ha sido rompedora y proactiva en la estrategia de recursos humanos; la definición de una carrera profesional distinta a la mayoría del sistema universitario le ha permitido atraer talento, renovarlo de forma continua y construir un perfil de profesorado orientado al desempeño investigador como camino de crecimiento profesional. Esta apuesta, rompedora en su momento, ha sido consistente a lo largo del tiempo.

Una de las políticas más efectivas fue la de transformar todas las plazas de ayudantes en personal investigador en formación. Esto

ha incrementado la actividad investigadora, pues todo el personal joven contratado se orienta a la publicación de artículos para alcanzar el grado de doctor por compendio de artículos. Además esa actividad se mantiene en el tiempo, pues a medida que el personal en formación se gradúa, las plazas de personal investigador en formación (PIF) son ocupadas por nuevos investigadores con la misma orientación:

Y cuando un estudiante termina su tesis, esa plaza de PIF, que es una plaza de plantilla, sigue viva en el departamento y por tanto el departamento va a escoger a un nuevo becario para empezar una nueva tesis [...] Claro, eso en un contexto, en que los doctorandos están terminando sus tesis haciéndola por artículos internacionales.

Estamos recogiendo el fruto de haber transformado todas las plazas de ayudante en becario. Esta transformación hizo que los departamentos tuvieran muchas plazas de personal para hacer la tesis doctoral. Y de aquí que seamos la universidad que más tesis dirige de toda España. Hace 10 años el personal no doctor hacía muchas horas de docencia y difícilmente podían terminar la tesis doctoral. Fue cuando decidimos desde el equipo rectoral que había que transformar estas plazas para garantizar que el objetivo del ayudante era desarrollar una tesis, que pudiera hacerlo en un tiempo mucho más corto y con menos dedicación a la docencia y más dedicación a la investigación. Esto evidentemente causó preocupación durante muchísimo tiempo, pero fue un cambio sustancial. Este cambio permitió una carrera profesional en la UAB que pasaba por que el becario terminara la tesis, y tras ella pasara al menos dos años fuera de la UAB antes de volver y consolidar su plaza.

En general el modelo era más caro, porque transformábamos ayudantes en personal investigador en formación, entonces las horas —de docencia— que hacía un personal investigador en formación eran menos que las de un ayudante, pero en cambio la actividad investigadora se incrementaba [...] Un departamento gastando un poco más de dinero perdía capacidad docente pero ganaba potencia investigadora.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Esta carrera profesional ha tenido consecuencias como el número de tesis leídas en la UAB y la importancia del porcentaje de estudiantes de doctorado:

En un período de 10 años, del 2006 hasta el 2015, donde la financiación externa de la universidad pasó de 90 millones en 2009 a 35 millones en 2014, el número de tesis se triplicó. Ahora estamos en 1.124 tesis, que se leyeron este año académico, de las 12.000 que se han leído en todo el Estado [...] Ahora rondamos los 5.400 estudiantes matriculados en la escuela de doctorado (sobre unos 30.000 de grado). A una media de 3-4 años, estos números nos llevarán a mantener las 1.000 tesis doctorales leídas por año.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

Pero, también tiene consecuencias en el desempeño investigador durante las siguientes etapas de la carrera profesional que se percibe como altamente competitiva y menos endogámica que en el resto del SUE:

Cuando el PIF termina su tesis, debe desvincularse de la UAB temporalmente. En la UAB tenemos las plazas de lector, que tienen como requisito de acceso que el candidato haya estado fuera un tiempo. Ese es el paso inicial para luego desarrollar una carrera académica de profesor titular o profesor agregado [...] Los candidatos que quieren optar a desarrollar una carrera académica en nuestra universidad saben que tienen que hacer primero una tesis con publicaciones, porque de lo contrario les resultará difícil acceder a becas posdoctorales. Además, cuando acaben su postdoc, si quieren volver a la UAB necesitan un currículum sólido. De este modo, podrán seguir haciendo carrera académica, ya sea como lectores o como agregados. La cantidad y calidad de las publicaciones que están haciendo anualmente esos lectores y agregados son muy buenas, ya que para poder mantenerse dentro de la carrera profesional trazada en la UAB deben ser muy activos en investigación.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

La captación de personal está orientada al mercado internacional de talento, y está descentralizada, pero vinculada al interés general con diversos procedimientos:

El departamento puede decidir su política, esto es, qué tipo de plaza es la más adecuada con el fin de estabilizar o incorporar ciertos tipos de personal. En caso de incorporación de personal nuevo, la Autónoma ofrece estas plazas en el mercado internacional. En la elección de los tribunales para el profesorado, el propio departamento nombra a una persona, pero también el rectorado nombra a otra. Esto marca de alguna manera cierta neutralidad, garantizando la calidad como universidad.

(Entrevistas con altos cargos de la UAB)

3.6. Universidad Autónoma de Madrid

3.6.1. Breve descripción

La Universidad Autónoma de Madrid (UAM) fue fundada simultáneamente a la Autónoma de Barcelona en 1968, en un período en el que también vieron la luz otras universidades públicas del SUE.

Pertenece al grupo estratégico 4 o grupo de grandes universidades metropolitanas descrito en el capítulo 1 y compuesto por un total de seis universidades que engloban el 17% de los estudiantes, el 21% del profesorado y representan el 21% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016).

En relación con la dotación de recursos (estudiantes, profesorado, financieros, organizativos, contexto), recogida en el cuadro 3.7 destaca la nota de corte de los estudiantes de la UAM, con un perfil internacional mayor que la media del SUE, pero menor que su grupo y una orientación al posgrado que supera levemente a la media de su grupo, pero por encima del SUE. Respecto al profesorado, sobresale su orientación internacional si atendemos al porcentaje de coautorías internacionales y también su menor carga docente. Destacan también algunos rasgos organizativos, pues se trata de una de las universidades relativamente

CUADRO 3.7: Caracterización de la UAM en comparación con el grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE

		UAM	Media del grupo 4	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	8,11	7,47	6,74
	% alumnos extranjeros	5,3	6,5	4,6
	% alumnos de posgrado	10,4	10,0	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	78,5	77,2
	Alumnos por profesor ETC	12,5	15,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	48,4	44,9	39,8
	Edad media del profesorado	50,0	50,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	8.900	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	135.952	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	24.180	37.240	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,39	0,45	0,55
	Número de titulaciones de grado	38,0	53,5	40,7
Características entorno	PIB per cápita de la provincia	30.321	27.257	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	3.750	4.303	5.799
	Población de 18 años en la provincia	56.246	48.061	19.875

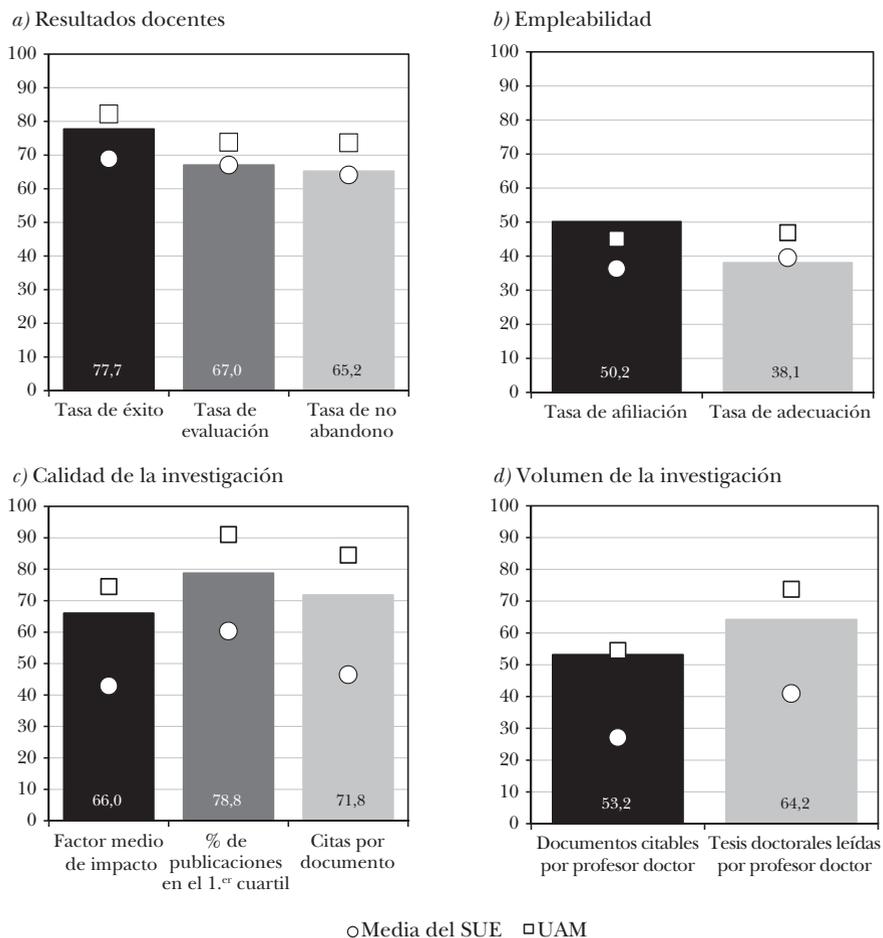
* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 157).

pequeñas dentro su grupo estratégico, con un bajo número de titulaciones de grado sin abandonar su carácter de universidad generalista.

En relación con su desempeño, la UAM ocupa la segunda posición dentro del grupo 4 en promedio. Es la única universidad de su grupo que presenta un desempeño docente en cuanto a resultados docentes y empleabilidad por encima de la media del grupo 4 y del SUE; junto a ello, la UAM, tiene un excelente desempeño investigador en términos de volumen y calidad, y se encuentra entre las cinco mejores universidades del SUE atendiendo a estos criterios.

GRÁFICO 3.6: Desempeño de la UAM respecto del grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE



Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás et al. (2016) y elaboración propia.

3.6.2. Prácticas y patrones destacables en la UAM

3.6.2.1. Características y contingencias internas

Algunas contingencias internas relacionadas con la cultura organizativa, la gobernanza y la estructura organizativa presentan aspectos destacables en la UAM que ayudan a explicar su buen desempeño docente e investigador.

Cultura

Respecto a la cultura, la UAM, relativamente joven, se percibe colectivamente como una universidad investigadora en la que el profesorado es por definición investigador:

La investigación es una de las fortalezas de la UAM en el momento actual debido a su destacada trayectoria en el pasado, asimismo es la piedra angular sobre la que debe apoyarse su futuro.

(UAM 2014)

Pero esa realidad investigadora no se ha separado de la docencia por lo que ayuda a una buena percepción del perfil docente de la universidad y del prestigio de los títulos de la institución que además, en su mayoría, tienen una larga tradición.

Se comparte esta idea de pertenencia a una institución reputada, que atrae buenos estudiantes; y se percibe que esta capacidad de atracción no viene derivada de una oferta única, novedosa o altamente especializada de títulos, sino más bien al contrario, por un reconocimiento a una capacidad de formación y a un bagaje en áreas profesionales tradicionales. Hay una percepción de proyecto compartido y búsqueda de la excelencia que termina construyendo una sólida reputación:

La excelencia de la universidad es para todos, pero también la mediocridad. Hemos procurado que aquellos que no son capaces todavía de estar en la excelencia, no vayan en su contra.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Estructura

La ubicación, mayoritariamente en un único campus, facilita la comunicación, conocimiento y el desarrollo de un sentido de pertenencia y proyecto que se ve favorecido además por una estructura sencilla:

Tenemos una gran accesibilidad [...] sales de tu despacho o tu edificio y ya te encuentras con el director del departamento,

con el decano [...] El campus da una posibilidad de relaciones menos formales que en muchas circunstancias, sobre todo cuando hay problemas, ayuda creando relaciones más cercanas.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

La UAM se articula en torno a 8 centros (7 facultades y una escuela) que gestionan 43 grados, lo que destaca tratándose de una universidad claramente generalista —la UAM es la quinta universidad con el menor índice de concentración de títulos de grado del SUE—. Esta estructura, aunque no elimina las dificultades propias de la gobernanza universitaria, facilita la transmisión de objetivos y proyectos y que estos sean compartidos, como ha pasado con el Campus de Excelencia Internacional y otros importantes proyectos.

Gobernanza

Respecto a la gobernanza, la UAM se percibe favorable a la autonomía y responsabilidad, con dación de cuentas y dotada de capacidad de análisis y planificación. Así queda recogido en diversas intervenciones del rector:

La UAM se compromete a poner de manifiesto los resultados de calidad de sus funciones básicas y mejorar sus mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia institucional. Un funcionamiento eficaz del sistema integrado de información universitaria resulta indispensable, así como la implantación de contabilidad analítica común. La autonomía universitaria solo tiene sentido si se aplican principios de transparencia y de responsabilidad ante los órganos de control y de gobierno, ante los medios de comunicación y ante la sociedad en general.

(UAM 2014)

La importancia de la planificación como herramienta vinculada a la orientación estratégica de la universidad y ligada a la fijación de objetivos, a la anticipación y a la posterior dación de cuentas se observa en diversos ámbitos. Así, por ejemplo, el proceso de elaboración del plan estratégico de la UAM se entiende como una herramienta que permite acordar prioridades en un entorno de recursos escasos:

La elaboración de un plan estratégico implica un llamamiento a la comunidad universitaria para priorizar aquellos ámbitos de actuación que fundamentan las opciones de la UAM en el entorno global.

(Discurso del rector de la UAM en la apertura del curso 2014-2015 [Sanz 2014])

Esta dirección estratégica se aborda para el conjunto de la UAM pero también para cada uno de las siete facultades y la Escuela Politécnica Superior que la componen, y que desarrollan planes estratégicos específicos.

La anticipación se observa, por ejemplo, en el ámbito financiero y docente. Destaca en ese sentido, la anticipación financiera, con medidas que han permitido utilizar las holguras financieras generadas en épocas de bonanza para dotar de estabilidad a los proyectos de la institución en la reciente crisis. O la anticipación ante los retos docentes de la reforma de Bolonia, ya considerados en las prioridades del curso 2006-2007, como recoge la Memoria del citado curso:

Aunque todavía no se ha promulgado el *Real Decreto por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*, la UAM ha seguido desarrollando la labor ya iniciada en el pasado curso para anticiparse y estar preparados ante los retos de la armonización europea. Las principales acciones emprendidas han estado articuladas en cuatro ejes fundamentales: la planificación estratégica de grado y posgrado; la implantación, difusión y formación en ECTS;¹³ el reforzamiento de la cultura de calidad y, por último, la adecuación del marco normativo y de gestión académica a tales objetivos.

(UAM 2008)

En su gobernanza aparece como una institución abierta a la colaboración con otras instituciones y grupos de interés para alcanzar metas estratégicas, como es el caso del CSIC o de la Alianza 4U. También se observa esa apertura en la gobernanza a la colaboración con

¹³ *European Credit Transfer System.*

diversos grupos de interés, en las relaciones con el Consejo Social o con empresas, instituciones o antiguos alumnos.

3.6.2.2. *Recursos y capacidades*

Nos centramos en este epígrafe en algunos recursos (principalmente intangibles) y capacidades que ayudan a explicar, según los entrevistados y la documentación analizada, el desempeño de la UAM. Destacamos también las acciones que favorecen la extensión y desarrollo de dichos recursos y capacidades.

Entre las capacidades destacamos el consenso en las políticas y acciones universitarias que han permitido construir y desarrollar recursos únicos que requieren de tiempo y de decisiones consistentes.

Orientación a largo plazo

La UAM ha hecho una apuesta clara por las figuras de excelencia investigadora como los Ramón y Cajal y lo ha hecho de forma sostenida en el tiempo. De media en 2006-2015 es la primera universidad del SUE por número absoluto de becas Ramón y Cajal y se encuentra entre las cinco primeras del SUE en becas FPI, FPU, becas Juan de la Cierva y Ramón y Cajal por cada 100 profesores (IUNE 2016):

Una de las grandes apuestas de la UAM ha sido la apuesta constante por el programa Ramón y Cajal. En ese sentido siempre hemos ofertado plazas de Ramón y Cajal en esta universidad, independientemente de las circunstancias económicas que estuviéramos viviendo... Es un programa cofinanciado en el que la universidad tiene que aportar bastante... Esta estrategia se ha concentrado en las áreas de excelencia, porque son más competitivas y también más atractivas.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Esta consistencia se detecta también en la construcción de infraestructuras únicas que implican apuestas estratégicas por su volumen de inversión, por la necesidad de desarrollarlas a través de sólidas alianzas —fundamentalmente con el CSIC— que requieren de estabilidad y de una orientación a largo plazo. La capacidad de desarrollar estas infraestructuras proporciona una reputación internacional importante. Así, por ejemplo la UAM participa en

algunas grandes infraestructuras europeas (*Large Hadron Collider* (LHC) y *Compact Muon Solenoid* (CMS) de la Organización Europea para la Investigación Nuclear [CERN]; *ATLAS Network*).

El campus de excelencia internacional implica un amplio conjunto de infraestructuras, como el edificio de servicios de 17.000 m² o los centros mixtos (UAM-CSIC) de física teórica y matemáticas, que alojan dos de los tres centros de excelencia Severo Ochoa del campus de Cantoblanco (Instituto de Ciencias Matemáticas [ICMAT], Instituto de Física Teórica [IFT], Instituto Madrileño de Estudios Avanzados [IMDEA]).

Capacidad analítica y anticipadora

También destacan el carácter anticipador, planificador y analítico que le ha permitido, por ejemplo, mantener las figuras contractuales en épocas de dificultades financieras y favorecer los procesos de mejora continua:

Intentamos buscar indicadores y datos para mejorar la docencia y la investigación [...] En general, pensamos siempre las cosas que se pueden mejorar, y en ese sentido los datos ayudan mucho.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Como abordaremos al desarrollar la estrategia financiera, gracias a la existencia de remanentes no específicos, la UAM ha contado con una solvencia financiera que le ha hecho padecer en menor medida la crisis económica que a otras instituciones. La fortaleza financiera ha posibilitado mantener plantillas y proyectos. La captación de recursos adicionales a los que provienen de tasas universitarias y proyectos competitivos es una fortaleza de la institución.

Entre los recursos intangibles, destacamos un conjunto de elementos que se refuerzan entre sí y que generan un círculo virtuoso que permite extenderlos y desarrollarlos. El más importante, la reputación de la institución (docente e investigadora), permite mejorar y mantener la capacidad de atracción de investigadores y estudiantes de talento, disponer de y poder fortalecer su capital relacional. Estos elementos se ven facilitados por los sistemas de evaluación.

Reputación

Así, la posición de la UAM en los *rankings* internacionales y la cualificación de algunos de los institutos acreditados como centros de excelencia Severo Ochoa (IFT UAM-CSIC, ICMAT CSIC-UAM-UC3M-UCM y el Centro Nacional de Biotecnología del CSIC) y María de Maeztu (Instituto de Física de la Materia Condensada) en su campus, permiten extender y ampliar su reputación favoreciendo la atracción de talento por la posibilidad de trabajar en proyectos de alto impacto investigador. Este talento fortalece las redes de relación internacionales y con instituciones y empresas; y se mejora con sistemas de evaluación aceptados y extendidos en la universidad.

Gracias a su excelente reputación, la UAM consigue atraer a estudiantes de elevada calidad. La UAM es, dentro de las universidades generalistas, la universidad con mejor nota de corte del SUE, solo superada por dos universidades mucho más especializadas del grupo estratégico 3: la UC3M y la UPV (Aldás *et al.* 2016):

El prestigio de la Autónoma nos lleva a una demanda creciente. En algunos títulos tenemos una demanda aproximadamente de cinco veces la oferta, en primera opción.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Capital relacional

El capital relacional de la institución sirve como cauce para extender y mejorar la reputación. Este capital relacional se potencia y extiende en todos los ámbitos de actuación de la universidad. En investigación, con las grandes instalaciones, con la colaboración con el CSIC, con la acreditación de centros por el Ministerio de Ciencia e Innovación; con la empresa a través de las relaciones con asociaciones empresariales, los parques industriales cercanos y la red de cátedras de empresa; con los egresados, a través del programa *alumni* UAM que recibe un impulso relevante a partir del 2014:

Hay muchas organizaciones que nos aprecian en el sentido que encontramos muchos *alumni* en posiciones relevantes [...] los cuales han creado un sentimiento de pertenencia a un grupo: egresados de la UAM, miembros de la UAM.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Sistemas de evaluación

Respecto a los sistemas de evaluación estos están extendidos e interiorizados en el ámbito docente e investigador. Y se entienden no solo como una herramienta de medición e incentivación sino, como una herramienta de mejora. Así, por ejemplo, el Plan Estratégico 2014-2018 incorpora las mejoras en la evaluación de la docencia y en el conocimiento de la satisfacción de estudiantes y profesores, y mecanismos de evaluación y asesoramiento de la actividad investigadora y transferencia. Los datos obtenidos a través de los sistemas de evaluación se utilizan para la toma de decisiones:

Se analizan los datos de las titulaciones. Necesitamos datos de calidad, que sean analizados y que se actúe en consecuencia. Hemos actuado en casos de asignaturas con tasas de éxito muy bajas, trabajando con los departamentos responsables para encontrar una solución.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

La UAM incorpora Docencia desde el inicio y entre los objetivos está la identificación y transferencia de buenas prácticas docentes.

Respecto a la empleabilidad, el observatorio de empleo de la UAM hace un seguimiento de los principales ratios. Destaca la amplitud del seguimiento por el número de entrevistados y por su extensión a todos los niveles formativos. Así obtiene resultados del 40% de los egresados de grado y del 50% de los egresados de máster y doctorado. Además la UAM dispone de servicios especializados para la empleabilidad, como la bolsa de empleo Ícaro UAM, con más de 2.200 inscritos en 2015.

En el ámbito investigador, la UAM se plantea la revisión de los indicadores de investigación y transferencia para mejorar su impacto sobre los *rankings*. Así se destaca dentro de las líneas de actuación de la UAM establecidas en su estrategia:

Establecer un catálogo de indicadores de investigación, innovación y transferencia para poder hacer una adecuada política científica, que permita mejorar en los *rankings* y la puesta en valor de la UAM.

(UAM 2014)

3.6.2.3. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Misión y visión

En la UAM destaca la existencia de una misión clara y compartida y de una visión de futuro. Hay un planteamiento de universidad que favorece el sentido de pertenencia a una institución reputada que tiene posiciones muy destacadas y equilibradas en docencia y en investigación:

[...] que la UAM es, sin lugar a dudas, una de las universidades que presenta un mayor equilibrio en la calidad tanto de su actividad docente como investigadora, ya que es muy difícil encontrar casos parecidos de universidades que ocupen posiciones destacadas en ambos aspectos nucleares de las instituciones de educación superior.

(*El Economista* 2015)

Este equilibrio se percibe también en el perfil doble del profesorado:

El profesorado es altamente investigador y esa cualificación se refleja en su actividad docente. Hemos tenido el cuidado de no tener dos carreras diferenciadas. El perfil del profesor tiene que atender ambas actividades de modo que se traslade hacia la docencia el valor añadido que da el estar en la investigación.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Ámbito de actuación

La UAM prioriza y especializa su investigación en determinadas áreas y alcanza la masa crítica necesaria a través de colaboraciones estables y duraderas. Se percibe también como una universidad de excelencia docente de carácter generalista en un doble sentido: generalista por su presencia en las diversas áreas de conocimiento, pero también por una oferta limitada de títulos de grado básicos y tradicionales:

La UAM ha apostado por un modelo de universidad multidisciplinar en la oferta de grados y especializada en el catálogo de posgrado, así como en las áreas de investigación. En el proceso

de cambio hacia el EEES se ha distinguido por la calidad de la formación integral que ofrece a sus estudiantes, desde la acogida y seguimiento hasta la inserción y consolidación en un mercado laboral cambiante.

(UAM 2014)

La internacionalización de su ámbito de actuación es evidente en el ámbito investigador tanto a través del capital relacional con investigadores internacionales, como por la presencia en redes europeas. En el ámbito docente del grado, la internacionalización ha sido menos intensa, centrándose en el posgrado.

Estrategia docente: diferenciadores

La UAM mantiene una apuesta por una oferta de grados generalista y especializada en posgrado y áreas de investigación.

Realiza una apuesta estratégica por la formación de posgrado, másteres, con especial énfasis en la docencia en inglés y las titulaciones conjuntas con instituciones extranjeras. En este sentido, la disminución en el número de estudiantes de máster con orientación investigadora (derivado de la situación económica y el incremento de tasas) lleva a una serie de acciones como abrir el mercado internacional y programas de becas asegurando la existencia de doctorandos y jóvenes investigadores. Con el fin de mejorar la internacionalización, se lanza ya en 2010 un programa de posgrado de excelencia internacional.

Respecto al grado, la atracción de estudiantes con talento, como hemos señalado anteriormente, repercute en que la oferta de los grados encaje con una elevada demanda de estudiantes que han elegido esos estudios entre sus primeras opciones. A ello unimos una normativa de permanencia bastante estricta: 4 convocatorias por materia y posibilidad de alguna extraordinaria con requisitos, pero en la que la convocatoria se asocia a la matrícula independientemente de que el alumno se presente o no. Esta normativa, exigente y realmente aplicada, ha conseguido que los estudiantes calculen bien sus posibilidades (matrícula) y se comprometan con sus estudios.

El desempeño docente de la universidad se ve favorecido claramente por la captación de estudiantes de gran calidad, motivados por una normativa que impulsa al esfuerzo, con porcentajes de créditos superados sobre matriculados del 90% en los grados.

La oferta de grado tras la reforma de Bolonia utilizó el posicionamiento de los títulos para mantener una oferta, tradicional y reputada, sin grandes cambios. Ha mantenido este diseño restrictivo de la oferta y lo ha trasladado también al desarrollo de los planes de estudio, por ejemplo, respecto a la oferta de optatividad. Hay un deseo de autorregulación o autolimitación tanto en el número de títulos como en su diseño, estableciendo criterios relacionados con la demanda de estudios universitarios (criterios orientados al mercado) y no tanto con los deseos de las áreas de conocimiento para incrementar la oferta:

Teníamos buenas licenciaturas y decidimos mantenerlas y adaptarlas. De hecho solo hemos incorporado 2 o 3 nuevos títulos de grado. En la Facultad de Filosofía y Letras hicimos una reestructuración, pero dentro de las mismas disciplinas en las que ya impartíamos docencia. Y eso ha tenido como consecuencia que como ya nos iba bien con las viejas licenciaturas, al adaptarlas a los grados, nos ha seguido yendo bien. Cada año hemos ido subiendo la nota de corte y eso genera una inercia de dar más valor a los estudios.

En la UAM el cambio metodológico a Bolonia se tomó muy en serio. Se hizo una reforma muy dirigida desde el equipo de gobierno y desde los equipos de las facultades a obtener una serie de resultados. A esto se le sumó que cada vez los estudiantes que entran son mejores, por la nota de corte.

Hemos procurado que la oferta de asignaturas optativas, que es lo que todo docente quiere dar, esté regulada por la demanda. De manera que ahora mismo el catálogo de asignaturas optativas es bastante menor que el que había hace 10 años y no puede haber una asignatura optativa con menos de 15 estudiantes matriculados. Hay excepciones en titulaciones con baja matrícula, pero la regla general se cumple.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Dentro de la estrategia docente se incorpora una visión de proceso explícita lo que no suele ser frecuente en el panorama del SUE. Así, la estrategia docente incorpora desde el plan de acogida hasta la inserción y consolidación en el mercado laboral.

La UAM en su estrategia docente es una universidad abierta a la innovación docente, a través del lanzamiento de programas diversos

o la incorporación a iniciativas innovadoras. Así, incorpora desde 2012 el programa IMPULSA para fomentar la creación de empresas dentro de la oficina de prácticas; en cuanto a la innovación docente, se dispone de una amplia oferta de cursos MOOC y SPOC (*Small Private Online Courses*); tiene presencia en el Erasmus Mundus desde el 2008; o el plan DOing para la formación y la acreditación para la docencia en inglés. La apuesta por esta innovación tiene un carácter estratégico y de largo plazo. Así, en 2013 se incorporan a la plataforma edX creada en 2012 por el MIT y la Universidad de Harvard, con un proyecto a largo plazo bien calculado:

Lo tomamos con prudencia. No era cuestión de generar muchos cursos MOOC, sino de aprender a generarlos. Y lo vinculamos al crecimiento, a generar una unidad de tecnología para la educación mucho más fuerte, a incorporar medios para la generación de esos cursos e incluir el análisis de los datos resultantes de la plataforma edX para graduar la calidad de esos cursos [...] Todo esto lo hemos unido a un plan de formación docente en tecnologías educativas, a proyectos de innovación docente en tecnología educativa [...] Nos ha dado ya en cuestión de dos años y medio un balance muy positivo. De toda esta experiencia podríamos empezar a evaluar el hacer alguna formación continua *online* [...] estos cursos han sido como un laboratorio de investigación.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Adicionalmente introduce sistemas de seguimiento y evaluación relacionados con el desempeño docente tal y como hemos abordado al describir los sistemas de evaluación.

Estrategia investigación: diferenciadores

La UAM prioriza determinados ámbitos de investigación (ciencia fundamental no orientada de excelencia, ciencia orientada a solucionar retos de la sociedad, ciencia con un alto componente de innovación en el tejido socio-empresarial, y grupos de investigación con una masa crítica competitiva). La relación con el CSIC, y su consolidación a través del Campus de Excelencia Internacional, permite estar al máximo nivel mundial en tres áreas: nanociencias y materiales, biotecnología y biomédica, y física teórica y matemáticas.

El desempeño investigador de la UAM se ve favorecido a través del impulso que se otorga a la excelencia a través de la utilización de figuras investigadoras de excelencia y su estabilidad, la creación de becas propias, la relevancia de las alianzas y los esfuerzos por apoyar los proyectos de investigación a través de servicios especializados.

Otro aspecto destacable es el fuerte impulso que se ha dado a los servicios de apoyo e infraestructuras de investigación:

A pesar de los recortes, se han continuado las líneas de actuación centradas fundamentalmente en la coordinación, actualización y mejora de servicios comunes de apoyo a la investigación con objeto de que puedan suministrar una oferta tecnológica de vanguardia a toda la comunidad científica del campus.

(Discurso del rector de la UAM en la apertura del curso 2013-2014 [Sanz 2013])

La Alianza 4U, como ampliamos más adelante, le da acceso a una oficina en Bruselas, OPERA, orientada a la captación de proyectos europeos. La UAM busca de forma activa una red estrecha entre OPERA y su oficina propia de proyectos europeos e internacionales (OPEI). Esta separación entre la oficina de investigación que apoya los proyectos nacionales y otra orientada a los internacionales favorece la especialización de los servicios de apoyo a los investigadores. La OPEI en 2014 dio apoyo a más de 400 solicitudes del Horizonte 2020.

Estrategia financiera: diferenciadores

En el ámbito financiero, la UAM ha hecho un esfuerzo relevante por diversificar sus fuentes de ingresos. Por un lado, a través de la internacionalización de sus fuentes de financiación en el ámbito investigador, con tres *advanced grants* y dos *starting grants* (a la fecha de recogida de la información; en 2018 la UAM tiene doce proyectos de este tipo vigentes). Por otro lado, diversificando en el máster y doctorado hacia la atracción de talento internacional.

La planificación financiera y la anticipación le han permitido estabilizar personal, proyectos y programas en la época de mayores restricciones presupuestarias en el SUE:

Como bien saben, una de esas señas de identidad ha sido la gestión adecuada, eficaz y eficiente de los recursos que la sociedad nos ha proporcionado. En esta dirección, quisiera compartir con ustedes algo que considero una gran fortaleza de esta universidad, y dado el contexto en que nos movemos, un destacable mérito, como es el hecho de que la UAM presente una situación económica solvente. No obstante, y teniendo en cuenta que debemos evitar el uso permanente de remanentes no específicos para equilibrar nuestros presupuestos, tal y como lo hemos venido haciendo los últimos años, hemos puesto en marcha un plan de actuación económico-financiero que nos conduzca hacia presupuestos equilibrados. Gracias a esta solvencia y tales remanentes, la UAM ha podido seguir mejorando sus indicadores y captando recursos adicionales que han permitido compensar, en parte, los recortes sufridos, mantener globalmente nuestra plantilla, y emprender nuevos proyectos que generarán recursos futuros a la Universidad.

(Discurso del rector de la UAM en la apertura del curso 2013-2014 [Sanz 2013])

Los gastos de recursos humanos ocupan el 70% del presupuesto total. Esto nos obliga a trabajar intensamente para obtener entre 10 y 15 millones de euros adicionales para tener un presupuesto equilibrado y mantener todas las actividades. Al principio de la crisis empezamos a usar ahorros previos. Pero al final ha sido la búsqueda del ajuste estructural con incorporaciones por transferencia (artículo 83), relaciones con el entorno, la formación continua y demás.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

En el ámbito financiero destaca también la priorización en las inversiones apostando por áreas más dinámicas de la UAM:

Nuestro objetivo en las convocatorias de distribución de recursos es beneficiar las áreas más activas [...]. Por ejemplo, en el programa Campus de Excelencia Internacional, la inversión en infraestructura fue fundamentalmente para las áreas experimentales y fue muy cara, pero tenían muchos proyectos

a desarrollar que requerían una inversión. Nuestra filosofía es apoyar a todos los proyectos que son de alta calidad provengan de donde provengan, independientemente del área sin ser selectivos.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Estrategia de recursos humanos: diferenciadores

La UAM no destaca por incentivos docentes o investigadores para su profesorado. Sin embargo, sí que ha realizado actuaciones que le han permitido la estabilidad de su plantilla (en número aunque con cambios en la composición) y con ello mantener cargas docentes en el PDI mejores que en otras universidades del SUE, y de los Ramón y Cajal.

En 10 años esta universidad tiene [en su plantilla] un centenar de antiguos investigadores Ramón y Cajal que ahora mismo son ayudantes doctores o titulares.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

Alianzas

Aunque la UAM ha desarrollado un amplio volumen de relaciones nacionales e internacionales destacan dos alianzas por sus implicaciones en el desempeño investigador y docente: Alianza 4U y CSIC.

La Alianza 4U, tiene entre sus objetivos la mejora de la internacionalización. Destacan entre sus resultados, la constitución de la oficina en Bruselas OPERA, el lanzamiento de un grado interuniversitario de Filosofía, Economía y Políticas, de elevada aceptación, o el impulso de una red europea de jóvenes universidades, YERUN (Young European Research Universities Network):

Hemos apostado por la Alianza 4U con universidades jóvenes; 2 universidades de Madrid y 2 de Barcelona. Dos con 50 años y dos con 25, que aparecíamos en los *rankings*. Esta alianza nos ha ayudado a optimizar recursos para la internacionalización.

Y luego de la Alianza 4U saltamos a una red que llamamos YERUN, que es la Young European Research Universities Network, que es lo mismo que hicimos con las 4 universidades den-

tro de los *rankings* de menores de 50 años, pero a nivel europeo. Nos encontramos con 22 universidades europeas que participaban, normalmente entre las 50 mejores universidades con menos de 50 años. Entonces hicimos, una primera relación con los rectores. De las 22 universidades respondieron 18 y ya tenemos nuestros estatutos, tenemos posición en Bruselas, siguiendo todo una estrategia para desarrollar dobles grados [...] Es una apuesta que ofrece, además, presencia e influencia en Bruselas.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

La alianza con el CSIC y la incorporación de los institutos mixtos en el propio campus facilitó el desarrollo del Campus de Excelencia Internacional CSIC-UAM, aprobado en el 2009 y con máxima calificación en su renovación. La búsqueda de sinergias y el alcance de masa crítica son dos de los objetivos perseguidos. Entre los logros, dos nuevos centros mixtos con el CSIC dándoles acceso a su calificación como centros de Excelencia Severo Ochoa y/o unidades María de Maetzu:

Otra gran alianza es con el CSIC. Aquí en el campus tenemos 5 centros mixtos y 5 propios. En total dentro del campus aparecen 10 institutos del CSIC. En nuestra estrategia, a la hora de transmitir a la comunidad universitaria y demás colectivos, utilizamos la palabra campus más que universidad, para que vaya calando. Esta alianza ha sido realmente positiva porque se ha construido una identidad propia en torno al campus, compartida por la UAM y el CSIC.

(Entrevista con altos cargos de la UAM)

El hecho de que el entorno internacional de investigación sea muy competitivo nos ha llevado a desarrollar estrategias de generación de sinergias y complementariedades con los centros del CSIC ubicados en nuestro campus, ampliados a tres campos en el área de las ciencias humanas y sociales en el marco del proyecto conjunto de Campus de Excelencia, UAM + CSIC.

(Discurso del rector de la UAM en la apertura del curso 2012-2013 [Sanz 2012])

3.7. Universidad de Cantabria

3.7.1. Breve descripción

La fundación de la Universidad de Cantabria (UNICAN en adelante) data de 1972. Pertenece al grupo estratégico 5 o grupo de jóvenes universidades investigadoras. Lo componen un total de catorce universidades que engloban un 14% de los estudiantes, un 14,2% del profesorado y representan un 14,2% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016). El cuadro 3.8 ilustra su perfil y lo compara con su grupo estratégico y la media de universidades públicas presenciales del SUE.

CUADRO 3.8: Caracterización de la UNICAN en comparación con el grupo 5 (jóvenes universidades investigadoras) y el SUE

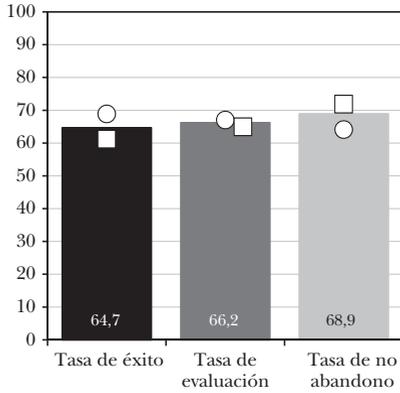
		UNICAN	Media grupo 5	Media grupo 5 (sin URJC)	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	6,12	6,47	6,41	6,74
	% alumnos extranjeros	2,7	5,1	5,0	4,6
	% alumnos de posgrado	8,5	9,0	9,0	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	73,2	72,6	77,2
	Alumnos por profesor ETC	12,0	17,2	16,1	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	47,8	38,2	38,3	39,8
	Edad media del profesorado	49,0	46,4	46,5	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	7.989	8.306	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	130.696	131.310	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	9.697	13.546	11.760	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,57	0,60	0,59	0,55
	Número de titulaciones de grado	25,0	29,6	28,0	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	19.977	22.450	21.845	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	2.336	5.848	6.010	5.799
	Población de 18 años en la provincia	4.672	13.117	9.800	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

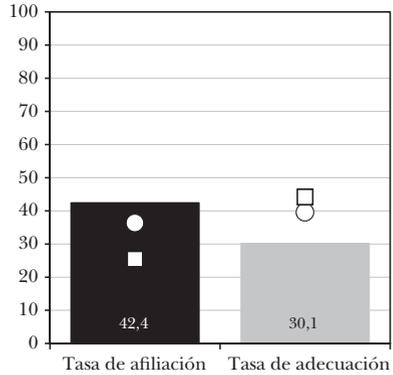
Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145, 158 y 159).

GRÁFICO 3.7: Desempeño de la UNICAN respecto del grupo 5 (jóvenes universidades investigadoras) y del SUE

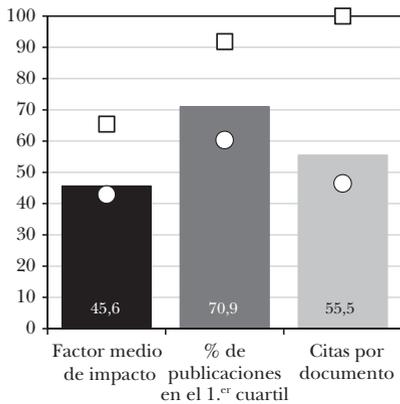
a) Resultados docentes



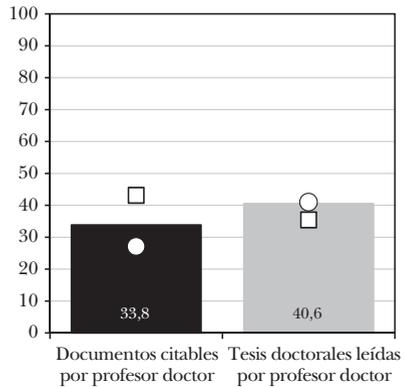
b) Empleabilidad



c) Calidad de la investigación



d) Volumen de la investigación



○Media del SUE □ UNICAN

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

Destaca el perfil menos internacional de sus estudiantes y sus menores notas de corte, con notas medias inferiores al grupo estratégico 5 y al SUE público presencial. Respecto al profesorado, sobresale su orientación internacional —si se observa el porcentaje de coautorías internacionales que supera en algo menos de 10 puntos a la media de su grupo estratégico— y la baja carga docente por profesor ETC. Contrastan igualmente algunos rasgos de sus características organizativas pues se trata de una universidad poco

compleja, es pequeña —como lo son varias de su grupo estratégico y está entre las diez universidades públicas de menor tamaño—, con un número reducido de titulaciones de grado. Respecto al contexto, la demanda potencial es la tercera más baja entre las universidades públicas presenciales, todas ellas en su mismo grupo estratégico.

Respecto a sus resultados, la UNICAN se encuentra en el primer decil en desempeño investigador dentro del grupo estratégico 5. Cabe destacar que se trata de una de las cinco primeras universidades del SUE por calidad de su investigación y se encuentra por encima de la media de su grupo estratégico y del SUE por volumen de investigación.

3.7.2. Prácticas y patrones destacables en la UNICAN

3.7.2.1. Características y contingencias internas

Cultura

La UNICAN nace como segunda universidad de la comunidad autónoma tras la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, lo que genera desde el primer día un reto de posicionamiento a la institución. Desde sus orígenes, favorece una cultura compartida entre el profesorado que atrae, orientada hacia la investigación especializada y aplicada. Hay un sentimiento compartido sobre la importancia de ubicar a la universidad —y a Cantabria— en el mapa investigador del mundo y que hacerlo permitirá ganar respeto y reputación. Así se desprende del discurso del rector en el 40 aniversario de la UNICAN, en el que decía «teníamos como horizonte poner a Cantabria y su Universidad en el mapa científico y ganar respeto y consideración» (Discurso del rector de la UNICAN en la ceremonia de conmemoración del 40 aniversario [Gómez Sal 2013]).

El nacimiento de la universidad se nutrió de profesores con excelencia investigadora y formación internacional favoreciendo un clima y cultura en el que la investigación fue una parte esencial de la universidad y en el que las redes internacionales, ya construidas por las personas captadas en los orígenes de la institución, han permitido desarrollar unos niveles elevados, por ejemplo, de

coautoría internacional tal y como se desprende de las diversas entrevistas con altos cargos:

La UNICAN disfrutó de una gran oportunidad: el hecho de que cuando nace permite que mucho profesorado que se había formado fuera de España recalase en la UNICAN, profesorado que había hecho la tesis en el extranjero o había disfrutado de estancias posdoctorales fuera de España.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Una razón del desempeño investigador es que cuando se van fundando los diferentes centros, en la mayoría de los casos, la primera hornada de gente que llega a cada facultad estuvo bien seleccionada; era gente con buen potencial investigador, que venía de fuera con trayectorias investigadoras razonables, y que se instalaron en la UNICAN poniendo en marcha sus grupos.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

En sus inicios la universidad se especializa en torno a tres grandes centros singulares y consigue generar una cultura de investigación aplicada que le va a dotar de una red de relaciones con la empresa que resultará básica para la obtención de fondos europeos:

De partida contó con tres núcleos singulares muy potentes: 1) la Escuela de Caminos, con personas que dirigieron y que trataron de romper el esquema tan tradicional de las escuelas de caminos, con un proyecto nuevo muy vinculado a la investigación aplicada —que es propia de la ingeniería—. Esto además mostró una forma de hacer a los otros centros, que por mimetismo empezaron a trabajar mucho en salir al exterior. 2) Un núcleo de Medicina, centrado en el hospital Marqués de Valdecilla, que era un capital referencial en España entonces, con muy buenos profesionales, con la posibilidad de tener una situación académica potente. Y 3) la Facultad de Ciencias, con Física y Matemáticas, que aglutinó grupos importantes que

luego han sido capaces de desarrollar fundamentalmente las líneas de calidad investigadora estando siempre muy cerca de la aplicabilidad de la investigación.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Así, un sistema que se ha hecho internamente muy competitivo y en una comunidad universitaria pequeña se mimetiza y se expande enraizándose en la cultura de la institución.

Gobernanza

Destaca en el gobierno de la universidad la definición de prioridades que, pese a implicar fuertes debates, constituyen opciones estratégicas de configuración de su docencia y su investigación. Por ejemplo, en el ámbito docente apuesta por un número limitado de títulos. Y en el ámbito investigador, 1) diseña una estrategia de plantilla de PDI vinculada a la investigación y a la transferencia, y no solo a la docencia, 2) define una estrategia de financiación de la investigación, 3) establece un diseño de prioridades de áreas de investigación y 4) sitúa a los grupos de investigación como un elemento clave de la política de investigación, en colaboración con las Facultades y Departamentos. En muchas de estas decisiones la universidad es pionera y se destaca de las elecciones realizadas por la mayoría de universidades del sistema. En este sentido, destacamos en este punto, no tanto la opción específica elegida, sino la decisión de gobernar y direccionar la actividad de la institución.

Otro buen ejemplo, que se perfila en el campus de excelencia, es el relativo a la definición de las áreas estratégicas, donde hay un acuerdo sobre criterios que permiten definir prioridades en materia de investigación. Durante la configuración del campus de excelencia se establecen siete criterios para definir las áreas estratégicas y se exige el cumplimiento de al menos seis de los siete (excelencia científica, internacionalización, desarrollo completo de la cadena de transferencia, capacidad de agregación de otras instituciones, soporte de infraestructuras con alto valor, capacidad de generar empresas, reconocimiento como generador de valor propio a la región) y se mantienen de forma consistente (UNICAN 2009).

También se observa este planteamiento de gobernar, de dirigir la institución en las decisiones de configuración de los institutos, por ejemplo, en la exigencia de incorporar socios externos en los institutos de investigación como indicadores externos de su potencial siendo una de las claves del resultado investigador que se explicita en las diversas entrevistas:

En relación con la creación de institutos, hemos evitado que un grupo de investigación diga «yo soy el mejor y quiero un instituto». Hemos optado por los institutos mixtos, buscando interés en un socio externo. Todos nuestros institutos son mixtos; bien con el CSIC, que es una fuente natural en los ámbitos de ingeniería básica, bien con el Banco Santander para el ámbito financiero, o bien con el Gobierno regional. En este último caso, el Instituto de Hidráulica Ambiental, que recibe el apoyo de una fundación que se establece desde el Gobierno y la UNICAN como socio, ha conseguido ser uno de los más potentes del mundo en su campo.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

La otra razón (en referencia al resultado investigador de la UNICAN) es que entre finales de los años 90 y primeros de los 2000 hubo una estrategia de potenciación de la investigación que se refleja en la creación de cuatro institutos de investigación... No se dejó crear ningún instituto de investigación que fuera propio, todos los institutos son mixtos [...] Esto culmina con la propuesta del campus de Excelencia Internacional, en la que se tomó la decisión de concentrar esfuerzos en determinados ámbitos, lo cual fue doloroso en algún sentido, pero dio buenos resultados. Esa propuesta permitió que los fondos que llegaron del CEI contribuyeran a fomentar esos núcleos y con ello la calidad investigadora.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Estructura

En UNICAN tienen una presencia fundamental los institutos de investigación y se considera a los grupos de investigación como elementos relevantes de la política científica. En 2015 contaba con

4 institutos, 32 departamentos y 157 grupos de investigación catalogados. Junto a la doble estructura de centros y departamentos, la UNICAN trabaja en dotar de impulso a los grupos de investigación, como células coherentes y bien cohesionadas a través de las que articular las políticas de fomento de la investigación, Así, se plasma en las propuestas de diseño iniciales:

[Sobre la doble estructura departamento-centro] Esto o lo haces bien, o acabas generando dos edificios que están ocupando el mismo espacio y no se conectan entre sí porque tienen intereses distintos. Sin embargo, la estructura de grupos de investigación podía ser útil para desarrollar de modo más eficaz la política de investigación. Se trató de dar a los grupos un peso funcional en todas las estrategias de investigación, pero también buscábamos que tuvieran una cierta identidad [...] Se pretendía que hubiese unas células coherentes, bien cohesionadas y funcionales, aunque pudieran ser de tamaño diverso.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Aunque el proceso de dar mayor relevancia a los grupos de investigación no está totalmente implementado:

Tenemos un catálogo de grupos de investigación y un procedimiento para su creación y modificación del personal [...] sin embargo, todavía nos queda mucho camino para dar mayor protagonismo a los grupos de investigación.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

3.7.2.2. *Características y contingencias externas*

La UNICAN nace en una región con un referente histórico, la UIMP, y debe hacer un esfuerzo por posicionarse ante la comunidad autónoma y la sociedad en general. A pesar de un contexto no especialmente favorable, pues Cantabria tiene un PIB per cápita por debajo de la media de su grupo estratégico y del resto de universidades públicas presenciales, y una baja demanda potencial de estudiantes, se ha conseguido construir, con mayor o menor intensidad en diferentes períodos, un buen alineamiento entre la universidad y la región. UNICAN supone un núcleo de

conocimiento importante para las empresas de la región y la comunidad autónoma. Este proceso de reconocimiento es una apuesta clara de la institución que tuvo su culmen en el CEI, pero que perdió incidencia durante la etapa de la crisis económica.

Un ejemplo es el campus de excelencia, que se concibió como una propuesta singular muy vinculada al desarrollo de conocimiento en la región, y con el apoyo de las diversas instituciones regionales, desarrollando un capital relacional amplio y estable:

Este sólido consorcio académico encuentra un apoyo fundamental en otra de las instituciones agregadas, el Gobierno de Cantabria. Su participación responde a la sintonía entre la Universidad y las políticas del Gobierno autónomo en los ámbitos de I+D+i y desarrollo socioeconómico de Cantabria, así como en la coincidencia en apostar por un modelo de región de conocimiento. Esa armonía se manifiesta, por un lado, en la confianza y apuesta del Gobierno de Cantabria por la Universidad plasmada en el Contrato-Programa conducente, no solo a garantizar la suficiencia económica de la UNICAN, sino también a promover su excelencia mediante la financiación adicional de acciones docentes e investigadoras que cumplen los objetivos marcados conjuntamente por ambos. Por otro lado, se manifiesta en la estrecha colaboración en ámbitos estratégicos para el desarrollo regional a través de actuaciones coordinadas conjuntas entre la Universidad y el propio Gobierno o los órganos a través de los cuales desarrolla e implementa sus acciones, como la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (Sodercan) o el Parque Científico y Tecnológico de Cantabria (PCTCAN), cuya vicepresidencia ostenta la Universidad y en cuyo espacio están presentes Institutos de Investigación mixtos como el Instituto de Hidráulica Ambiental (IH Cantabria), o el Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria (IBBTEC).

(UNICAN 2009)

Esta vinculación mutua, y el capital relacional generado, es señalada por el rector de la UNICAN en su discurso del 40 aniversario:

La comunidad entera: Administración, Instituciones, Empresas... ha hecho suyo nuestro modelo de Universidad, implicándose y apoyando Cantabria Campus Internacional con la UIMP.

(Gómez Sal 2013)

3.7.2.3. *Recursos y capacidades*

Orientación a largo plazo

La UNICAN se caracteriza por su capacidad proactiva, pionera en algunas decisiones y por la consistencia en la toma de decisiones. La institución define objetivos y establece prioridades que implican decisiones con consecuencias a largo plazo para la institución y se mantienen de forma consistente en el tiempo. En este sentido, no solo hay una estrategia deliberada de contención de crecimiento docente, sino también una planificación sobre la investigación. Así, por ejemplo, ante la reforma de Bolonia la UNICAN opta por limitar el crecimiento de la universidad y el número de títulos que imparte, contrariamente a lo ocurrido en otras universidades. Son pioneros en realizar un primer estudio, que luego asume la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), sobre el mapa de titulaciones de las universidades. En el ámbito investigador define áreas prioritarias, establece criterios y condiciones para impulsarlos, genera un programa ICREA propio para favorecer el desarrollo. Así, por ejemplo, a pesar de las restricciones en tiempos de crisis, mantiene una fuerte apuesta por las plazas de perfil investigador:

Nuestra política de estabilización de investigadores Ramón y Cajal se ha mantenido siempre, incluso en los años duros cuando muy pocas universidades en España la mantenían.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Es destacable también la proactividad en el ámbito financiero que le ha permitido una diversificación elevada de su presupuesto que le ayuda a hacer frente a las necesidades de la investigación y a construir importantes recursos y capacidades investigadoras. Esta proactividad se ve facilitada por el tamaño de la universidad que le permite ser mucho más ágil y moverse rápidamente.

Proactividad

Muchas de las decisiones orientadas a configurar la institución rompen con las dinámicas prefijadas en el resto del sistema universitario. Es habitual que las decisiones se planteen con un enfoque proactivo, innovador y analítico. Así se extrae, entre otros, del discurso del 40 aniversario de la UNICAN en el que el rector explicita la importancia de abrir nuevas vías y caminos, de que el reto se encuentra no en hacer mejor lo que otros hacen sino en buscar caminos diferentes.

Capacidad analítica

La universidad ha desarrollado una relevante capacidad analítica. Alcanzar acuerdos en cualquier ámbito de gestión requiere prever las reacciones de los grupos implicados, e implica adelantarse a las propuestas y alternativas que pueden surgir. Esto hace necesario desarrollar planes detallados e informes elaborados de modo riguroso, que justifiquen las propuestas que se quieren implantar:

Frente a las formas tradicionales de gestionar en la universidad, hemos inculcado la necesidad de gestionar de forma profesional, con rigor, evitando gestionar por ocurrencias.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Asimismo, asume que definir el futuro supone elegir, analizar en profundidad, debatir y mantenerse en la consistencia:

Hemos sido coherentes con nuestras decisiones y las hemos apoyado, porque estaban bien fundamentadas y eran necesarias, aunque sabíamos que podrían generar cierto malestar [...] Pero todas las acciones estratégicas significan seleccionar, y hay que mantener el empeño y asumir los costes.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

UNICAN ha sido capaz de evaluar sus potencialidades y realizar un diagnóstico realista de sus capacidades, sabiendo que la localización era un hándicap a priori. Por ello, ha aprovechado como oportunidad su localización desarrollando una visión que les hace

convertirse en tractor de la región, y que les ha permitido establecer un diálogo y una relación más fluida con la comunidad local.

La Universidad es mucho más potente de lo que una región así podía esperar. Hemos tratado de aprovechar la oportunidad de destacar la importancia de la universidad para la comunidad, y a partir de ahí se establecen unas estrategias [...] por dónde tiene que crecer, cómo tiene que crecer, cómo tiene que jugar sus cartas dentro de las limitaciones que tiene. No se da el caso, bastante común en España, en el que la sociedad promueve una universidad potente, sino que es la Universidad la que se lo hace ver a la región y esta responde adecuadamente.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Por último, destaca —en coherencia con las capacidades anteriores— el elevado nivel de transparencia como lo demuestra la consideración de la Fundación Compromiso y Transparencia, que le otorga la mención de la universidad más transparente en varios y recientes años.

Entre los recursos destacan los recursos financieros desarrollados por la institución, la existencia de amplios sistemas de evaluación, la construcción de una cantera de PDI orientado a la investigación y el importante capital relacional.

Recursos financieros

En el 2015 la UNICAN obtiene financiación competitiva por 16 millones de euros y adicionalmente 12,3 millones de contratos. Como veremos, tiene una elevada capacidad de generación de fondos propios. Supone un incremento del 66% respecto al año anterior.

Obtiene, junto a la UIMP, el CEI en la primera convocatoria. Y la máxima calificación de CEI en el 2015 (solo 7 de los 83 proyectos). Este CEI le permite el desarrollo de infraestructuras físicas clave en el 2013-2014 para el IBBTEC y el Instituto de Física de Cantabria (IFCA).

Sistemas de evaluación

Establecen sistemas de evaluación, con indicadores de actividad que se utilizan para dotar e incentivar:

Establecemos indicadores de cumplimiento docente, de investigación, de transferencia [...] Y luego construimos un índice global de ocupación para el profesorado [...]. Para el tema de profesorado lo hicimos con un muestreo de 20 grupos por un año, viendo cómo se comportaban los indicadores y sobre el plan piloto establecimos unas reglas de trabajo [...] Al final, siempre tienes que basar tu estrategia en un buen conocimiento previo de lo que haces, y en un análisis que justifique que lo que propones no tiene el contrapunto del capricho, sino que está sustentado en un análisis riguroso.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Capital relacional

Respecto al capital relacional, han desarrollado una buena relación entre gobierno, empresas y universidad (y otras instituciones emblemáticas como las fundaciones Marcelino Botín, la Albéniz y Comillas) que ha hecho posible generar conocimiento en la región y realizar importantes infraestructuras para la investigación de elevado valor científico, como el proyecto Gran Tanque de Pruebas de Ingeniería Marítima del Instituto del Agua (*Expansión* 2011).

La universidad mantiene una red de colaboración con la comunidad y la ciudad. La relación con la comunidad autónoma, las empresas y otras instituciones ha permitido que el desarrollo y alcance de la UNICAN sea posible y el éxito del CEI. En el campus de excelencia hay una visión compartida con la región que plantea el Campus con una visión de desarrollo regional. Junto a ellos, la universidad ha potenciado el capital relacional internacional de sus investigadores que es un aspecto central desde sus inicios. En su origen, la universidad captó investigadores que estaban fuera de España y que trajeron su red de contactos internacional y una forma de entender la universidad desde la investigación y la internacionalización. Luego, cuando llegaron los sexenios, la universidad encontró un marco que apoyaba la cultura de estos primeros docentes:

¿Internacionalización? Hay una cosa en el origen. Desde 1988 ya hubo profesores que conseguían proyectos europeos. Ya éramos conscientes que teníamos que salir. ¿Por qué? Había profesores con posdoctorales internacionales, que tenían

sus contactos europeos y americanos. Al llegar a la UNICAN no querían una carrera tradicional, local [...]. Sabían cuál era el camino. Fue clave, pues, contratar a investigadores españoles con una concepción moderna de la universidad y con unas capacidades ya desarrolladas, además de contar con una red internacional. En cuanto aparecieron los sexenios, que están claramente vinculados a la calidad investigadora, la gente empezó a competir interna y externamente. En fin, la universidad siempre ha tenido personas que están conectadas internacionalmente y que han sido bastante activas.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Reputación

Respecto a la reputación, la universidad ocupa buenas posiciones en productividad científica destacando la capacidad de captación de recursos en contratos de I+D por profesor y el impacto mundial de sus publicaciones entre otros. Así, por ejemplo, a pesar de su reducido tamaño, la UNICAN está presente en alguna de sus áreas en el Ranking de Shanghái entre las 150-200 más destacadas.

3.7.2.4. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Misión y visión

La UNICAN ha definido su misión en torno a un perfil de investigación excelente especializada y aplicada. En su ámbito de actuación docente e investigadora ha optado por una estrategia clara de enfoque. Es una opción definida, clara y consistente desde el inicio de la universidad. Así se señala en el campus de excelencia internacional, el cual concentra su potencial en seis especializaciones.

Estrategia investigadora y de recursos humanos: diferenciadores

Destaca en la estrategia de investigación un excelente equilibrio entre la transferencia de la investigación, que genera recursos financieros imprescindibles, combinada con una orientación a estándares de investigación internacionales altamente competitivos. Este equilibrio, que a veces ha faltado en las universidades politécnicas, ha sido clave para los resultados investigadores de

la UNICAN. Así, la UNICAN se encuentra entre las 10 primeras universidades españolas en contratos FPI, contratos Juan de la Cierva, contratos Ramón y Cajal, número de proyectos obtenidos en convocatorias de los Programas Marco de la UE, proyectos nacionales y, al mismo tiempo, en el importe de contratos de I+D y consultoría ocupa la tercera posición en el SUE, segunda en el importe facturado por prestación de servicios o sexta por patentes nacionales (siempre en cifras relativas por cada 100 profesores ETC; datos promedio de IUNE, 2006-2015).

La estrategia de investigación genera un círculo virtuoso entre diferentes elementos: 1) el enfoque en determinadas áreas buscando una investigación aplicada y de excelencia; 2) la generación de estructuras de investigación a través de los institutos de investigación y fomentando el desarrollo de los grupos; y 3) la creación de fuertes alianzas y capital relacional exigiendo para la creación de los institutos al menos un socio externo estable que dé estabilidad y viabilidad financiera al proyecto. De este modo la estrategia de investigación asegura la construcción y la extensión de recursos investigadores imprescindibles: financieros, de infraestructuras y de recursos humanos. Así, por ejemplo, en 2015, en su despedida, el rector José Carlos Gómez Sal manifiesta la importancia de esa holgura financiera y el impacto sobre el personal cualificado, al haber podido promocionar 400 puestos de trabajo (Gómez Sal 2016).

Como ya hemos visto, la creación de institutos de investigación está acompañada de la exigencia interna de la Universidad de que esos grupos merecen la apuesta en la medida en que tengan algún socio externo dispuesto a involucrarse en el proyecto. Ese es el caso de los institutos con el CSIC, con el Banco de Santander y con el Gobierno regional. Estas alianzas y este capital relacional se ven impulsados y favorecidos por el campus de excelencia. El CEI sigue el planteamiento de las áreas estratégicas de investigación y opta por focalizar las agregaciones en torno a ellas. Implica que la generación de conocimiento no se debe solo a lo que aportan los grupos y clústeres en cada área sino también al abono que generan los socios de cada agregación y que permiten ubicar la investigación de la UNICAN en el panorama internacional.

La especialización y enfoque se reflejan en que cuatro institutos de investigación aglutinan un elevado porcentaje de los fondos de

investigación gestionados. El IH Cantabria, IBBTEC, IFCA y el Instituto Internacional de Investigaciones Prehistóricas de Cantabria (IIIPC) representan 14,1 millones de euros de los fondos propios, 9 de ellos el IH Cantabria.

Respecto a los recursos humanos, la institución tiene presente la dificultad de atracción y retención de talento derivado de su tamaño y de su localización. Por ello, desarrolla estrategias de recursos humanos encaminadas a favorecer la motivación de los investigadores facilitando de este modo su retención. Así, entre otros, la universidad crea un programa similar al ICREA catalán, pero lo hace con fondos de la universidad. También ha favorecido los incentivos de investigación a través del fomento de acciones de transferencia que permiten obtener complementos retributivos y salir fuera. Antes de la crisis se desarrollan contratos-programas con la comunidad autónoma que incentivan el alcance de objetivos investigadores:

El contrato-programa que hacíamos tenía varios puntos. El número uno se refería a que la Universidad debe estar bien dotada para poder empezar a hacer algo, los edificios, los mantenimientos [...] El dos hacía referencia a la necesidad de contar con una plantilla adecuada. El tres hacía referencia al funcionamiento, donde aparecían los incentivos ligados a la productividad investigadora (sexenios, proyectos europeos...), entre otros.

En relación con la atracción y retención, en la UNICAN, si eres muy activo y tienes mucha capacidad de gestionar recursos propios de tus proyectos de investigación, puedes tener un incentivo salarial importante. Esto no está a la altura de todos, pero si te mueves bien, la Universidad no te va a poner pegas a esto; es más, lo favorece. También ayuda la ciudad, el entorno de vivir en Santander es agradable [...] Lo que es importante ahora mismo para atraer es garantizar que estás en un entorno competitivo internacional, que los grupos son potentes y que están jugando en ese entorno competitivo de alto nivel y luego que puedes desarrollar una vida profesional. Nosotros pusimos este programa dentro del Campus de Excelencia precisamente por eso. En plazas Ramón y Cajal estamos bien, pero ciu-

dades como Madrid y Barcelona son una competencia fortísima. Entonces fue cuando decidimos dar oportunidad a atraer profesores consolidados que puedan formar aquí su grupo con Ramones y Cajales, incentivándolos. Teníamos una estrategia bastante bien montada, pero al final la montamos desde el Campus de Excelencia, y según la arrancamos se acabó el programa. Luego pasamos a una estrategia más agresiva, con mayores incentivos, pues si quieres que vengan aquí hay que incentivar más. Es lo mismo que ocurre con la política de emprendimiento e innovación, pues si, por ejemplo, alguien está pensando en montar un sistema de aceleración de *spin-off*, o damos más que el País Vasco o no van a venir, porque el entorno regional del País Vasco es mucho más potente [...] Entonces si quieres atraer a alguien que quiera montar una empresa nueva aquí, es verdad que Santander es precioso, pero de eso no va a vivir. Entonces tienes que poner un incentivo bastante más potente, que los 2 o 3 primeros años sea claramente diferente y ¿esto qué ventaja te da? Si se consolida, entonces sí que juega lo otro [...] el entorno familiar.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

En los últimos años y, por tanto, sin un efecto todavía sobre resultados, destaca que un 25% de las plazas va orientada a la excelencia investigadora:

En la oferta pública de empleo hemos aprobado que un 10% adicional de las plazas (además del 15% Ramón y Cajal) ha de ser para personas que acrediten méritos de investigación internacional relevantes. Es decir un 25% queda claramente etiquetado para personas con claro merito investigador [...] Es un programa orientado a captar investigadores, que necesariamente deben provenir de fuera de la universidad. Es equivalente a un Ramón y Cajal pero con un salario mayor y, sobre todo, con una dotación inicial para investigar bastante más alta [...] Se pide como requisito que los candidatos hayan pasado la primera fase de un contrato ERC, lo cual es bastante exigente. Sería una especie de ICREA pero de la Universidad.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Destaca, adicionalmente, la propuesta temprana y novedosa de desvincular la dotación de plazas de profesorado de las necesidades docentes, con el objetivo de mejorar y afianzar su capacidad investigadora y de transferencia, y el haber conseguido una estructura de asistentes:

Hay una serie de momentos en los que la universidad decide establecer estrategias antes que otras universidades [...] Por ejemplo, establecimos un plan de profesorado a principios de los 90 en el que tratamos de romper la inercia en el establecimiento de plazas ligado a la docencia. Digo tratamos porque la normativa al final es complicada [...] Nosotros incluimos, en el balance de la selección de profesorado o de la planificación de la plantilla que teníamos, un peso para la investigación y un peso para la transferencia. [...] Esto ha permitido que, por cada profesor, tengamos prácticamente otra persona contratada, y esto a nivel de una universidad pequeña de una región pequeña es muchísimo en cuanto a empleo de calidad.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Estrategia docente: diferenciadores

La estrategia docente es claramente de enfoque. En la reforma de títulos, la UNICAN decidió limitar el número de titulaciones, siendo una de las pocas universidades no politécnicas que no ha desplegado todos los títulos que le permitía el sistema. En 2015 tenía 92 titulaciones. De ellas solo 29 se corresponden a títulos de grados, 43 a másteres y 20 a doctorados.

La universidad es consciente de que la localización, el tamaño poblacional y el aumento de la competencia hacen difícil la atracción de estudiantes. Pero también se imponen una cierta autolimitación que les permite que la carga docente por profesor esté por debajo de la media del SUE y de su grupo estratégico. La apuesta desde sus orígenes de crecer en docencia de forma limitada les permite una buena dotación con poca carga docente y con un interés claro por la investigación. Así la UNICAN es la tercera universidad española con menor número de alumnos por profesor ETC. Le anteceden la UN y la UNIZAR (Aldás *et al.* 2016).

Adicionalmente, en el caso de algunas áreas de conocimiento con problemática específica por su mayor presión docente, en las que la figura de asociado se configura en la práctica como un inicio de carrera profesional, se rompe esa dinámica y se opta por generar la figura de profesor en formación.

Alianzas estratégicas

El CEI permite consolidar agregaciones de carácter estratégico entre la universidad, el Gobierno y otras instituciones. Este es el caso del Hospital Marqués de Valdecillas para el desarrollo estratégico de las áreas de Medicina y Biotecnología. Participan en el CEI las dos universidades de Cantabria, la UIMP y la UNICAN, junto a otras 18 instituciones. Especialmente relevante es la participación del CSIC en los institutos mixtos del IFCA y en el del IBBTEC.

Así queda puesto de manifiesto para los diversos institutos relacionados con el CEI en los que siempre existe una institución de apoyo:

Sanidad ha creado el Instituto de Formación e Investigación Marqués de Valdecilla (IFIMAV). Esta particular situación ha permitido generar todo un clúster (Campus Internacional de Biomedicina y Biotecnología) que se beneficia de la agregación del CSIC con el que la UC ya ha creado el Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria (IBBTEC). [...] También con el CSIC, como parte destacada de esta agregación, se ha desarrollado un gran instituto de investigación en el ámbito de la Física, el Instituto de Física de Cantabria (IFCA). [...] La potencialidad transversal de los Campus Internacionales de Física y Matemáticas, y Tecnológico, se posiciona en proyectos como los que surgen de otro potente agregado a Cantabria Campus Internacional (CCI): el Banco Santander. Uno es la construcción en Cantabria de uno de sus Centros de Procesos de Datos (CPD), cuya actividad supone una capacidad de atracción a empresas del sector como IBM y una extraordinaria oportunidad de desarrollo para los ámbitos tecnológico, informático [...].

(UNICAN 2009)

En algunas etapas, antes de la crisis, la comunidad autónoma asume el reto de impulsar y promover una región del conocimiento de forma coordinada con la UNICAN, financiando a través de los programas-contrato algunas actuaciones con objetivos estratégicos.

También las alianzas con algunas empresas y los institutos permiten la atracción de empresas en actividades transversales como el centro de procesamiento de datos de Santander.

La UNICAN es impulsora de la red Santander, favoreciendo su internacionalización, que posteriormente se vio impulsada con su participación en el G9. Aun siendo una universidad pequeña, con dichos impulsos consigue desde sus inicios utilizar las redes personales de sus investigadores para establecerse con una buena posición en Europa.

Por su parte, el G9 se considera una alianza importante para las universidades uniprovinciales, que no compiten entre ellas, y que buscan ejercer el rol de un cierto *lobby* universitario. Esta alianza permite, además, fomentar la transferencia y transversalidad de buenas prácticas.

Estrategia de financiación: diferenciadores

La UNICAN opta por un modelo que supone que la financiación no llega por la vía del tamaño y el volumen de alumnos y ha hecho un esfuerzo para que sus recursos humanos asuman el compromiso de tener que buscar activamente fondos financieros.

Como hemos visto, han sido capaces de generar por cada PDI un puesto de trabajo de calidad (realizando su tesis o su contrato de investigación) generando empleo de calidad y capacidad de trabajos orientados al conocimiento, además del empleo indirecto que genera. Los contratos además no son con la región sino que muchas veces vienen de contratos de carácter internacional. En 2015, de los 16 millones de captación de fondos de investigación, 5,4 son fondos europeos. Aproximadamente el 34% son de la UE.

La UNICAN es capaz de captar un porcentaje muy elevado de sus presupuestos de fondos propios lo que le otorga una capacidad financiera bastante distante de otras universidades españolas:

Los grupos de la Escuela de Caminos tiraron mucho y tiraron del modelo. Es una de las cosas que ha hecho que mucho

profesorado salga fuera y trabaje en líneas de interés para el exterior (transferencia) [...] Gestionar esos fondos permite tener unos complementos retributivos que han hecho que la universidad siempre funcionara bien. El Gobierno regional nos daba en torno a 60 millones de euros, y la universidad conseguía 40 millones en un año con fondos competitivos y no competitivos, la mayor proporción de presupuesto de fondos propios de toda la universidad española.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

Durante la época de mejor alineamiento con el Gobierno regional, la universidad contó con una cierta holgura de recursos gracias a los contratos-programa que premian el cumplimiento de objetivos con orientación investigadora y que en los mejores años permitieron mantener 400 puestos de trabajo de personal cualificado con una financiación adicional (Gómez Sal 2016). Esta época de bonanza se supo aprovechar y en la actualidad se ha ganado en autosuficiencia financiera.

Adicionalmente, cuenta con una estructura de apoyo a la captación de fondos para la investigación con personal especializado:

Tenemos organizada una estructura de tres oficinas: la de proyectos europeos, la del plan nacional y la que gestiona los proyectos de transferencia, están muy profesionalizadas y los investigadores las tienen en alto aprecio.

(Entrevista con altos cargos de la UNICAN)

3.8. Universidad de Córdoba

3.8.1. Breve descripción

La Universidad de Córdoba (UCO) se funda en 1972. Perteneció al grupo 6 o grupo de universidades regionales generalistas descrito en el capítulo 1. Compuesto por un total de diez universidades públicas, es el de mayor peso en el SUE, pues engloba el 24% de los estudiantes, el 30% del profesorado y representa el 27% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016). El cuadro 3.9

ilustra su perfil y lo compara con su grupo estratégico y la media de universidades públicas presenciales del SUE.

La UCO destaca sobre todo por sus características organizativas, ya que respecto a su grupo de referencia, pero también respecto a las universidades públicas presenciales, el tamaño de la universidad y el número de titulaciones de grado es claramente menor tratándose, pese a ello, de una universidad claramente generalista. También destacan las características de un entorno poco favorable tanto en términos de renta como en el potencial de atracción de demanda.

CUADRO 3.9: Caracterización de la UCO en comparación con el grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE

		UCO	Media del grupo 6	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	6,65	6,88	6,74
	% alumnos extranjeros	2,3	3,2	4,6
	% alumnos de posgrado	7,9	6,6	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	84,1	77,2
	Alumnos por profesor ETC	17,3	15,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	38,7	42,7	39,8
	Edad media del profesorado	50,0	50,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	8.219	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	123.681	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	17.156	31.954	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,37	0,42	0,55
	Número de titulaciones de grado	31,0	53,8	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	15.940	19.710	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	2.783	5.654	5.799
	Población de 18 años en la provincia	8.348	11.612	19.875

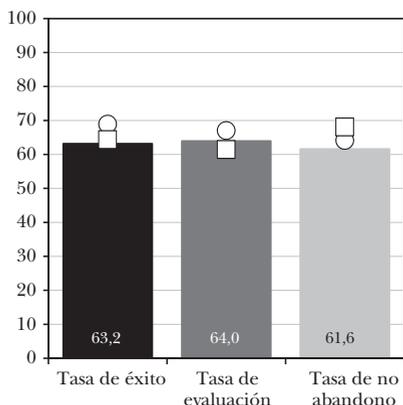
* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 163).

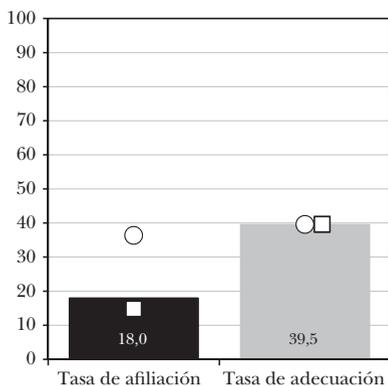
En relación con su desempeño, la UCO destaca en investigación (gráfico 3.8). Se encuentra en la media de su grupo en calidad investigadora pero es la que muestra un mejor desempeño investigador por volumen. Tanto, en volumen como en calidad se encuentra por encima de la media del SUE.

GRÁFICO 3.8: Desempeño de la UCO respecto del grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE

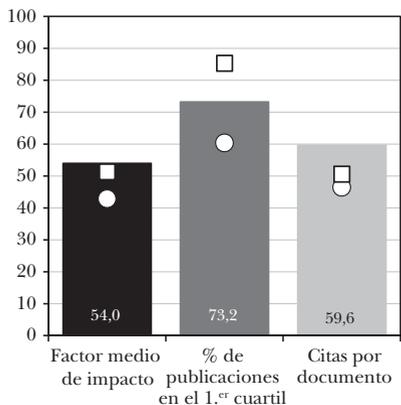
a) Resultados docentes



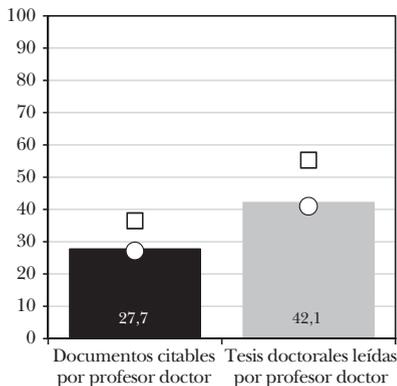
b) Empleabilidad



c) Calidad de la investigación



d) Volumen de la investigación



○ Media del SUE □ UCO

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

3.8.2. Prácticas y patrones destacables en la Universidad de Córdoba

3.8.2.1. *Características y contingencias*

Cultura

Entre las características y contingencias internas de la UCO podemos resaltar un clima poco politizado, una cultura compartida de orientación hacia la investigación que fomenta la competencia interna y que se refleja en una estructura que dota de un peso esencial a los grupos de investigación; y un gobierno de la institución que mantiene esa orientación investigadora de forma consistente en el tiempo, proactivo en el desarrollo y extensión de sus recursos y capacidades de investigación. La orientación hacia la investigación está presente en todos los ámbitos de actuación; así, el profesorado se define por su pertenencia a un grupo de investigación, los complementos se vinculan a la investigación y esta es un requisito para poder participar en diferentes esferas de la actividad universitaria. Todo ello favorece que se trabaje en un entorno de gran exigencia y competencia interna en la investigación.

La entrevista con miembros del equipo de dirección lo recoge de la siguiente forma:

Desde que entré en esta universidad tenía clarísimo que tenía que investigar porque todos los de mi alrededor investigaban y si no te quedabas atrás. Y, además, todos los componentes de promoción personal, grupal y colectiva, si quieres dirigir tesis doctorales y si quieres formar parte de comisiones, y si quieres tener complementos autonómicos, al final tenías que investigar. La investigación es, pues, una cuestión que ha tenido muy claro el personal.

Esa mentalidad ha sido importante. Incluso a veces esos conflictos departamentales que existen en cualquier universidad, se traducen en competencia en el mejor sentido. Al final resulta que esos departamentos tienen personal con un currículo extraordinario al desarrollarse en un entorno muy competitivo.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Así, desde su constitución, el objetivo de la universidad es ser pionera en investigación y capaz de atraer el mejor talento investigador. Podemos decir que la orientación investigadora compartida por sus miembros configura su cultura. Esta orientación se observa en algunas decisiones clave. Por ejemplo, se explicita con claridad en la priorización de mantener la capacidad investigadora ante la crisis a pesar de los recortes en las ayudas a la investigación y los retrasos en la financiación de la Junta:

Un dato importante es que hay una línea institucional que no ha cambiado en los distintos equipos de gobierno. Desde que se crea la universidad en el año 72 todo el equipo de gobierno ha hecho una apuesta clara por la investigación. En época de carestía lo que hemos intentado que menos se vea dañado ha sido la investigación, tanto en personal como en los planes de apoyo y en infraestructura científica [...]. Y ahí ha sido una apuesta importante que nos lleva a situaciones comprometidas de financiación, dado que una universidad con un elevado número de sexenios de investigación requiere más recursos [...] Esa línea institucional ha servido de mucho, llevamos un rendimiento importante. Hay una conciencia clara en la universidad de la necesidad de la investigación, y además, de una investigación de calidad.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Estructura

En el ámbito de las contingencias internas destaca como elemento central de referencia de su estructura organizativa el peso alcanzado por los grupos de investigación. Así, en la UCO la unidad organizativa clave es el grupo de investigación:

El elemento importante es el grupo y el vicerrectorado de investigación. En materia de investigación, excepto en cuestiones muy puntuales, el departamento no participa y la facultad tampoco. Es el grupo en coordinación con el vicerrectorado de investigación [...]. Dentro de un departamento puede haber varios grupos de investigación. Los grupos de investigación que se configuraron en su momento son las unidades que están

en contacto con convocatorias [...] con el vicerrectorado. Los departamentos a veces pueden influir en el reparto, la distribución, en el arbitraje de distribución de espacios o laboratorios. Y los centros nominalmente no tienen competencia en materia de investigación, pero pueden favorecerla a través de eventos o sencillamente favoreciendo como intermediación, pero no tienen competencias.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

La relevancia del grupo de investigación como unidad organizativa de referencia en la investigación se vio promocionada desde la Junta como en otras comunidades autónomas, pero en la UCO esta apuesta por los grupos fue decidida, a diferencia de otras universidades españolas que no han sabido sacar el máximo provecho a esta fórmula:

La investigación se desarrolla en torno al grupo y se gestiona en relación con el rectorado. Con lo que los departamentos y los centros no tienen competencia en eso [...] La definición de los grupos viene del primer plan andaluz de investigación. La Junta de Andalucía los considera importantes y así lo ha interiorizado la UCO.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

En la estructura organizativa aparece un segundo rasgo que es un esfuerzo por la simplificación en aras a mejorar la eficiencia de la UCO. Se observa este rasgo en la disminución del número y estructura de cargos dependientes del equipo de gobierno (con un ahorro sobre lo presupuestado en 2012 del 48%) (Roldán 2012). También en 2012 se reconfiguran los centros del área de salud, con el fin de centrar su excelencia y obtener sinergias en el ámbito docente e investigador. Finalmente se estructura en cuatro campus con un total de 10 centros.

Gobernanza

La gobernanza no difiere de la problemática presente en las universidades españolas. Un sistema de gobierno con múltiples actores que requieren amplios y largos procesos para alcanzar

acuerdos y consensos. Así, por ejemplo, el primer plan estratégico requiere más de dos años para que se construyeran suficientes consensos. Destaca, sin embargo, en el gobierno de la UCO una orientación hacia la dación de cuentas y la transparencia. Se manifiesta, entre otros, en la definición de un código ético por parte del equipo de dirección, también exigido a cargos directivos de empresas y fundaciones creadas por la UCO (Gómez Villamandos 2014a). La transparencia llega también al uso de fondos, impone auditoria externas de la universidad y de sus empresas vinculadas, y cuenta con herramientas como el portal de transparencia y el Boletín Oficial de la UCO (Gómez Villamandos 2014b).

Respecto a las contingencias externas no son especialmente estimulantes para el desempeño investigador. Como veremos al analizar la estrategia de financiación, la financiación autonómica se encuentra vinculada al tamaño de las universidades por lo que la UCO no se encuentra favorecida en ese contexto.

3.8.2.2. *Recursos y capacidades*

El desempeño investigador de la UCO recibe apoyo de varios elementos: 1) su capacidad para captar recursos financieros de proyectos nacionales e internacionales; 2) las infraestructuras que apoyan la investigación, condición necesaria para muchas convocatorias competitivas; 3) la proactividad en su comportamiento estratégico; 4) la consistencia temporal en las decisiones estratégicas; y 5) la especialización en tres ámbitos: agroalimentación, biomedicina y patrimonio. Recibe también apoyo de algunas políticas universitarias como las políticas de recursos humanos, que se alinean con los programas de investigación nacionales y europeos.

Respecto a las capacidades, hay que poner de relieve la proactividad y consistencia orientadas a la construcción y extensión de los recursos investigadores de la universidad.

Así, por ejemplo, y a pesar de los buenos resultados de la institución, son capaces de ver los problemas asociados a largo plazo y que pueden derivar en la falta de renovación de la plantilla y la no sostenibilidad de los grupos de investigación. Frente al problema elaboran un plan de renovación y rejuvenecimiento de los grupos pues el relevo generacional se percibe como una amenaza para la supervivencia. Hay proactividad al asegurar el relevo generacio-

nal de los equipos investigadores dotando en la época de crisis más de 80 plazas de ayudante doctor a lo largo de dos años.

Para nosotros resolver el relevo de algunos grupos muy potentes era un reto. Más cuando teníamos congelada la tasa de reposición. En los últimos dos años hemos apostado fuertemente por buscar recursos donde no había y sacar más de ochenta plazas de ayudante doctor, ocupadas por profesores de reconocido currículum, que representan la savia nueva [...] Esta apuesta, creemos, no ha sido comparable con la que han hecho otras universidades.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Y en los discursos del rector se plasma con claridad el planteamiento orientado al futuro, prospectivo y proactivo. Por ejemplo, en el discurso dictado en la apertura del curso 2014-2015 decía:

Me gustaría hablar fundamentalmente de futuro [...] Superar ese presente continuo que parece agotar toda posibilidad de pensamiento prospectivo.

(Gómez Villamandos 2014b)

También se observa esta proactividad en la capacidad de aprovechar las oportunidades del entorno, lo que le ha permitido obtener reconocimientos externos a su innovación:

La Universidad de Córdoba ha sido muy innovadora en los temas de compra pública precompetitiva o innovadora. Hemos sido de los primeros centros de investigación que se ha metido en esa modalidad. De ahí ha salido gran cantidad de patentes. Y ahí es donde está el punto de inflexión. Ha habido cuatro proyectos de compra pública innovadora que han sido muy importantes, y de los cuatro se han obtenido bastantes patentes [...] De hecho la Universidad de Córdoba recientemente recibió el premio nacional de innovación precisamente por este motivo. Era la primera vez que una universidad obtenía este premio. Ha sido una apuesta del último año de este equipo.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

La UCO no destacó históricamente sobre sus pares en la realización de análisis de sus políticas, aunque se observan cambios en los últimos años. Así, por ejemplo, el primer plan estratégico de la UCO tuvo una duración de diez años, no se hizo un seguimiento del plan ni este se ha utilizado como referente. Este plan no implantó indicadores clave de gestión, que expresarían una forma de trabajar de índole analítica; aspecto que se ha corregido en el nuevo plan estratégico. Esta percepción se observa en la orientación que se busca al nuevo plan estratégico, más profesional, que disminuye su duración de diez a tres años y que trata de servir de guía real y comprometida a la actuación de la universidad (UCO 2015).

La UCO, a la hora de plantear grandes actuaciones o líneas estratégicas desarrolla amplios debates previos buscando la reflexión y el consenso lo que le permite una mayor continuidad y consistencia en los acuerdos alcanzados (UCO 2015).

Respecto a los recursos, la UCO ha realizado una apuesta relevante por dotarse de infraestructuras que favorecen su desempeño investigador y facilitan el acceso a la financiación pública estatal, todo ello dentro de un escenario de recortes en la financiación proveniente de su comunidad autónoma, retrasos en la deuda pendiente, y de cierto agravio comparativo en el modelo de financiación (ahora en revisión) por ser mediana en términos de estudiantes.

Entre las infraestructuras destacan los servicios centralizados de apoyo a la investigación, así como el valor aportado por el Servicio de Animales de Experimentación, dotado con infraestructuras únicas en España. También dispone de varios institutos de investigación, como el Instituto Universitario de Química Fina y Nanoquímica (IUQFN) y el Instituto Maimónides de Investigación Biomédica (IMIBIC) que nace en el 2008 y que desde 2011 tiene el sello de excelencia del Instituto de Salud Carlos III:

El IMIBIC contó en 2016 con más de 500 investigadores, integrados en 38 grupos de investigación, de los cuales, 23 eran grupos consolidados, 5 emergentes, y 10 asociados. El presupuesto para investigación fue de 9,6 millones de euros, más del doble del manejado en 2011, año de su acreditación. Las fuentes de ingreso fueron en su mayor parte las convocatorias

competitivas, los convenios con empresas y fondos europeos. En relación con su producción, el instituto generó 401 publicaciones, de las que el 31% se realizó en colaboración con grupos externos y con otras instituciones. La calidad de los trabajos es muy destacada, puesto que el 15,46% de los mismos se ha publicado en revistas de primer decil, y el 50,12% en publicaciones de primer cuartil.

(IMIBIC 2017)

Además, la Universidad de Córdoba lidera el Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario (ceiA3), orientado a cuestiones agroalimentarias y compartido con otras cuatro universidades andaluzas y el CSIC, que además cuenta con una oficina de proyectos propia que ayuda a la elaboración de propuestas para el acceso a fondos internacionales y más de 200 grupos de investigación.

Otro factor que parece haber sido determinante del buen desempeño en investigación ha sido la unificación en Rabanales de toda el área científica, reuniendo en un mismo campus a la Facultad de Veterinaria, la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y de Montes (ETSIAM), la Facultad de Ciencias, y la Escuela Politécnica Superior de Córdoba (EPS).

Destaca también en la UCO el capital relacional con el tejido productivo y sus necesidades, lo que le ha permitido diversificar las fuentes de ingresos investigadoras:

Hicimos un vicerrectorado específico de transferencia, que además incluía la gestión del campus de excelencia internacional, porque el campus sobre todo trabaja el tejido productivo en empresa [...] Tenemos un programa de tesis doctoral en empresa [...] Dedicar un vicerrectorado en transferencia implica empezar a poner el foco ahí, empezar a intentar valorar la transferencia en los baremos del profesorado, que la gente sienta que se le reconoce su esfuerzo a transferencia [...]. Hoy en día es muy difícil acceder a los recursos de investigación y tenemos profesorado que no logra entrar en los grandes consorcios investigadores [...] Con la transferencia pueden encontrar la manera de realizarse y desarrollar su labor con la máxima dignidad [...] Muchas pequeñas empresas

alimentarias del tejido empresarial en Andalucía tienen problemas muy concretos y muy pequeños que a las grandes revistas investigadoras internacionales no les interesa. Por ello, que la universidad les dé respuesta es muy importante. Esto ha empezado a hacerse y está dando resultado.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Los recursos humanos de la UCO han sido decisivos en su desempeño investigador. Dentro del siguiente epígrafe estudiamos cómo las políticas de recursos humanos han conseguido que este recurso se haya configurado como un recurso clave para explicar los buenos resultados investigadores.

3.8.2.3. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Visión compartida

La universidad tiene una visión orientada a la excelencia investigadora, aunque no ha descuidado sus otras dos misiones: la docencia y la transferencia:

Parece claro que nuestra fortaleza más conocida y destacada es la investigación. Pero nadie debe olvidar lo que hemos hecho en las otras vertientes de nuestra actividad. En materia docente tenemos resultados muy buenos, y en ciertos sectores nuestra empleabilidad es destacadísima. Hemos apostado por un vicerrectorado de transferencia del conocimiento, en donde se están dando pasos cruciales. El balance es muy bueno.

(*Diario de Córdoba* 2016a)

Ámbito de actuación

La UCO se caracteriza por la especialización investigadora. Gracias a esta orientación, ha alcanzado una reputación importante en algunos campos de conocimiento, en algunos casos como consecuencia de su origen histórico (agroalimentación) y en otros casos como apuesta reciente (últimos 10 años biomedicina). Un área que también ha recibido su atención, fruto de su enclave geográfico, ha sido la de Patrimonio, más orientada

hacia la transferencia que a la investigación. Destaca pues esta gran especialización en investigación y transferencia en una universidad que en docencia tiene un carácter generalista:

La Universidad de Córdoba tiene el sello de universidad agroalimentaria. Las principales titulaciones, las primeras titulaciones, eran del ámbito agroalimentario y eso ha derivado más en que otras titulaciones que no son directamente de ese ámbito trabajen en ese ámbito sobre todo las ciencias, químicas, biológicas, informática, ingeniería, derecho [...] Siempre está ese ambiente agroalimentario. Pero de los últimos tiempos para acá, los últimos 10-15 años, en el campo de la biomedicina también están teniendo un desarrollo bastante importante. Tenemos el Instituto de Investigación Biomédica (IMIBIC) acreditado por el Instituto Carlos III en colaboración con el Servicio Andaluz de Salud. Y esos son quizás los dos grandes grupos de atracción en que se nos conoce y queremos ser conocidos [...] En el campo de patrimonio también hay una importante actuación por parte de nuestro profesorado y de la comunidad universitaria. Pero ahí su dimensión es más local que de publicación. Mucho más de relación con el entorno, con la transferencia.

Aunque originalmente era una universidad generalista, vimos desde hace muchos años que la especialización era muy importante. Ahí nació la vena agroalimentaria, que ha llevado a que la Universidad de Córdoba coordine un campus de excelencia internacional en ese materia [...] Además, hemos conseguido que grupos de investigación de sociología, de historia, de derecho, de psicología, trabajen en este ámbito.

Por otro lado, al tener facultades como letras e historia, y estar en Córdoba, hemos querido ser fuertes en patrimonio, animando a humanidades y sociales a que basen también su desarrollo en este vector basado en el patrimonio.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Estrategia de recursos humanos

La UCO se caracteriza por ser proactiva en la atracción y retención de recursos humanos orientados a la investigación y por mantener estas políticas en el tiempo. Han creado un plan de incentivación de la carrera investigadora que incorpora elementos como la gestión de plazas específicas de investigación (dotación de ayudantes doctores no vinculados a la docencia); la creación de becas para estudiantes de últimos cursos, de contratos de investigación en formación con compromiso de estabilización en áreas específicas; el apoyo a la obtención de recursos de investigación a través de plazas competitivas nacionales y europeas de investigación (Ramón y Cajal, Marie Curie, etc.); la retención y atracción de esos investigadores dotándoles de personal de apoyo y facilitando su mantenimiento en la universidad al finalizar la plaza; las soluciones para los procesos intermedios, plazas puente, becas, entre los más destacados:

En 2016 aprobamos un plan de potenciación de la carrera investigadora que incluye medidas como convocar plazas de profesor ayudante doctor por cuestiones puramente investigadoras fuera de la docencia, simplemente por méritos de investigadores. Estamos desarrollando un programa de contratos de investigadores en formación enfocados a áreas que sobre todo están más debilitadas y que queremos reforzar. Esos contratos llevan un componente adicional, un compromiso de estabilización. Estamos haciendo una apuesta muy decidida por la captación de recursos humanos de convocatorias competitivas de nivel nacional e internacional, como por ejemplo dando ayudas adicionales a los contratados Ramón y Cajal y Marie Curie, dotándolos con un becario, dotándolos con financiación adicional, entre otros. Dentro del programa propio tenemos convocatorias de contratos predoctorales, contratos puentes, becas. Estamos haciendo una política agresiva de recursos humanos.

El Programa de Fortalecimiento de la Investigación, estructurado y ajustado a los requisitos de la financiación FEDER, nos ha permitido una inyección de fondos para in-

fraestructura científica de Departamentos, Grupos y Servicios Centrales y para contratos postdoctorales. Un renovado Programa Propio de Investigación, en el que hemos duplicado su presupuesto respecto al curso anterior, y que hemos dirigido a la financiación de los grupos de investigación, la convocatoria de proyectos colaborativos y, especialmente, a dotación para recursos humanos.

(Discurso del rector de la UCO en la apertura del curso 2015-2016 [Gómez Villamandos 2015])

La obtención de talento investigador excelente es uno de los retos fundamentales y es parte de las prioridades y objetivos de la universidad:

Nos gustaría que se nos viera como una universidad pionera en investigación y, sobre todo, en investigación y en recursos humanos, en talento [...] Ser una universidad capaz de atraer a los mejores. Y posicionar nuestra investigación en los mejores niveles nacionales e internacionales.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Y eso a pesar del contexto en el que se desarrolla la UCO, en una localización no neurálgica:

Dos de las debilidades de la Universidad de Córdoba para atraer talento son su tamaño y su ubicación periférica, lejos de Madrid o Barcelona. El gran reto es, pues, ser capaces de hacer atractiva nuestra universidad para gente que realmente es potente, importante y joven con muchísima energía y muchísimas ideas. Nuestra universidad empieza a estar envejecida; el relevo generacional es una cosa absolutamente urgente. Necesitamos afianzar y potenciar esas líneas que son fuertes para que no se vengán abajo porque la gente empieza a jubilarse.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Con este fin de atracción de talento, la UCO obtuvo recientemente el sello de excelencia de la UE en recursos humanos de

investigación, que es un reconocimiento central para las convocatorias competitivas y el atractivo como empleador.

En la captación de talento se busca la capacidad de liderar grupos de investigación. La contratación de personal docente e investigador está fuera de los departamentos, que solo tienen posibilidad de posicionar un 15% de la evaluación. La valoración en las plazas laborales está enfocada al ámbito investigador. Y se intensifica todavía más en las plazas de ayudante doctor, de orientación investigadora, en la que un 60% de la valoración de méritos es investigadora. Dentro de ellos se da un peso especial a haber ocupado plazas competitivas (Ramón y Cajal, etc.), porque se busca un perfil con liderazgo investigador; no solo buenos investigadores. Este aspecto es relevante, conscientes de que el objetivo es el relevo en los equipos investigadores, y habiendo concluido que el perfil del talento a captar es el de investigadores con capacidad de liderar proyectos:

Quando son plazas de ayudante doctor la cosa todavía se intensifica más. Y el peso de la investigación es muy alto (60%). La estrategia no es conseguir simplemente investigadores sino personas que sean capaces de liderar la investigación [...] Es lo importante en ese relevo. Estamos en esa edad que lo que necesitamos es una persona que coja proyectos y empuje. Estas personas que han estado en el extranjero y obtenido contratos competitivos son las que centran nuestros esfuerzos en la contratación. Nos hubiera gustado limitar mucho más el acceso, buscando ese perfil, pero el marco legal no lo ha permitido.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

No solo hay actuaciones orientadas a la captación del talento sino también a su motivación y desarrollo. Así, la carga docente incorpora reducciones asociadas a la investigación de tal forma que el PDI funcionario suele estar por debajo del 100% de la carga potencial:

Por término medio el profesorado no llega a la carga teórica establecida. Un titular con sexenio en sus últimos seis años tendría 24 créditos, pero normalmente no llegará por carga

docente real de clase porque les consideramos muchos otros aspectos. Entre ellos, la investigación, así como otras actividades docentes, dirección de tesis...

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

El desempeño investigador también se incentiva a través de premiar la productividad. Así se incentiva por el lado de los directores (mayor reducción de carga) y por parte del alumno (reducción-eliminación de la tasa de emisión del título) la elaboración de las tesis doctorales por compendio de artículos favoreciendo que se presenten con este formato y que aumente la probabilidad de que se obtengan resultados de la investigación doctoral:

Con objeto de fomentar la mayor calidad y también la mayor productividad de las tesis doctorales, como todas las universidades, tenemos las tesis por compendio de artículos. Cuando la tesis es por compendio de artículos, el director de la tesis tiene una serie de ventajas, también en la reducción de la carga docente. Y el doctorando también tiene una serie de ventajas, entre otras que no tiene que pagar la tasa correspondiente al título de doctor.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

La universidad tiene un sistema de reconocimiento de las actividades del PDI que tiene entre otros objetivos potenciar la investigación, la transferencia y el bilingüismo (Gómez Villamandos 2015]). Este sistema está apoyado en un potente sistema de información que permite conocer toda la actividad de los docentes en investigación, docencia, transferencia y gestión, que se utiliza, además, para establecer su carga docente.

Estrategia de investigación

Respecto a la estrategia de investigación la UCO intenta alinear sus objetivos con las propuestas de fondos de investigación FEDER con el fin de tener acceso a la financiación de infraestructura para grupos, departamentos y servicios centrales y fondos postdoctorales. Además los fondos propios de la universidad potencian y facilitan esa alineación a través de la dotación de recursos humanos

buscando un efecto multiplicador. Este efecto también se ve reforzado por la especialización en algunos institutos de investigación con fuerte potencial. A los ya mencionados cabe añadir el Fernán Pérez de Oliva, para el ámbito de las Humanidades.

Una de las medidas dentro del plan plurianual para el refuerzo de la investigación y la transferencia es ser facilitador de ese desempeño a través de los servicios de apoyo a la investigación:

En las últimas convocatorias, por ejemplo del ministerio, una de las cosas que han valorado en proyectos que han sido exitosos y que han obtenido financiación es que contaban con unos servicios de apoyo y unas infraestructuras acorde a lo que los proyectos estaban intentando hacer, con lo cual, tener esa infraestructura y esos sistemas de apoyo, sin duda alguna, influyen y muy positivamente en la capacidad de captación [...] Ahora estamos reorganizando la parte administrativa, todo lo que es captación de fondos, la oficina de proyectos [...] y, desde luego, con una visión estratégica mucho más definida.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

La UCO apuesta por la especialización de la investigación centrándose en tres ámbitos específicos: agroalimentario, biomédico y patrimonio:

En investigación estamos muy especializados. Tenemos tres ámbitos de especialización muy concretos: la agroalimentación, la biomedicina y las cuestiones de patrimonio por la especial relevación del patrimonio de Córdoba.

(Entrevista con altos cargos de la UCO).

La UCO intenta con las políticas universitarias motivar y expandir las capacidades de investigación de sus grupos. Por un lado, apoya a los grupos que necesitan mejorar sus capacidades para aumentar sus probabilidades de acceso a proyectos europeos o nacionales competitivos. También mediante el asesoramiento para las propuestas. Por otro lado motiva las solicitudes, con descargas docentes a los IP de proyectos competitivos y con financiación

adicional a los proyectos en función de la cuantía externa captada. Esta ayuda puede llegar hasta los 18.000 euros anuales.

Estrategia financiera

La UCO tiene una plantilla cara, con muchos catedráticos y muchos sexenios, que provoca tensiones de tesorería y que ha sido un fuerte estímulo para diversificar las fuentes de financiación y hacerse menos dependiente de la financiación de la Junta, y de la nacional ligada a proyectos de investigación. La diversificación se ha centrado en las convocatorias internacionales y los contratos con empresas (*Diario de Córdoba* 2016b).

En la parte de transferencia, conviene subrayar la eficacia del Plan Galileo de Innovación y Transferencia, del que se ha aprobado ya la tercera edición, y la existencia de 113 patentes vivas, 25 de las cuales obtienen importantes recursos derivados de las licencias:

La financiación que nos viene directamente de la Junta resulta insuficiente, por lo que hemos intensificado la captación de fondos de las convocatorias europeas y estatales para la financiación de proyectos. Y desde luego de contratos con instituciones y con empresas.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Estrategia docente

Algunas apuestas de la orientación docente favorecen el desempeño investigador. Así se percibe en algunas decisiones relacionadas con el doctorado y con la estructura y organización de los programas de máster.

En doctorado hay un incentivo hacia los doctorados de excelencia buscando un componente internacional; se genera también el programa de doctores embajadores de la UCO:

La política de nuestra universidad continuará con la búsqueda de la excelencia en el doctorado, continuando con el fomento de las menciones internacionales, incentivos a la producción científica derivada de las tesis doctorales y establecimientos de premios. Pero esa excelencia implica también acciones para la internacionalización, con un mayor número de

doctorandos extranjeros y establecimiento de convenios para doctorados conjuntos con universidades extranjeras. La puesta en marcha del Programa de doctores embajadores de la Universidad de Córdoba será clave en esta estrategia.

De esta forma, y con la colaboración de los directores de programas de doctorado y directores de tesis, hemos incrementado el porcentaje de doctorandos extranjeros que obtiene el grado de doctor en nuestra Universidad, pasando del 23 al 30%.

(Discurso del rector de la UCO en la apertura del curso 2016-2017 [Gómez Villamandos 2016])

Respecto a la política de posgrado está centralizada en la Universidad y gestionada a través de un instituto de posgrado y no depende en general de los centros. La organización docente de los másteres prima la especialización y el liderazgo de personas en determinadas áreas. Esta estructura y organización les ha permitido obtener buenos resultados en docencia en másteres y mantener el número de títulos y de estudiantes:

Los másteres se configuran obligatoriamente con la dotación del profesorado del máster con nombre y apellido. Con lo cual el máster siempre nace soportado por los currícula de los profesores. Eso significa que, si un departamento autoriza a un profesor a dar clase en un máster, porque tiene una determinada especialización o porque tiene unas características en su currículum, sus compañeros se tienen que hacer cargo de sus clases de grado. Así que, al final, tenemos dando clase de máster a los más especialistas... Tenemos un instituto de estudios de posgrado [...] lo que significa que toda la política de gestión de los posgrados es bastante dependiente de la universidad. Hay algunos posgrados muy concretos que por sus características técnicas están mucho más relacionados con sus centros. Pero lo normal es que la mayor parte de los másteres y los posgrados tenga una visión más de la universidad que de un centro en concreto [...] Por tanto, los másteres no dependen de los centros; dependen de unidades proponentes que ni siquiera tienen que ser departamentos. Pueden ser grupos de profesores. Solo los másteres profesionalizantes, las inge-

nierías básicamente, están en los centros. Los demás no están en los centros y escapan totalmente a su control.

(Entrevista con altos cargos de la UCO)

Un hecho relevante en relación con los másteres fue la decisión de reducir su número y optar por los que claramente tenían más calidad.

Alianzas

Las alianzas configuradas a través del campus de excelencia internacional han sido relevantes para el desempeño investigador, especialmente las establecidas con el CSIC. Hay una búsqueda activa dentro del plan de internacionalización de colaboraciones y una apuesta por una gestión estratégica de alianzas con universidades, concentrando y especializando las relaciones en determinados países y áreas, con ejemplos como la red de gestión de la innovación del sector agroalimentario (INNOVAGRO), constituida en México en 2011, cuyo objetivo es la gestión de la innovación en el sector agroalimentario entre los cerca de 80 socios de 20 países iberoamericanos (*Diario de Córdoba* 2016c).

3.9. Universidad de Zaragoza

3.9.1. Breve descripción

La Universidad de Zaragoza (UNIZAR) es la cuarta universidad más antigua de España. Fundada en 1474 cuenta ya con más de 500 años de historia. Es la única universidad pública de la comunidad autónoma aragonesa, estando presente en las tres provincias que la integran.

Pertenece al grupo 6 o grupo de universidades regionales generalistas descrito en el capítulo 1. Dicho grupo está compuesto por un total de diez universidades públicas y es el de mayor peso en el SUE, pues engloba un 24% de los estudiantes, un 30% del profesorado y representa un 27% del presupuesto del SUE (Aldás *et al.* 2016).

Las características estructurales de la UNIZAR (estudiantes, profesorado, recursos financieros, rasgos organizativos, contexto

en que opera) se muestran en el siguiente cuadro 3.10, comparadas con los promedios del grupo de universidades regionales generalistas (grupo 6) y en relación con la media de las universidades públicas presenciales.

Entre las características estructurales de la UNIZAR destaca sobre todo su profesorado, que tiene una carga de alumnos relativamente reducida, y un porcentaje de coautorías internacionales elevado. También es destacable su posición en un entorno relativamente favorable, tanto en términos de renta como en el potencial de atracción de demanda por universidad. Sin embargo, la calidad de los estudiantes recibidos es inferior al promedio de su grupo y a la media del SUE.

En cuanto a sus resultados, la UNIZAR destaca por el desempeño docente tanto en términos de sus resultados docentes como en términos de empleabilidad siendo la mejor de su grupo en ambos y situándose por encima de la media del SUE.

CUADRO 3.10: Caracterización de la UNIZAR en comparación con el grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE

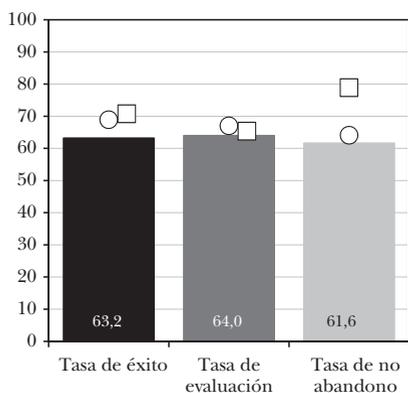
		UNIZAR	Media del grupo 6	Media públicas presenciales
Alumnos	Notas de corte	6,61	6,88	6,74
	% alumnos extranjeros	3,1	3,2	4,6
	% alumnos de posgrado	5,3	6,6	8,0
Profesores	% profesores doctores ETC	*	84,1	77,2
	Alumnos por profesor ETC	11,6	15,3	16,2
	% publicaciones en coautorías internacionales	43,5	42,7	39,8
	Edad media del profesorado	49,0	50,0	48,1
Recursos financieros	Presupuesto por alumno	*	8.219	8.081
	Presupuesto por profesor ETC	*	123.681	128.202
Características organizativas	Alumnos universidad	27.752	31.954	22.633
	Concentración en ramas de enseñanza	0,45	0,42	0,55
	Número de titulaciones de grado	49,0	53,8	40,7
Características del entorno	PIB per cápita de la provincia	24.764	19.710	21.931
	Población de 18 años por universidad en la provincia	5.826	5.654	5.799
	Población de 18 años en la provincia	11.652	11.612	19.875

* La información sobre el profesorado doctor equivalente a tiempo completo (ETC) y el presupuesto de ingresos liquidado proviene de la CRUE. Debido a un acuerdo de confidencialidad no se publican los datos por universidad.

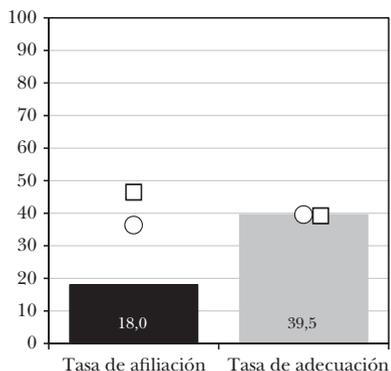
Fuente: Aldás *et al.* (2016: 145 y 163).

GRÁFICO 3.9: Desempeño de la UNIZAR respecto del grupo 6 (universidades regionales generalistas) y del SUE

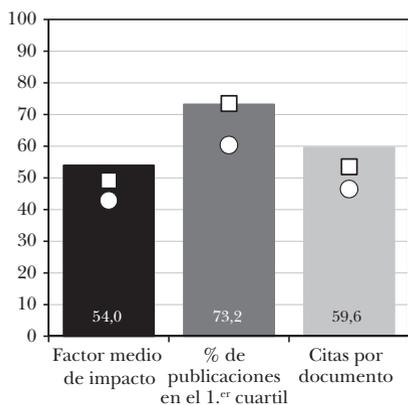
a) Resultados docentes



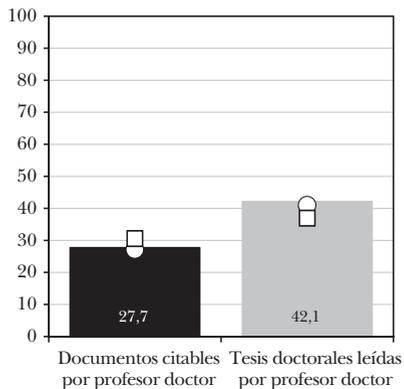
b) Empleabilidad



c) Calidad de la investigación



d) Volumen de la investigación



○ Media del SUE □ UNIZAR

Nota: Datos normalizados en una escala de 0 a 100, siendo 0 el menor valor y 100 el mayor.

Fuente: Aldás *et al.* (2016) y elaboración propia.

3.9.2. Prácticas y patrones destacables en la UNIZAR

3.9.2.1. Contingencias internas

Estructura organizativa

Entre las contingencias internas de la UNIZAR es posible resaltar algunos elementos diferenciales relacionados con el diseño de su estructura organizativa. La UNIZAR ha optado históricamente por

mantener una estructura con un número relativamente limitado de centros de gran dimensión, a pesar de la complejidad teórica derivada del tamaño de la UNIZAR, de su presencia en las tres provincias de la comunidad autónoma y de su elevado número de titulaciones.

En su momento, al contrario de como ocurrió en gran parte del SUE, la diversidad de títulos que se fueron incorporando a la universidad no se desagregaron en nuevas facultades. Así, destaca la existencia, por ejemplo, de una Facultad de Ingeniería y Arquitectura o de una Facultad de Ciencias:

En la UNIZAR [...] es una tradición [...] pero que tiene un efecto muy positivo. Ahora se están produciendo muchas fusiones de centros, y a nosotros nos ha resultado muy fácil. Por ejemplo la facultad de ciencias nunca ha dejado de ser facultad de ciencias. Todas las licenciaturas y los grados nuevos están localizados allí. Nunca pensó en dividirse. Es un centro grande. Lo mismo pasa en la Facultad de Filosofía y Letras [...] excepción de algunos centros pequeños de Huesca y de Teruel [...] Otro caso es las ingenierías. Se crean también en un solo centro [...] Siempre hemos tenido centros grandes.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Asimismo, hubo una apuesta de gobierno hacia la agregación tras la reforma de Bolonia que permitió fusionar diversos centros:

La aplicación del Espacio Europeo de Educación Superior ha llevado a la supresión de cuatro centros de los existentes que han dado paso a dos nuevos, dada la desaparición de diplomaturas y licenciaturas, sustituidas por grados.

(UNIZAR 2011)

Esta estructura implica un incremento del poder de los decanos, pero permite agilizar los procesos y procedimientos y permite que algunos servicios se descentralicen, ya que mayoritariamente se alcanza una masa crítica suficiente en cada centro que justifica (y facilita) dicha descentralización. Esto permite mejoras que pueden favorecer el desempeño docente: como una mayor transversalidad y comunicación entre áreas, una mayor

eficiencia en el uso de recursos, o el acercamiento de los servicios a los usuarios finales:

Aunque siempre existe cada departamento, cada área de conocimiento, o grupo de investigación, los grandes centros crean un entorno general de comunicación amplia y esto favorece una calidad general buena.

En centros donde hay muchas titulaciones, la existencia de una única dirección, es una ventaja para la gobernanza. Facilita la transmisión de las políticas, para los profesores, para las actividades generales del centro que tienen difusión, el centro tiene una fuerte actividad cultural, cuando va un empresario está abierto a todo [...] sin lugar a dudas facilita la gobernanza. Tienen decanos muy poderosos, y para el rector es un contrapunto [...] pero se lleva bien.

Hay mucho servicio descentralizado. Depende del tipo de apoyo. Pero todo lo que se refiere al carácter técnico está descentralizado y creemos que debe ser así porque estamos hablando de centros que tienen 5 mil, 6 mil estudiantes.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Esta simplificación también favorece la clarificación de responsabilidades. La clarificación de las relaciones jerárquicas se refleja en la eficacia de otros servicios:

[...] sobre la empleabilidad [...] Bien, lo primero es tener la suerte de disponer de un servicio (Universa) de prácticas estudiantiles y de un servicio de orientación universitaria que funcionan. Es decir, que el estudiante acude y se le da respuestas. Yo creo que funciona bien desde que lo hicimos colgar de un vicerrectorado de estudiantes y empleo. Estudiantes y empleo están en el mismo paquete. Entonces, el responsable de ese servicio se reúne con el vicerrector, despacha con él y, si hace falta, acude al consejo de dirección a presentar las cosas. Es decir, no es un servicio aislado sino forma parte del consejo de dirección.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Localización geográfica y distrito universitario histórico

Respecto a las contingencias externas hay dos características especialmente relevantes; por un lado, las ventajas de localización de la UNIZAR y, por otro lado, su papel y relación histórica con el gobierno de la comunidad autónoma, además de disponer de una posición de referencia, fruto de más de 500 años de historia sin que existiese competencia en la comunidad hasta el año 2005, y con una fuerte influencia en el entorno geográfico próximo.

Ambos rasgos tienen un impacto relevante en el desempeño docente, especialmente en la empleabilidad, facilitando y favoreciendo el desarrollo de una extensa red de relaciones con empresas e instituciones y su reputación que analizaremos en el epígrafe siguiente.

Respecto a la ventaja de localización los responsables de la institución señalan:

Tenemos otra ventaja estratégica. Zaragoza capital es una zona industrial importante. Estamos equidistantes de Valencia, Bilbao, Barcelona y Madrid.

La UNIZAR tiene una gran ventaja de localización; Santiago de Compostela, Salamanca, La Laguna, Granada, Sevilla, tienen mucha población pero el contexto del País Vasco no hace falta indicar lo que tiene como PIB industrial; la situación de Zaragoza es que tiene dos ejes interesantes como universidad desde el punto de vista geoestratégico. Uno es que está en una zona que durante muchos años la convirtió en un distrito universitario relevante. Aragón tiene una periferia que está marcada por Burgos, Soria, Navarra La Rioja, Cataluña, Cuenca, Madrid está cerca, Valencia está cerca [...] y segundo, es el centro geográfico entre País Vasco, Barcelona, Madrid y Valencia. Eso es histórico y [...] es una riqueza estructural importante.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

3.9.2.2. *Recursos y capacidades*

En la UNIZAR destacan algunos recursos y capacidades que pueden ayudar a explicar el desempeño docente. Por un lado, entre sus capacidades destaca el carácter analítico, apoyado en el uso de

sistemas de información integrados que facilitan las decisiones objetivadas e informadas, y la agilidad de respuesta ante incidencias. Por otro lado, la creación, desarrollo y extensión de un capital relacional importante con empresas, ampliado a través de la reputación de la institución y estructurado a través de las cátedras de empresa.

Enfoque analítico y sistemas de evaluación

La capacidad analítica y de evaluación, y su incorporación a la toma de decisiones mediante potentes sistemas de información es destacable. La toma de decisiones sobre cuestiones operativas o tácticas relacionadas con la docencia —y con impacto probable en el desempeño docente— utiliza informes frecuentes, inputs de calidad, y sistemáticamente elaborados. Así, las normativas, rutinas, horarios, secuencias, no obedecen solo a negociaciones con más o menos conflictos de intereses entre las partes (profesores, áreas de conocimiento, alumnos con diversos intereses...) sino que se sustentan en información de calidad y se evalúan los resultados de esas decisiones:

En cuanto a resultados docentes, yo creo que ha jugado un papel relevante nuestro sistema de calidad, que no evalúa solo al profesorado, no es solo docencia. Es un sistema de calidad un poco más complejo. Detecta muy bien los posibles fallos. Con lo cual nos permite crear soluciones a una velocidad importante. Es decir, es un análisis muy robusto de dónde están los fallos en cada una de las titulaciones y cada una de las asignaturas. Yo creo que esto es capital para poder implementar mejores soluciones [...] Esto nos ha llevado a cambiar normativas de permanencia, normativas de exámenes, la normativa de evaluación continua. Es decir, mantiene muy activo todo el sistema docente porque se detectan enseguida los fallos. Yo creo que esto es capital para la tasa de éxito alto.

Se han introducido cambios en función de los resultados. Se han movido asignaturas de cuatrimestre, se han implementado nuevas optativas, se han pasado asignaturas de cuatrimestrales a anuales cuando se veía que la carga era muy excesiva, se han mejorado las guías docentes, se ha mejorado la evaluación continua en materias, se producen cambios [...] La normativa de permanencia se va modificando en

función de las cosas que vamos detectando. Es decir, todo este sistema es el que va informando. El sistema está en marcha desde hace 7 años, es robusto y nos informa de fallos.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Esta capacidad analítica se hace compatible con la búsqueda de agilidad en la respuesta y el desarrollo de mecanismos adaptados a los usuarios:

Ahora vamos a ver si lo podemos hacer a través de una *app*, para que los alumnos puedan acceder [...] Tener un sistema de calidad, muy informativo, que permite introducir muy rápido los cambios para mí es muy importante para que la docencia sea ágil.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Capacidad proactiva

La capacidad analítica no solo se utiliza para la evaluación y seguimiento sino que tiene un componente prospectivo y proactivo. Se está atento a lo que ocurre en el entorno y, además, utiliza referentes de instituciones nacionales e internacionales para la mejora:

Este análisis lo tenemos encima de la mesa y nos permite saber que hay sitios donde somos más débiles de lo que nuestro tamaño nos permitiría ser. Ya sabemos qué universidades tenemos por delante y cuáles por detrás, estamos analizando las causas, estamos mirando también universidades extranjeras de referencia de nuestro tamaño más o menos generalistas. Todo este estudio lo tenemos completado. Y por supuesto que nos comparamos, que hablamos, que vemos porqué hemos bajado por debajo de 500. Todo esto lo hacemos cotidianamente. Tenemos un vicerrectorado de prospectiva e infraestructura, pero tiene una persona dedicada a prospectiva, interna y externa [...] Este vicerrectorado de prospectiva es un planteamiento de este equipo y nos ayuda a ver ideas innovadoras [...] a partir de la identificación de alianzas estratégicas de compra en las universidades italianas que están

funcionando, nosotros acabamos de crear una comisión de compra que busca agregaciones de compra con otras instituciones del Gobierno de Aragón para ser más eficientes.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

También se aplica en las áreas de recursos humanos para el PDI y PAS, evaluando la situación de ambos de una forma útil y ágil para la toma de decisiones:

Permite saber la situación docente de cada área en tiempo real [...] Entonces, igual que con el PDI llegamos a esto, me gustaría que la plantilla de PAS tuviera una estructura de carga de trabajo muy sólida, que ya estamos haciendo...

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Esta orientación analítica y de evaluación de resultados se ha configurado a lo largo del tiempo. A modo de ilustración, ya en el año 2009 la UNIZAR encarga informes relacionados con la contribución socioeconómica de la universidad que luego se han realizado en otras instituciones universitarias.

En la misma línea, cabe mencionar la incorporación de la contabilidad analítica y la emisión de los informes correspondientes de manera continuada, como ejercicio de dación de cuentas y transparencia. Y siendo una de las primeras universidades del SUE en poner en marcha un portal de transparencia:

Finalmente la puesta en marcha de la Contabilidad Analítica será un elemento importante en la transparencia, ayuda a la toma de decisiones y rendición de cuentas de nuestra Universidad.

(UNIZAR 2010)

Por otra parte, se ha publicado el informe de Contabilidad Analítica correspondiente al año 2010, estando en fase muy avanzada la elaboración del correspondiente a 2011, que nos permite mejorar la toma de decisiones.

(UNIZAR 2012)

La UNIZAR ha dado un gran paso adelante en materia de Transparencia, creando su Portal de Transparencia para facilitar a todas las personas interesadas, de dentro o de fuera de la comunidad universitaria, un acceso sencillo a la información más importante relativa a las actividades de la Universidad, de Zaragoza, que ha sido la quinta de las españolas en crear un portal de estas características, que se seguirá mejorando y adaptando en los próximos meses para dar cumplimiento a los nuevos requisitos legales.

(UNIZAR 2014)

Capital relacional

El buen desempeño docente en relación con los indicadores de empleabilidad no solo se deriva de las ventajas de localización que hemos explicado anteriormente, sino que se ve favorecido por la creación, desarrollo y extensión de un capital relacional importante con empresas, reforzado en la reputación de la institución, y estructurado y consolidado a través de las cátedras de empresa:

Tenemos una fuerte política de cátedras. Las cátedras son muy buenas porque marcan una relación permanente, mucho más duradera que los contratos habituales; son programas que duran años, que frecuentemente se convierten en permanentes [...] establece un vínculo de unión y de conocimiento que es muy positivo, que se ha visto facilitado sobre todo en el entorno local, ya que se vincula en su inmensa mayoría con gente que estudió aquí [...] este es un factor que ha ido creciendo a lo largo de los años; luego tenemos alguna experiencia que es paradigma de cooperación universidad empresa [...] en uno de los *rankings* de *Higher Education*, en electrónica aplicada al hogar, nos coloca como número 1 porque tenemos una cooperación histórica con BSH. Sí que existe, en ese entorno, un efecto de reputación entre las empresas, por la territorialidad de la UNIZAR. Por ejemplo, el sector químico que hay en Aragón nace de su vinculación con la Facultad de Ciencias [...] Sí que hay una implicación que yo creo que afecta positivamente al empleo.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

En la UNIZAR se han constituido 59 cátedras de empresa de forma paulatina pero continuada, y ello a pesar del contexto económico de crisis. En el año 2008, el número de cátedras era de 23 y su desarrollo formaba parte de las prioridades del equipo de dirección de la Universidad hasta 2014 en el que se alcanza la cifra de 59 cátedras y la segunda posición en el SUE en este indicador:

Las relaciones y la comunicación con la sociedad constituyen una de mis principales preocupaciones asumidas por el Consejo de Dirección. En este sentido se han agilizado muy notoriamente los trámites y la realización de convenios de colaboración y muy particularmente lo que se refiere a la constitución y seguimiento de Cátedras de Empresa de las que actualmente disponemos de 23, una cifra importante que exige dedicación y que enorgullece a nuestra Universidad.

(UNIZAR 2008)

En 2012 se han creado once nuevas cátedras institucionales y de empresa. La UNIZAR es actualmente la segunda universidad pública española en número de cátedras institucionales y de empresa, contando con un total de 54. El próximo curso se proseguirá en esta línea de trabajo, procurando implantarlas en los campus de Huesca y Teruel, y mejorando su difusión. Asimismo, se analizará la creación de cátedras de excelencia con IBERUS¹⁴ y EBRoS.¹⁵ Igualmente, se han incrementado en un 56,5% los convenios y acuerdos de colaboración firmados.

(UNIZAR 2012)

A pesar de la situación económica general, se han seguido creando nuevas cátedras institucionales y de empresa (dos en este curso), manteniendo nuestra Universidad la segunda posición nacional a este respecto.

(UNIZAR 2014)

¹⁴ Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro.

¹⁵ Campus Transfronterizo EBRoS Western Pyrenees.

Este capital relacional, no solo se materializa en relaciones estables, sino que también contribuye a la generación de recursos financieros provenientes de empresas e instituciones:

La actividad de la OTRI ha supuesto unos ingresos de más de 18 millones de euros para la Universidad, siendo actualmente la de Zaragoza la segunda universidad española en retorno, la cuarta que más recursos ha captado en contratos de I+D+i financiados por entidades públicas y privadas, la tercera en contratos con licencia y la sexta en captación de recursos por investigación colaborativa con empresas. Para el próximo curso, nos proponemos mejorar la detección de resultados de investigación protegibles y, por tanto, transferibles a las empresas.

(UNIZAR 2012)

Reputación

El capital relacional se ve favorecido por una elevada reputación; construida en un largo período de tiempo, fundamentalmente a través de la percepción de sus egresados y de los diferentes grupos de interés con los que interactúa. Dicha reputación es otro de los recursos intangibles relevantes en el desempeño de la UNIZAR:

La reputación de la UNIZAR, en esas zonas colindantes a Aragón, que antes mencionábamos como el distrito universitario de Zaragoza, es importante [...] una reputación que seguro que influye en los empleadores.

Es importante decirlo, la dinámica general que hay en las empresas, es que consideran que la Universidad está alejada de sus necesidades... pero lo cierto es que estamos en un entorno en el que el PIB industrial está bien, y que tenemos un segundo nivel de periferia a 300 km en que el PIB industrial es el mejor de España [...] esto marca que las prácticas en empresas en la UNIZAR tengan más relevancia históricamente de las que tienen ahora en las universidades [...] posiblemente, este sustento de empresas en el que, por otro lado, hay mucho titulado de la UNIZAR, puede constituir un entorno favorable que ayuda a la empleabilidad de los egresados.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

3.9.2.3. *Orientación y posicionamiento estratégico*

Ámbito de actuación

La UNIZAR ha intentado, en el ámbito docente, mantener una ordenación más gobernada de las titulaciones ofrecidas. Así, a pesar del carácter generalista de la universidad, ha logrado evitar duplicidades importantes entre las sedes:

Tenemos títulos en Zaragoza, Huesca y Teruel e intentamos que hubiese el mínimo de duplicidades [...] En algunos casos las hay porque tienen fuerte demanda local, por ejemplo, Magisterio, o en algunos títulos muy próximos, por ejemplo, en el ámbito de empresa tenemos ADE,¹⁶ *marketing* y finanzas y contabilidad [...] que tienen los dos primeros años muchas materias comunes que permiten que el estudiante pueda moverse fácilmente.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Estrategia de recursos humanos: diferenciadores

Otro de los aspectos vinculados al buen desempeño docente de la UNIZAR se encuentra en el sistema de valoración y evaluación de la actividad del PDI. Este sistema aborda no solo la carga de trabajo del profesorado sino que permite definir diferentes perfiles profesionales más orientados a la docencia o a la investigación evaluándolos de manera diferencial.

Respecto a la carga de trabajo o dedicación, el informe de gestión de 2013 ya recoge su renovación y adaptación y que se puso en funcionamiento en anteriores equipos de gobierno:

Durante el pasado curso se han llevado a cabo cambios sustanciales en la determinación de la dedicación de los profesores, así como en la asignación del encargo docente. Se está trabajando una normativa que lo regule desde una perspectiva global, que pueda entrar en funcionamiento el próximo curso.

(UNIZAR 2013)

¹⁶ Administración y Dirección de Empresas.

Y un año más tarde el informe de gestión recoge:

Se ha mantenido el reconocimiento de la descarga docente por tareas de investigación, y está finalizando la negociación del Plan de dedicación académica que contempla las distintas actividades que realiza el profesorado universitario, que en breve se llevará a Consejo de Gobierno. A raíz de este plan, se verá modificada la normativa de la Relación de Puestos de Trabajo con el objeto de una mejor valoración de algunas actividades docentes.

(UNIZAR 2014)

Tenemos una normativa de la relación de puestos de trabajo muy clara, negociada, articulada. Que la hicimos durante el mandato de Manuel López, y la gestioné yo como vicerrector en el primer mandato. [...] la normativa funciona y responde muy bien. Lo que nosotros hacemos no es por crédito. Digamos, cada tipo de actividad tiene una carga de trabajo reconocida: la clase de aula tiene un reconocimiento, el laboratorio de prácticas tiene otro, la atención clínica tiene otro, los trabajos tutelados tienen otro. Digamos cada uno tiene recogido un porcentaje de implicación en la actividad del profesor diferencial. Cada asignatura tiene un tratamiento diferenciado.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

El sistema de doble perfil es novedoso en el SUE aunque todavía no tiene el reconocimiento pecuniario en los complementos autonómicos:

Tenemos un sistema, que también pactamos, que lo que trata de establecer es una doble vía. Es decir, hay gente que prefiere más carga docente, entonces a esta gente digamos que le valoramos más los méritos docentes, y gente que se orienta más hacia la investigación, y le valoramos más los méritos investigadores. Uno puede elegir personalmente donde quiere más dedicación. Claro, el investigador no puede no hacer nada de docencia y el docente no puede no hacer nada de investigación. Pero les permitimos, un poco, orientar su

carrera [...] Es un poco lo que intentó hacer el ministro Gabilondo, que al final se quedó proyecto. En esa dirección, ahora estamos negociando con el Gobierno de Aragón que los complementos autonómicos también reconozcan la doble vía. Que a unos les valore más los méritos docentes y a otros más los méritos investigadores [...] En el extranjero yo he visto que esto es lo que se hace. En universidades francesas, anglosajonas [...] Hay gente que es fundamentalmente docente, son muy buenos docentes y tienen una carrera muy buena, son brillantes y muy admirados. Y gente que son excelentes investigadores, que dan un poco menos de clase porque tienen excelentes currículos investigadores.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

El sistema de evaluación de la actividad docente del profesorado se incorporó desde los programas pilotos Docentia y ha permitido mejoras y cambios sustanciales con el paso del tiempo. La UNIZAR ha puesto en marcha los sexenios docentes para reconocer la excelencia docente:

De manera inmediata a la implantación de Docentia-UZ, la UNIZAR tiene previsto y aprobado en su normativa interna la posibilidad de consolidación de sexenios docentes, con reconocimiento de descarga en docencia. La UNIZAR aprobó el Acuerdo sobre Normativa reguladora de la dedicación del profesorado de los cuerpos docentes universitarios (11-12-2014) que contempla el reconocimiento de la labor docente con especial relevancia en uno de los itinerarios (méritos docentes).

(UNIZAR 2016)

La normativa relacionada con la valoración de la actividad docente es específica y ofrece estándares claros sobre la evaluación docente:

A cada dimensión y subdimensión se le asigna una puntuación numérica que suma en total cien puntos, de manera que cada profesor conocerá durante el proceso el total de puntos que posee al valorar numéricamente cada dimensión y subdi-

mención. Esta puntuación se denomina Índice de Actividad Docente (IAD).

Los umbrales a partir del Índice de Actividad Docente y los requisitos para alcanzar cada una de las valoraciones cualitativas se recogen en el siguiente cuadro:

Nivel	Puntuación obtenida en el IAD	Requisito adicional
Excelente	$85 \leq \text{IAD} \leq 100$	Obtener al menos el 50% de la puntuación en cada una de las dimensiones del IAD
Notable	$70 \leq \text{IAD} < 85$	Obtener al menos el 50% de la puntuación en las dimensiones II y III del IAD
Satisfactoria	$50 \leq \text{IAD} < 70$	Obtener al menos el 50% de la puntuación en la dimensión II
Desfavorable	$\text{IAD} < 50$	O con dos encuestas de evaluación negativas

(UNIZAR 2016)

Estrategia docente: diferenciadores

La definición de la oferta formativa está orientada en parte a la empleabilidad y considera factores relacionados con la vinculación al territorio y las necesidades profesionales del mismo. La orientación a la empleabilidad se refleja especialmente en la reforma de planes, y en los títulos de grado superior: másteres oficiales y propios y doctorados industriales. También destaca en la estrategia docente los sistemas de evaluación del producto (sistemas de calidad de la docencia), del proceso (incidencias) y del profesorado (evaluación docente) ampliamente extendidos, y centrales para la agilidad de la toma de decisiones como ya hemos señalado.

En relación con la vinculación con las necesidades del mercado laboral, así lo manifiesta el rector respecto a los títulos de máster:

Vamos a fijar un sistema de grados estable y, por favor, un sistema de posgrado que sea flexible y rápido [...] Entonces, nosotros lo que planteamos es implementar primero como estudio propio programas que creemos que pueden ser un máster muy atractivo para la industria y, luego, si funciona, hacerlo oficial. Y luego también estamos haciendo apuestas de estudios

propios con la industria. Por ejemplo, hace poco hemos hecho uno con la industria de la automoción, porque aquí la automoción es muy importante. También planeamos lanzar uno de electrodomésticos con BSH.¹⁷ Compartiendo industria y universidad. La gente de esos estudios ya acaba haciendo prácticas en las empresas del clúster, y se coloca más fácilmente.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

O respecto al doctorado industrial en el que la UNIZAR ha sido pionera:

En la UNIZAR, hemos sido pioneros en el doctorado industrial, que tuvo un éxito arrollador y ha sido mucho el interés. Ahora, queremos que sea empresarial para que otros sectores como la economía puedan entrar.

(*El Economista* 2016)

O incluso en la apertura a la formación profesional dual:

Se habla de FP Dual, pero ¿cree que es posible una Universidad Dual?

Esto son acciones individuales. Se tiene alguna cosa encima la mesa, pero hay que ensayarlo. Existe un modelo en alguna universidad de Estados Unidos donde a partir de un determinado momento hay empresas que ofrecen tutorizar a estudiantes en los últimos años de formación, los acogen en prácticas, le dirigen en la formación que a la empresa le interesa y, en los meses de verano, los recibe y trabaja con ellos. ¿Por qué no estudiarlo? Conozco algunos modelos que están empezando y empresas que estarían dispuestas a trabajar en esto. No puedo garantizar que surja, pero es un modelo que no me disgusta.

(*El Economista* 2016)

Asimismo, la empleabilidad estaba muy presente en los criterios de puesta en marcha de los grados tras la reforma de Bolonia:

¹⁷ Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH.

Yo creo que el primer criterio fue la empleabilidad, el segundo criterio la demanda por los estudiantes, y el tercero, desgraciadamente, también el político, que tiene muchas vertientes: el político territorial o por ramas de conocimiento [...] pero la mayoría de los títulos se hicieron priorizando la empleabilidad [...] pero también la demanda [...] hay algunas demandas de estudios que no se corresponden con el empleo, por ejemplo, Magisterio.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Cuando veo críticas a nivel nacional en cuanto a número de estudiantes, digo que las titulaciones con baja demanda han desaparecido de nuestra universidad y las que tenemos ahora atraen.

(*El Economista* 2016)

Un segundo elemento de la estrategia docente está relacionado con la satisfacción del estudiante en relación con los servicios y con la acogida recibida de la UNIZAR:

La atención al estudiante en Zaragoza es buena [...] La UNIZAR acoge muy bien.

El cómo se le acoge por parte de la institución. Los colegios mayores universitarios, la gente está muy contenta con ellos. Los dos públicos que tenemos tienen unas notas de corte importantes, los deportes, las asociaciones de estudiantes, todo esto marca un buen entorno.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Alianzas

Por último, en la UNIZAR destacan dos alianzas: la pertenencia al grupo G9, y la alianza del campus de excelencia Iberus, además de alguna relación adicional con impacto sobre la docencia con el MIT y con universidades francesas:

Nosotros tenemos dos alianzas estratégicas, la del G9 y una más pequeña pero mucho más potente, que es campus Iberus: el campus de excelencia, que es el único que realmente agrega porque nos une con la Universidad Pública de Navarra, La Rioja y Lérida. Cuatro comunidades y cuatro universidades. Este

campus, al cual ponemos estructura, colaboramos mucho con la Universidad de Pau y Pays de L'Adour y ahora estamos empezando a colaborar con otras universidades del sur de Francia. Tenemos colaboraciones conjuntas, incluso interfronterizas, intercambios, y tenemos potencia para acudir mucho fuera de España [...] Por ejemplo, si no nos falla nada, este año tendremos una oficina permanente en Sudamérica para atraer y para enviar estudiantes. Para favorecer la movilidad en las dos direcciones. Y yo creo que esto será bueno [...] Con China hemos incrementado nuestras relaciones enormemente [...] La Alianza con las cuatro universidades nos ayuda muchísimo a lograr visibilidad, en Europa y en otros países porque nos permite mantener una oficina en Bruselas y una en Sudamérica.

(Entrevistas con altos cargos de la UNIZAR)

Las Universidades del G-9 fomentan la colaboración en el ámbito científico e investigador con el objetivo de:

- Facilitar la incorporación del personal en formación a grupos de investigación consolidados.
- Presentar y concurrir conjuntamente a convocatorias de investigación nacionales e internacionales.
- Abordar trabajos de investigación de interés singular para las distintas universidades.
- Trasladar a los distintos Gobiernos Regionales proyectos conjuntos en materias de interés común para las comunidades autónomas.
- Colaborar con agentes económicos y sociales para la realización de proyectos y trabajos de investigación.
- Facilitar el uso de medios materiales para realizar tesis doctorales.
- Abordar programas de doctorado conjuntos mediante la participación de profesores de las nueve universidades, financiados conjuntamente.

(UNIZAR 2017)

Se ha asesorado y apoyado la creación de dobles titulaciones con universidades extranjeras. Destacan los acuerdos de

doble titulación firmados con la Universidad de Pau y Pays de l'Adour. Además, la potenciación de las dobles titulaciones con esta universidad, así como con la de Toulouse, una de las actuaciones que se pretenden impulsar en el marco del acuerdo para la creación del campus transfronterizo.

(UNIZAR 2012)

Estas alianzas han permitido el desarrollo de nuevos títulos de grado y de posgrado con un fuerte componente internacional:

El Campus Iberus ha puesto en marcha un Centro de Postgrado y Doctorado Internacional. Se ha trabajado para la puesta en marcha de posgrados conjuntos entre las universidades que lo forman, para construir una oferta formativa de posgrado del campus en las áreas de especialización del mismo. En esta línea, se ha creado un Máster Universitario conjunto en Nanotecnología Medioambiental y un Máster – Título propio interuniversitario en Emprendimiento.

También se ha creado un Programa de Doctorado conjunto de las universidades de Campus Iberus, Patrimonio y espacios transfronterizos, con la participación de las cuatro universidades de Campus Iberus, así como de las de Pau y Toulouse.

(UNIZAR 2015b)

4. Modelos de éxito en universidades presenciales con buen desempeño docente y/o investigador

4.1. Identificación de un modelo de éxito a partir de patrones comunes

Las universidades analizadas en el capítulo 3 destacan sobre el promedio del sistema universitario español (SUE) y sobre las universidades de los grupos estratégicos a los que pertenecen cada una de ellas, bien en su desempeño investigador, bien en su desempeño docente, o en ambos. En ese capítulo se realiza un ejercicio de búsqueda y sistematización de prácticas o modos de actuación que resultan comunes en todas o casi todas ellas, con el fin de poder inferir, de los casos analizados, patrones de buenas prácticas en el SUE.

Los contextos de actuación, y las características, recursos y prácticas observadas en las nueve universidades estudiadas son de muy diversa naturaleza. Por ello, la identificación de patrones comunes no puede sustentarse en prácticas concretas, sino que debe elaborarse a partir de los grandes factores organizativos que permiten alinear el funcionamiento de las universidades, y alcanzar los objetivos que se persigue con la adopción de dichas prácticas.

En el ámbito del estudio del éxito de las organizaciones, algunos autores han propuesto modelos útiles para analizar el ajuste entre la estrategia o los objetivos perseguidos y el diseño de la organización. Algunos de los ejemplos más notables en este sentido, son el modelo de la estrella de Jay Galbraith (Galbraith

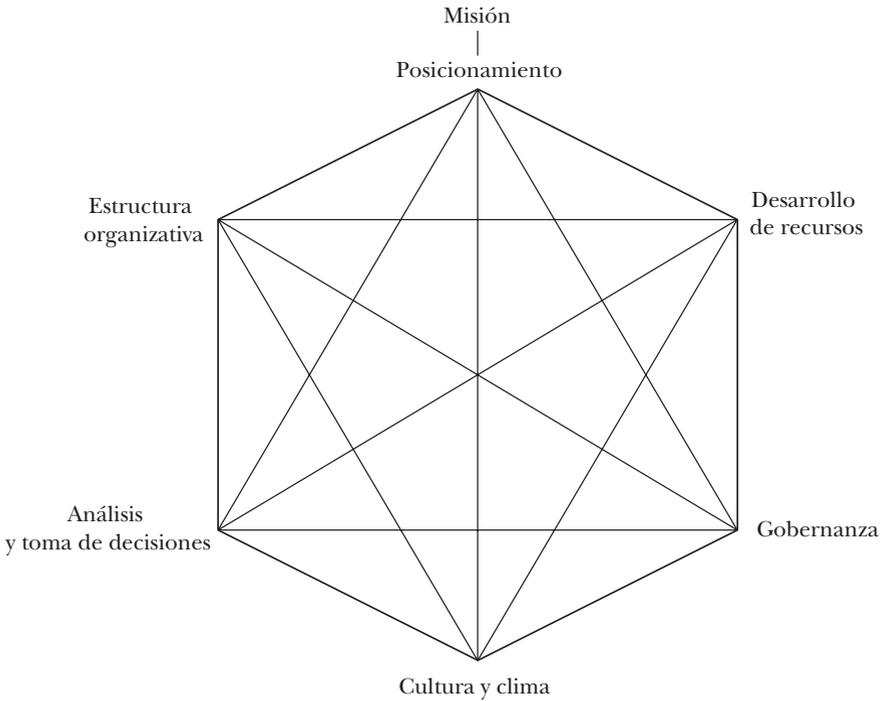
1973; Galbraith y Nathanson 1978), o el modelo 7S propuesto por la prestigiosa empresa de consultoría estratégica McKinsey (Waterman, Peters y Philips 1980). Estos modelos proponen una serie de elementos organizativos que deben estar alineados para lograr que la estrategia perseguida pueda desarrollarse adecuadamente.

En dichos modelos de ajuste estrategia-organización se presta atención al alineamiento entre la estrategia o los objetivos perseguidos, con las características de una serie de factores y procesos organizativos. Así, el modelo de la estrella de Galbraith alinea la estrategia con la estructura organizativa, los procesos y sistemas implantados para la gestión, las características de las personas y sus capacidades, y los sistemas de incentivos aplicados a dichas personas. Por su parte, el modelo de las 7S de McKinsey alinea la estrategia perseguida (*strategy*) con la estructura organizativa (*structure*) y los sistemas implantados (*systems*), por un lado, siendo estos los dos elementos más técnicos, y con la cultura compartida (*shared values*), el estilo de liderazgo (*style*), las personas que forman parte de la organización (*staff*) y sus habilidades o competencias (*skills*), como aspectos más sutiles.

Aunque estos modelos resultaron de gran ayuda para ordenar la búsqueda de patrones comunes entre las universidades analizadas, la variedad de temáticas tratadas en cada caso, y la idiosincrasia de la organización y sistemas de gobernanza de las universidades, obligaba a forzar la inclusión de ciertas prácticas en alguno de los grandes factores existentes en estos modelos (construidos originalmente para empresas), desvirtuando el significado de los mismos o haciendo menos clara la exposición. Por esta razón, hemos optado por adaptar estos modelos a los casos estudiados y a las prácticas y características identificadas en nuestro análisis para contextualizar mejor las conclusiones extraídas.

Así pues, nuestro análisis se expone a través de la propuesta de un modelo de patrones constituido por seis grandes *áreas* que las universidades analizadas en este trabajo han sabido resolver de un modo eficaz y han logrado alinear de manera que sustentan de un modo consistente la búsqueda de unos objetivos y prioridades estratégicas bien definidos (esquema 4.1).

ESQUEMA 4.1: Modelo PEDAGoCC



Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Galbraith (1973) y Waterman, Peters y Philips (1980).

En los siguientes epígrafes describiremos el contenido de cada uno de los seis elementos propuestos, e ilustraremos ejemplos del modo en que las universidades analizadas han actuado para alcanzar sus objetivos.

4.1.1. Posicionamiento estratégico claro y consistente a largo plazo

En el SUE, todas las universidades persiguen, por definición, una triple misión centrada en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento a la sociedad. No obstante, entre las universidades con buen desempeño que han sido analizadas en esta monografía, se identifica un primer patrón relacionado con la definición de una visión clara y compartida sobre cuáles son las áreas en las que la universidad desea ser especialmente reconocida o que resultan especialmente prioritarias en sus decisiones, a las

que otorgan una especial atención e inversión. No se trata tanto de priorizar una u otra área concreta, sino de haber definido de un modo claro el posicionamiento deseado. Es este posicionamiento, claro y compartido por todos los miembros de la universidad, el que orienta la mayor parte de las acciones y decisiones de la misma y el que la dota de un planteamiento consistente en el tiempo. El cuadro 4.1 recoge algunos ejemplos de este posicionamiento en las nueve universidades analizadas.

El cuadro 4.1 también hace referencia a la orientación de su posicionamiento hacia la búsqueda de la excelencia en docencia e investigación.

En todos estos casos, se observa un planteamiento consistente y mantenido a largo plazo, en algunos de ellos (las universidades de creación más reciente) impulsado y conservado desde la fundación de la universidad. Esta consistencia facilita, mediante un proceso de acumulación histórico, pero también mediante el establecimiento de alianzas y redes, la extensión y el desarrollo de recursos y capacidades de carácter central que constituyen la base de su buen desempeño.

Algunos ejemplos de dicha consistencia y su efecto en la extensión de recursos y capacidades, son las decisiones y acciones encaminadas a una configuración de plantilla con una orientación investigadora muy marcada (p. ej., en las universidades Autónoma de Madrid y Autónoma de Barcelona, o la Pompeu Fabra, que invierten decididamente en figuras de excelencia investigadora), o el énfasis en la especialización y enfoque investigador en ciertas áreas desarrollando una masa crítica suficiente que permite estar en la excelencia de la ciencia (p. ej., las universidades de Navarra, Cantabria y Córdoba).

La consistencia en las decisiones implica un esfuerzo considerable para el sustento del posicionamiento y la necesidad de asumir renuncias colectivas notables. Por ejemplo, algunas universidades han establecido normativas de permanencia del alumnado más estrictas que la media, o restricciones a la extensión de la oferta de grados (p. ej., Autónoma de Madrid o Politécnica de Valencia) que implican asumir limitaciones en la financiación proveniente de la actividad docente. Otras han llevado a cabo diseño de plantillas investigadoras (Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra,

CUADRO 4.1: Patrones de posicionamiento estratégico claro y consistente a largo plazo

Grupo y universidad	Posicionamiento y consistencia	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 2			
UN	Proyecto de excelencia docente e investigadora apoyado en un ideario compartido. Orientación internacional de su oferta. Énfasis en las competencias y la empleabilidad. Enfoque generalista, pero priorizando áreas para las que dispone de una masa crítica suficiente. El proyecto se desarrolla sobre pocas iniciativas bien definidas, de modo estable y sin grandes giros.	**	**
URL	La URL se define como una universidad que da respuesta a demandas y retos sociales desde la docencia y la investigación. Centrada en unas cuantas áreas prioritarias, para las que disponen de masa crítica suficiente y capacidad, con planteamiento continuado desde hace más de 10 años, de modo consistente en el tiempo. Orientación internacional de su oferta y priorización de la empleabilidad.	**	*
Grupo 3			
UPF	Se define como una <i>research university</i> , aspirando a ser reconocida como una universidad de excelencia en Europa. Orientación internacional de su oferta. Enfoque especializado en pocas áreas en las que disponen de masa crítica y capacidad (CC. Sociales, Humanidades, Biomedicina, y TIC), con énfasis en posgrado y doctorado. Este planteamiento ha sido consistente desde su origen y se refleja en el trabajo continuado de varios equipos rectorales sucesivos.	**	***
UPV	Se posiciona como una universidad centrada en la intersección: tecnología, creatividad y empresa. Enfoque de servicio a la empresa, a través de la Ingeniería, las Artes, y la Administración de Empresas. Planteamiento consistente a lo largo de los años, con pocos cambios en la orientación a través de sucesivos equipos rectorales.	**	*
Grupo 4			
UAB	Se define como una <i>research university</i> , con un enfoque consistente y continuado desde su fundación. Aspiraciones de excelencia internacional en investigación. Apuesta decidida por temáticas estratégicas en las que poseen una masa crítica de carácter interdisciplinar y priorización de acciones para situarse entre las 50 mejores universidades europeas en algunas de estas áreas (p. ej., nanociencias o biotecnología y biomedicina).	**	***
UAM	Se define como una <i>research university</i> con una buena reputación en docencia y una marcada orientación internacional. Apuesta especialmente por un conjunto de áreas en las que tiene mayor experiencia docente e investigadora, y en las que posee una masa crítica y con capacidad demostrada. En docencia mantiene un número de títulos de grado limitado, en los que se ha acumulado gran experiencia y reputación. Planeamiento consistente en el tiempo prácticamente desde su fundación.	**	**

CUADRO 4.1 (cont.): **Patrones de posicionamiento estratégico claro y consistente a largo plazo**

Grupo y universidad	Posicionamiento y consistencia	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 5			
UNICAN	Se posiciona como una <i>research university</i> o de fuerte cultura investigadora, con un perfil de investigación excelente y aplicada. Enfoque especial en seis áreas consideradas clave por su reconocimiento, su masa crítica y su capacidad investigadora. En docencia mantiene un número de títulos limitado. Planteamiento consistente en el tiempo a lo largo de los años, prácticamente desde sus orígenes.	*	**
Grupo 6			
UCO	Fuerte orientación a la investigación. Enfatiza su especialización investigadora en tres grandes áreas (Agroalimentación, Biomedicina y Patrimonio).	**	**
UNIZAR	Universidad generalista con fuerte conexión con sus áreas de influencia histórica (no solo Aragón, sino también zonas colindantes). Oferta de títulos de grado y posgrado planificada, evitando duplicidades, y orientada a la empleabilidad y a la satisfacción de las necesidades de la industria de su entorno.	**	**

Nota: El número de asteriscos indica el peso del enfoque: a mayor número, mayor peso.

Fuente: Elaboración propia.

Autónoma de Madrid, Cantabria, Córdoba) lo cual exige asignar y comprometer a largo plazo una buena parte de los recursos dedicados a fines investigadores.

A partir de dicho posicionamiento, el resto de factores o patrones que configuran el modelo propuesto (al que hemos denominado *modelo PEDAGoCC*, utilizando un acrónimo construido por las iniciales de dichos patrones) se alinean y ajustan entre sí para sostener en el tiempo y desarrollar con éxito la búsqueda de dicho posicionamiento claro.

4.1.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa de las universidades tiene, en general, una elevada complejidad que dificulta frecuentemente el gobierno eficaz y el alineamiento de la acción de todos los actores implicados en el buen desempeño de las mismas. La existencia de una misión triple (docencia, investigación y transferencia), la diversidad de campos de conocimiento en los que se trabaja, en muchos casos la dispersión de centros o de los diferentes campus (incluso situados a veces en diferentes provincias), el carácter

matricial o multimatricial de los organigramas, la libertad y autonomía de los grupos de investigación, las iniciativas que surgen en cualquier unidad o grupo, etc., configuran en conjunto una anarquía organizada (Teece 2017) a través de la que se desarrollan las políticas docentes y de investigación. Esta complejidad conlleva grandes dificultades para implementar las políticas claramente definidas y contribuir a reforzar un posicionamiento estratégico claro y bien definido.

En este sentido, nuestro análisis nos ha permitido observar un primer patrón relevante en las universidades con buen desempeño. En muchas de ellas, las universidades han desarrollado estructuras o unidades organizativas *ad hoc*, orientadas a reforzar las áreas prioritarias de su posicionamiento deseado, o bien a través de las cuales se desarrollan proyectos de carácter estratégico. Asimismo, se observa en estas universidades una fuerte coherencia entre la importancia asignada a ciertos ámbitos y la creación de puestos de responsabilidad enfocados en dichos temas, así como un buen uso de los procesos de centralización y descentralización de las decisiones en función de las necesidades y de las características de cada institución. Un cuarto aspecto relacionado con la organización es la tendencia a buscar el alineamiento de actuaciones a distintos niveles, a través de la simplicidad organizativa, aspecto que se analizará posteriormente en el epígrafe dedicado a la gobernanza, por su fuerte conexión y sus implicaciones especialmente relevantes en este ámbito.

Dotación de estructuras ad hoc para el desarrollo de proyectos estratégicos

El cuadro 4.2 ilustra algunos ejemplos del uso de estructuras o unidades específicas que las universidades estudiadas han puesto en marcha en aras de llevar a cabo proyectos de carácter estratégico.

Por ejemplo, en el caso de algunas universidades que logran desempeños excelentes en el ámbito de la docencia se han creado órganos *ad hoc* estables y mantenidos en el tiempo, para el asesoramiento en la toma de decisiones relativas a la búsqueda de la excelencia en el desempeño docente y a la mejora de la empleabilidad (p. ej., los *career services* de las universidades Ramon Llull y de Navarra, o los *garajes de emprendimiento* y las reuniones periódicas con empleadores en cada centro de la Politécnica de Valencia).

CUADRO 4.2: Patrones de dotación de estructuras *ad hoc* para el desarrollo de proyectos estratégicos

Grupo y universidad	Dotación de estructuras o unidades organizativas <i>ad hoc</i> para proyectos u objetivos estratégicos	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 2			
UN	<p>En docencia, existen unidades descentralizadas por centros, con fuerte vinculación con empleadores y sociedad, orientadas a la promoción de las oportunidades de empleo y desarrollo de carreras, así como captación de necesidades de los diferentes sectores económicos o sociales.</p> <p>En investigación, se apuesta por infraestructuras sustentadas de modo estable por financiación finalista y a largo plazo, que contribuyen a la creación de un masa crítica suficiente para la búsqueda de la excelencia investigadora.</p>	***	***
URL	<p>En el ámbito docente disponen de estructuras específicas para el fomento de la empleabilidad (<i>career services</i>). Su idiosincrasia como institución federada les ha llevado a crear comisiones transversales cuyo fin es alinear y coordinar la actuación de los diferentes centros. En el ámbito investigador ha creado Centros Distribuidos de Investigación, en colaboración con otras universidades nacionales e internacionales que buscan la generación de masa crítica.</p>	***	*
Grupo 3			
UPF	<p>En el ámbito de la docencia, la UPF ha optado por crear algunos centros dotados de gran autonomía (p. ej., Barcelona School of Management; Barcelona Graduate School of Economics...) que favorecen la agilidad de respuesta a las demandas del mercado.</p> <p>En investigación, la dotación de estructuras específicas es amplia: centros de investigación que reúnen una masa crítica de grupos de investigación multidisciplinares, oficina OPERA en Bruselas para la captación de financiación internacional (en colaboración con la Alianza 4U) o el parque de investigación del Campus de Excelencia Internacional ICARIA.</p>	*	***
UPV	<p>En cuando a las estructuras para la docencia o la empleabilidad, la UPV ha creado en cada uno de sus centros un «Garaje de Emprendimiento» para fomentar el espíritu emprendedor, y ha institucionalizado reuniones con empleadores y <i>stakeholders</i> que se reúnen periódicamente para analizar los planes docentes y las competencias.</p> <p>En investigación y transferencia, la UPV ha optado por el desarrollo del parque científico y la ciudad politécnica de la investigación, estrechamente conectados con el campus, que concentra 26 institutos interdisciplinares (algunos de ellos en colaboración con el CSIC) y 18 empresas, además de una oficina CPI2020 de apoyo a la obtención de financiación europea.</p>	**	**
Grupo 4			
UAB	<p>La UAB apuesta fuertemente por la generación de Centros de Investigación, fundaciones que permitan reducir la rigidez del corsé normativo (p. ej., en contratación de personal) y que generen la necesaria masa crítica para el logro de buenos resultados de investigación. Disponen de centros propios o en colaboración con consorcios, CSIC, IRTA, etc.). Las CORES (Comunidades de Investigación Estratégica) tienen un enfoque transversal o interdisciplinar en temáticas específicas y claves para la universidad. Destaca también la oficina OPERA en Bruselas en el marco de la Alianza 4U.</p>		***

CUADRO 4.2 (cont.): Patrones de dotación de estructuras *ad hoc* para el desarrollo de proyectos estratégicos

Grupo y universidad	Dotación de estructuras o unidades organizativas <i>ad hoc</i> para proyectos u objetivos estratégicos	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
UAM	La UAM cuenta con importantes centros de investigación (tanto propios, como mixtos) con una masa crítica y capacidad investigadora relevante, participando además en infraestructuras europeas con el CERN o ATLAS. En su campus se ubican además diversos centros del CSIC, con los que se colabora estrechamente. Todo ello reforzado mediante el Campus de Excelencia Internacional UAM-CSIC. Colaboran con la Alianza 4U (oficina OPERA en Bruselas).		***
Grupo 5 UNICAN	Todos los institutos de investigación de la UNICAN son mixtos (como indicador externo de su interés y potencial para su creación). Los centros proporcionan masa crítica para el desarrollo de grupos de investigación excelentes.		**
Grupo 6 UCO	Creación de centros de investigación, algunos de ellos con sellos de excelencia o reconocidos como instalaciones únicas. Los centros proporcionan masa crítica para el desarrollo de grupos de investigación excelentes.		**

Nota: El número de asteriscos indica el peso del enfoque: a mayor número, mayor peso.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo la relación con algunos *stakeholders*, egresados y empleadores, es de doble dirección, y su aportación de información resulta crucial en el diseño de planes y en la configuración de perfiles de competencias.

En el ámbito investigador, parece existir un patrón orientado a la creación de centros de investigación con un tamaño suficiente y una masa crítica necesaria para la existencia de grupos de excelencia investigadora. En la mayor parte de los casos se ha optado por centros multidisciplinares, y a menudo en colaboración con otras instituciones estrictamente investigadoras (p. ej., CSIC, IRTA, etc.).

Alineamiento de la importancia estratégica y la responsabilidad jerárquica

Otro patrón, quizás menos común pero aun así interesante, reside en el buen alineamiento entre la asignación de responsabilidades claras en niveles jerárquicos más elevados, en relación con aquellos aspectos que se consideran estratégicos por parte de la universidad.

Si bien las responsabilidades más tradicionales, en materia de investigación, o de ordenación docente, siempre están representadas en los niveles jerárquicos más altos, no es tan frecuente que en

los equipos de dirección se identifiquen claramente responsabilidades ligadas a la empleabilidad. Así, en algunas universidades con excelente desempeño docente se observa que la empleabilidad se ha incorporado a los órganos de gobierno como una competencia esencial de algún miembro del equipo de gobierno. Es el caso, por ejemplo, de las universidades de Zaragoza, Autónoma de Madrid, Politécnica de Valencia, o la de Navarra, en las que existen responsabilidades explícitas sobre la empleabilidad en un vicerrector, y se dota a esta área de las estructuras y la capacidad de acción necesaria.

Asimismo, en materia investigadora, hay algunos rasgos interesantes que vale la pena mencionar. Por ejemplo, algunas universidades han creado figuras de vicegerencia para reforzar y dar consistencia en el tiempo a la gestión de la investigación con independencia de los cambios en las personas que ocupan las responsabilidades políticas (p. ej., Autónoma de Barcelona), o han dotado a los centros, institutos o grupos de investigación de una relevancia mayor tanto en la definición de la política de investigación como en su implementación, prescindiendo o reduciendo el peso de los departamentos. En este sentido, además de los centros y estructuras de investigación mencionados en el epígrafe anterior, algunas universidades con fuerte enfoque investigador están desarrollando su política de investigación a través de los grupos de investigación, a los que se asigna un rol central en dicha política (p. ej., las universidades de Córdoba, Cantabria y Pompeu Fabra). Los vicerrectorados de estas universidades se orientan a la planificación de estrategias para los grupos de investigación y a dotarlos de las estructuras adecuadas para que desarrollen su actividad.

Gestión efectiva de centralización y descentralización

Dependiendo de los casos y del contexto, las universidades con desempeño excelente han optado por centralizar o descentralizar la gestión de determinadas áreas. Por ejemplo, las políticas de investigación de algunas universidades se han desarrollado, como hemos señalado anteriormente a través de grandes centros o institutos, que han permitido dotarlos de mayor autonomía en la gestión de las políticas de investigación (p. ej., los 37 centros de investigación de la Autónoma de Barcelona constituidos como

fundaciones, los institutos mixtos de la Autónoma de Madrid y de la Politécnica de Valencia, o los centros e institutos de la Pompeu Fabra) y monitorizar la consecución de resultados. En otros casos, cuando estas estructuras no son tan viables debido al tamaño, la localización, la complejidad organizativa histórica, o la disposición de recursos de las universidades, se ha optado por sistemas de gestión más centralizados, pero planteados de un modo directo y con el menor número de intermediarios posible (p. ej., mediante la interacción directa entre vicerrectorado y grupos de investigación, planteando iniciativas, programas y sistemas de incentivos, como es el caso de las universidades de Córdoba o de Cantabria, aunque también en algunos de los primeros casos, como la Pompeu Fabra).

En el ámbito de la docencia, hay también casos interesantes en los que se han establecido unidades descentralizadas, más próximas al usuario final o a los actores interesados. La Universidad de Navarra o la Universidad Ramon Llull, en el grupo de las privadas, descentralizan en los niveles más próximos al mercado (*front office*) las unidades de apoyo a la empleabilidad, gestión de *alumni* o desarrollo de carrera profesional. Descentralizar estas funciones tiene ventajas significativas porque mejora la agilidad y la adaptación a las necesidades de los centros y de los títulos y facilita una mayor capilaridad de las redes de relaciones que se establecen con «el mercado» (estudiantes, egresados, empleadores, empresas). Sin embargo, genera una mayor heterogeneidad y diversidad de respuestas en la institución, lo que obliga a aceptar y extender la diversidad intrainstitución. En otros casos, se crean estructuras *ad hoc*, más autónomas y ágiles para dar respuestas rápidas y efectivas ante las necesidades del mercado, o permitiendo salvar algunas de las limitaciones derivadas de las estructuras y normativas universitarias (p. ej., la creación del Barcelona School of Management por parte de la Pompeu Fabra, o de la Barcelona Graduate School of Economics, en colaboración entre la Pompeu Fabra, Autónoma de Barcelona, CSIC y CREI [Centre de Recerca en Economia Internacional]).

En algunas instituciones esta diversidad o heterogeneidad en la respuesta o diseño concreto de determinados servicios se intenta equilibrar con consensos transversales en niveles más al-

tos (p. ej., la Universidad de Navarra), a través de comisiones transversales de coordinación y transferencia de buenas prácticas (p. ej., la Universidad Ramon Llull) o a través de la promoción de valores compartidos (p. ej., se comparte el carácter estratégico de las relaciones con las empresas o los referentes internos de excelencia en estos servicios, pero la configuración de los servicios específicos se lleva a cabo de manera autónoma en cada centro).

La combinación de procesos descentralizados con criterios generales centralizados favorece la identificación de oportunidades en el mercado y a su vez la configuración consensuada de líneas generales de respuesta y la implementación de las mismas con mejora adaptación a las necesidades del usuario.

4.1.3. Desarrollo de recursos

Otro elemento fundamental que se alinea con el posicionamiento estratégico deseado y con el resto de patrones identificados se encuentra en las proactividad demostrada por las universidades analizadas en el desarrollo y acumulación de recursos clave para reforzar la persecución de sus principales prioridades. Se muestran a continuación cuatro patrones comunes a la mayor parte de los casos, relacionados con la atracción y retención de talento, tanto entre el profesorado como entre los estudiantes, la creación de grupos con la suficiente masa crítica para provocar un efecto tractor o un efecto *spillover*, así como acciones encaminadas a dotar de recursos al talento y a los grupos existentes (proactividad financiera) o generar las condiciones dinamizadoras adecuadas (mediante el desarrollo del capital relacional). Este desarrollo de recursos y capacidades es posible porque se gobierna la institución con una orientación a largo plazo. Hay consistencia y continuidad en decisiones estratégicas.

Políticas activas de atracción y retención de talento

Las nueve universidades estudiadas en este trabajo cuidan los procesos de selección y retención del talento, en el ámbito del personal docente e investigador (PDI) y/o en el de los estudiantes.

En el ámbito docente, algunas de las universidades hacen un esfuerzo notable por la internacionalización de su oferta (y por extensión, por la superación de las fronteras regionales dentro

del territorio español), captando estudiantes de otros países (y de otras provincias) que se matriculan en sus grados o posgrados (dejando aparte en este punto los llegados por medio del programa Erasmus). Las universidades privadas se sitúan al frente de este esfuerzo, pues su oferta y su financiación no pueden sustentarse adecuadamente con un mercado exclusivamente local. Tanto la Universidad de Navarra como la Ramon Llull son conscientes de la importancia de la reputación en el ámbito docente para atraer estudiantes, y realizan seguimientos exhaustivos de la calidad docente y de los resultados de empleabilidad. Por otro lado, estas universidades prestan mucha atención a los procesos de selección. Si bien sus notas de corte no pueden ser comparadas con las del sistema público, pues los procesos de admisión son completamente diferentes, estas dos universidades llevan a cabo evaluaciones del componente vocacional de los estudiantes y de sus potencialidades para finalizar con éxito sus estudios. En la Universidad de Navarra, por ejemplo, el 40% de los estudiantes de posgrado proviene de otros países. Entre las universidades públicas presenciales, la Pompeu Fabra y la Autónoma de Barcelona son las que apuestan más claramente por este enfoque internacional.

El alcance de esa internacionalización docente requiere un fuerte compromiso de recursos, adaptación de servicios, desarrollo de presencia en los mercados internacionales de formación, incremento de la docencia en inglés, y captación de profesorado en mercados internacionales, acompañados de la construcción de una fuerte reputación internacional apoyada en los buenos resultados y en la disposición de acreditaciones internacionales.

Todas las universidades estudiadas cuidan la búsqueda de un perfil de estudiantes con talento y comprometidos con el éxito. Una práctica común a todas ellas es la fuerte apuesta por posgrados de perfil internacional o de excelencia, bien de modo individual o bien alcanzando acuerdos con otras universidades españolas o extranjeras (p. ej., universidades Pompeu Fabra, Autónomas de Barcelona y de Madrid, de Córdoba y de Zaragoza). En cuanto a los estudios de grado, el patrón general observado apunta a la limitación del crecimiento de la oferta en los grados imponiendo criterios muy exigentes para la implantación de nuevos títulos (p. ej., la Politécnica de Valencia exige informes independientes

externos de la viabilidad del título propuesto). En este sentido, algunas mantienen políticas consistentes en el tiempo de oferta de un número limitado de grados (p. ej., las universidades Autónoma de Madrid, de Cantabria, de Zaragoza y de Córdoba), otras han optado por ofertas, propias o en colaboración, de grados muy innovadores y diferenciales (p. ej., las universidades Politécnica de Valencia, Pompeu Fabra, Autónomas de Madrid y de Barcelona), que llegan a igualar las notas de corte de los estudios de medicina (tradicionalmente entre los más elevados). En otros casos, se realizaron incluso reestructuraciones de la oferta reduciendo significativamente el número de grados ofertados (Politécnica de Valencia) con el fin de mejorar.

En definitiva, se persigue generar una reputación elevada que atraiga a los mejores estudiantes, incrementando de ese modo la calidad y el potencial del estudiantado, lo cual repercute posteriormente en los buenos resultados docentes. Muchas veces se acompaña este esfuerzo de atracción con normativas de progreso y permanencia considerablemente exigentes (p. ej., las universidades Pompeu Fabra, Politécnica de Valencia y Autónoma de Madrid) y con seguimientos pormenorizados del desempeño docente de los estudiantes. Estas normativas imponen a los estudiantes unos estándares mínimos de esfuerzo y rendimiento, que a medio plazo se reflejan también en los indicadores de desempeño docente. Por su parte los sistemas de seguimiento permiten disponer de alertas tempranas, identificar problemas y actuar para corregirlos.

En el ámbito investigador, es posible identificar dos patrones diferenciados (v. el cuadro 4.3 para un mayor detalle de las prácticas identificadas). El primero está relacionado con las políticas y procedimientos de selección de PDI, y el segundo con las prácticas que tienen por objeto el adecuado reconocimiento de la actividad realizada y, por tanto, la retención del personal y su motivación para la persecución de las prioridades de la universidad.

La atracción de talento, tanto nacional como internacional, es un elemento central de las estrategias de recursos humanos en las instituciones con elevado desempeño investigador (universidades de Navarra, Pompeu Fabra, Autónomas de Madrid y de Barcelona, de Córdoba y de Cantabria), las cuales intentan desvincular, en la medida de lo posible, la contratación de investigadores de las

CUADRO 4.3: Patrones de apuesta por el talento del personal docente e investigador

Grupo y universidad	Prácticas de selección y de reconocimiento del PDI	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 2			
UN	La selección de personal está basada en criterios de excelencia académica y/o investigadora, y en el encaje con la cultura y los valores de la universidad. Existe un sistema de evaluación, y un sistema de incentivos y reconocimientos asociado al primero, muy desarrollados. Se presta mucho apoyo al profesorado para el ejercicio de sus funciones.	**	**
URL	La URL da libertad a sus centros en las políticas de contratación y negociación salarial, manteniendo unos criterios y requisitos mínimos de carácter general. Establece a cambio un sistema de objetivos y de evaluación por resultados. Se dotan los recursos necesarios para que el profesorado no se cargue de trabajo administrativo.	**	*
Grupo 3			
UPF	Excelente aprovechamiento del programa ICREA, que permite seleccionar investigadores de élite mediante un modelo anglosajón. La UPF ha sabido integrarlos en su estructura e incorporarlos a los procesos de la universidad (participación en la docencia, colaboración con PDI de la UPF, participación en procesos de selección de nuevo profesorado). En cuanto al resto del profesorado de la UPF (no perteneciente a ICREA) cuentan con incentivos de reducción de docencia a partir de evaluaciones externas del desempeño del profesorado. En los procesos de selección se exige una desvinculación de 3 años a los doctores por la UPF.	*	***
UPV	La UPV ha sido una de las universidades pioneras (el programa comenzó en 1999) en la implantación de índices de actividad docente, índices de actividad investigadora e índices de actividad global, que tiene repercusión en incentivos y reducciones de carga docente. Estos índices están dotados de un gran nivel de transparencia. Se hacen públicos y se comparan con pares, tanto por departamentos como con respecto a la universidad. La UPV reconoce públicamente a los mejores profesores e investigadores. En cuanto a la captación de talento de gran nivel, se apoyan en sus institutos mixtos e interdisciplinares para atraer perfiles de mayor excelencia investigadora.	**	*
Grupo 4			
UAB	La creación de centros de investigación y CORES que están dotados de fondos propios y de autonomía financiera permite contratar PDI con perfiles de excelencia. Buen aprovechamiento del programa ICREA de la Generalitat Catalana. Los doctores por la UAB deben desvincularse durante 2 años para poder ser contratados en sus centros, lo cual les obliga a lograr y mantener un buen nivel investigador para tener acceso al mercado nacional e internacional.	*	***
UAM	Fuerte apuesta por la contratación, estabilización y consolidación de personal investigador a través de las figuras de excelencia investigadora (programas Ramón y Cajal; Juan de la Cierva; FPI; FPU...). La reputación investigadora de muchos de sus centros (propios o mixtos) ayuda a atraer talento por la posibilidad de formar parte de proyectos de alto impacto.	*	***

CUADRO 4.3 (cont.): **Patrones de apuesta por el talento del personal docente e investigador**

Grupo y universidad	Prácticas de selección y de reconocimiento del PDI	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 5			
UNICAN	Clara apuesta por las figuras de excelencia, y establecimiento de programas propios para la incentivación de la investigación. Existencia de un índice de actividad académica (que incluye docencia, investigación y transferencia) con implicaciones en incentivos y reducciones de carga docente. Durante ciertos períodos consiguió desvincular la dotación de plazas de PDI de las necesidades docentes, con el fin de mejorar y afianzar la capacidad investigadora.	*	***
Grupo 6			
UCO	Estabilización y dotación de medios para las figuras de excelencia. Programas propios para la incentivación de la investigación. Existencia de un índice de actividad académica (incluyendo docencia, investigación y transferencia) con implicaciones en incentivos y reducciones de carga docente. La captación de talento está desvinculada de los departamentos (que tienen un peso próximo al 15% de la decisión), desvinculada de las necesidades docentes. Se priorizan perfiles con capacidad de liderazgo investigador. Planteamiento proactivo para el relevo generacional en los grupos de investigación.	*	***
UNIZAR	Existencia de un índice de actividad académica (que incluye docencia, investigación y transferencia) con implicaciones en incentivos y reducciones de carga docente. Se pone énfasis en la correcta valoración de la actividad docente. La UNIZAR reconoce diferentes tipos de perfiles de PDI, más enfocados a la docencia o a la investigación, y dispone de sistemas de incentivos diferenciados para ellos.	**	*

Nota: El número de asteriscos indica el peso del enfoque: a mayor número, mayor peso.

Fuente: Elaboración propia.

necesidades estrictamente docentes. Algunas universidades acuden a los mercados internacionales para la atracción de talento investigador, con criterios internacionales de selección y contratación, utilizando para ellos los medios puestos a su disposición (p. ej., las universidades de Autónoma de Barcelona y Pompeu Fabra).

Una práctica que resulta común a casi la totalidad de las universidades estudiadas es el seguimiento y reconocimiento explícito de toda la actividad académica realizada (incluyendo actividades docentes, investigadoras y de transferencia), y su consideración en cuanto al establecimiento de incentivos, reconocimientos o reducciones de carga docente, e incluso reconocimientos públicos sin contraprestación económica en los que la universidad pone

de relieve la excelencia docente o investigadora de su personal (p. ej., la Universidad de Politécnica de Valencia).

Generación de masa crítica en busca del efecto tractor o del efecto spillover

Las prácticas de recursos humanos recién mencionadas se acompañan en muchos casos por la búsqueda de la creación de una masa crítica suficiente para lograr un efecto multiplicador de los esfuerzos realizados. Tal y como se ha definido en el epígrafe dedicado al posicionamiento estratégico, la mayor parte de las universidades estudiadas en este trabajo, priorizan en sus políticas y decisiones ciertas áreas en las que tienen una mayor especialización, y en las que cuentan con grupos de investigación (muchas veces interdisciplinarios).

En algunos casos, la búsqueda de la masa crítica se logra mediante el enfoque en algunas áreas centrales (p. ej., las universidades de Navarra, Ramon Llull, Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra, de Cantabria o de Córdoba). En otros casos se desarrolla a través de alianzas estratégicas con instituciones que aportan especialización o grupos de investigación de gran dimensión y capacidad (centros mixtos con el CSIC o con otras instituciones, sistemas hospitalarios...), como por ejemplo en el caso de las universidades Autónoma de Madrid, Autónoma de Barcelona, de Cantabria o la Politécnica de Valencia. Las estructuras de investigación *ad hoc* que no dependen de centros ni departamentos (p. ej., los centros específicos de investigación de la Pompeu Fabra, o los centros de investigación y las Comunidades de Investigación Estratégica [CORES] en la Universidad Autónoma de Barcelona) resultan instrumentos útiles en este sentido, facilitando la existencia de personal dedicado a tiempo completo (o casi) a la investigación, y que ejercen de elemento tractor de la misma, produciendo un efecto *spillover* sobre el resto del PDI (p. ej., las figuras de excelencia investigadora en las universidades Autónoma de Madrid, de Cantabria y de Córdoba; o el personal proveniente del programa ICREA [Institución Catalana de Investigación y Estudios Avanzado] en la Pompeu Fabra y la Autónoma de Barcelona).

Los campus de excelencia internacional (CEI) han servido en otros casos para estructurar y dinamizar esa masa crítica (p. ej., las

universidades de Navarra, Ramon Llull, de Cantabria o de Córdoba) a la vez que han acelerado la generación de infraestructuras muy relevantes.

Proactividad financiera y diversificación de fuentes de ingresos

En el SUE, el sistema de financiación de las universidades ha girado históricamente en torno a la docencia, pues la transferencia asociada a las tasas y la llevada a cabo por las comunidades autónomas respectivas se basan en el número de estudiantes, y asumen básicamente el pago de nóminas y de los gastos corrientes. Esta forma de trabajo ha generado que en muchas universidades el profesorado no considere la atracción de financiación como un elemento importante o necesario. Sin embargo, las universidades con excelente desempeño docente e investigador han primado e incentivado una actitud proactiva en la captación de financiación externa, bien asociada a la investigación, o bien a la transferencia, o mediante políticas de *fundraising*.¹⁸

Esta proactividad financiera les ha permitido diversificar las fuentes de ingresos, dotar adecuadamente y de modo estable a largo plazo las infraestructuras y unidades organizativas de carácter estratégico para la consecución de sus objetivos prioritarios, y generar un efecto multiplicador de los resultados.

En la Universidad de Navarra hay un modelo de negocio claramente definido en el que las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución deben ser generadoras de financiación propia. Destacan además sus esfuerzos por diversificar las fuentes de financiación, y su capacidad de obtención de fondos a través del *fundraising* en la que es pionera, aunque también la utiliza activamente la Universidad Pompeu Fabra. En una línea similar se encuentra la Universidad Ramon Llull, cuyos centros gozan de gran autonomía financiera como consecuencia de su carácter federado y su existencia previa al nacimiento de la universidad. En este caso, la universidad realiza un esfuerzo importante por diseñar programas de financiación de acciones que puedan aportar nueva financiación, a través de lo que ellos llaman *fondos tractores*.

¹⁸ Políticas de recolección o captación de fondos por parte de inversores, donantes o patrocinadores.

Las universidades pertenecientes a la Alianza 4U (en nuestro estudio: Pompeu Fabra, Autónomas de Barcelona y de Madrid) se han dotado de estructuras potentes para mejorar sus probabilidades de éxito en la consecución de financiación europea, incluyendo su oficina OPERA (Office for the Promotion of European Research Activities) en Bruselas, y también se han reforzado notablemente en este ámbito la Politécnica de Valencia y en las de Córdoba y Cantabria, mediante programas propios de tipo tractor y oficinas de proyectos europeos muy eficaces.

El fomento de ingresos por la vía de la transferencia tecnológica, mediante patentes, contratos, cátedras de empresa o institucionales, proyectos aplicados, etc. resulta de gran relevancia en los casos de las universidades Politécnica de Valencia, de Cantabria, de Córdoba y de Zaragoza.

Finalmente, resulta relevante en este ámbito la colaboración de los gobiernos autonómicos, con los que se han negociado y puesto en marcha iniciativas muy relevantes para la mejora de la financiación de las universidades. Sirvan de ejemplo el programa ICREA en Cataluña, o los contratos-programa existentes durante algunos períodos en Cantabria.

Desarrollo apropiado del capital relacional para los fines perseguidos

Por último, el desarrollo de recursos estratégicos para el buen desempeño en aquellas áreas en las que las universidades desean posicionarse, no estaría completo sin hacer una referencia al papel del capital relacional.

En cuanto a las redes de especial utilidad para el desempeño docente y la empleabilidad, destacan los proyectos que fomentan la relación estable y frecuente con empleadores, egresados y *alumni* (p. ej., en la Universidad Politécnica de Valencia se ha institucionalizado en todos los centros la celebración de 4 o 5 reuniones formales de revisión y mejora de los planes de estudio), fomentando la comunicación bidireccional, la creación de programas de prácticas bien diseñados, la retroalimentación sobre competencias de los egresados y necesidades de la industria, etc., aspectos muy destacados en los casos de las universidades de Navarra, Ramon Llull, Autónoma de Madrid, Pompeu Fabra, Politécnica de Valencia o de Zaragoza. Asimismo, en las universidades

de Zaragoza y de Córdoba se han fomentado incluso iniciativas de doctorados industriales, o tesis doctorales de empresa que refuerzan los vínculos con el entramado económico y empresarial. El trabajo continuado y los resultados en este ámbito constituyen la base de una reputación muy valiosa para reforzar estas redes con el mundo empresarial y con la sociedad en general.

Asimismo, también juegan un importante papel los ambiciosos programas conjuntos y de ámbito nacional o internacional desarrollados mediante alianzas (p. ej., grados conjuntos de la Alianza 4U —Autónomas de Barcelona y de Madrid, la Pompeu Fabra, junto con la Universidad Carlos III de Madrid— y los programas de posgrado y doctorado del campus IBERUS —Universidad de Zaragoza—), o las colaboraciones docentes entre universidades pertenecientes a dichas alianzas (p. ej., en el ámbito del G9 al que pertenecen las universidades de Cantabria o de Zaragoza).

En el ámbito investigador, las alianzas con prestigiosas universidades internacionales (p. ej., casos de las universidades de Navarra, Ramon Llull y Autónoma de Madrid) constituyen elementos destacables, si bien el efecto más potente se observa en las alianzas establecidas con instituciones investigadoras, fundaciones o centros a través de la integración de sus estructuras en los campus universitarios, la creación de centros o institutos mixtos, y la búsqueda de una integración efectiva de los mismos a través de la interacción con el resto de grupos de investigación existentes en la universidad. En este ámbito destacan las universidades Pompeu Fabra y Autónoma de Barcelona (centros específicos de investigación y personal de excelencia investigadora), así como las universidades Autónoma de Madrid y de Cantabria (con gran peso de centros o institutos mixtos).

A pesar de que el programa de los CEI no se ha mantenido con la intensidad con la que nació, su efecto en las universidades estudiadas es notable en muchos casos. Cabe señalar, no obstante, que el impacto positivo de los CEI no se deriva tanto de la financiación y el apoyo recibido por los mismos, como por la capacidad que estas universidades han tenido para reforzar sus capacidades, y para establecer y fortalecer relaciones sinérgicas con otras universidades que les han permitido aprovechar la oportunidad brindada por este programa (p. ej., las univer-

sidades Ramon Llull, Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra, Autónoma de Madrid y de Cantabria).

Algunas estrategias que no tienen un patrón consolidado, pero que resultan interesantes, son la elaboración y publicación de catálogos de expertos y el fomento de las redes de cátedras de empresa o institucionales. En cuanto a la relación de expertos (existente en las universidades de Navarra y Pompeu Fabra, por lo menos) permite a las universidades establecer una política de comunicación hacia el exterior y que refuerzan su reputación y posicionamiento. Los programas de cátedras (muy destacados en las universidades Politécnica de Valencia y de Zaragoza) aportan relaciones más estrechas y duraderas con el entramado industrial e institucional, contribuyen a la obtención de financiación y abren oportunidades tanto en el ámbito docente, como en el investigador o el de la transferencia.

4.1.4. Análisis y toma de decisiones

La construcción y acumulación de recursos, así como la generación del contexto y las estructuras adecuadas para la consecución de los objetivos y la persecución de las prioridades de cada universidad, se sustentan en un enfoque marcadamente analítico de toma de decisiones, y un enfoque de gestión fundamentado en criterios profesionales.

Amplitud y profundidad del enfoque analítico

En todos los casos analizados ha sido posible identificar una clara tendencia a apoyar la toma de decisiones estratégicas en información lo más objetiva posible, sustentada en sistemas de información exhaustivos o en sistemas de seguimiento y control de la acción universitaria, así como en el uso de criterios bien alineados con las prioridades marcadas en su visión.

No se trata únicamente de disponer de planes estratégicos, o de haberse dotado de sistemas de información o de seguimiento, sino de integrar la información y los criterios contenidos en dichos planes y sistemas en los procesos de toma de decisiones estratégicas de las universidades. La mayor parte de instituciones del SUE cuentan hoy en día con sistemas de información y de análisis de la información tanto para el seguimiento docente como para el

seguimiento del despeño investigador. Por tanto, la captación de datos y su análisis puede entenderse hoy en día como una capacidad umbral. Lo que la convierte en una capacidad central es su potencial para detectar señales débiles de alerta y su utilización sistemática favorece procesos más racionales y menos anárquicos de toma de decisiones.

En este sentido, el seguimiento de los datos y el análisis de la complejidad de las causas llevan a la propuesta de alternativas multidimensionales (que afectan a diferentes ámbitos y niveles organizativos) que, en ocasiones, generan círculos virtuosos de respuesta. Un ejemplo de estas prácticas puede observarse en algunas de las grandes decisiones tomadas por varias universidades a partir de las reflexiones derivadas de datos obtenidos de sistemas de evaluación y seguimiento, que determinaron decisiones muy relevantes por parte de los equipos de dirección. Por ejemplo, cuando se produjo la reforma de Bolonia, la Universidad Politécnica de Valencia decidió reducir drásticamente el número de títulos de grado que ofrecía, cuando el resto de universidades optaba por el camino contrario. Además modificó su normativa de progreso y permanencia hacia una mayor exigencia, con el objetivo de que sus titulaciones tuviesen más consistencia y viabilidad, y que los estudiantes atraídos y mantenidos tuvieran un perfil más alineado con la excelencia. Desde entonces exige informes de viabilidad externos e independientes para la aprobación de nuevos títulos, y ante los datos de seguimiento plantea abiertamente el cierre de otros. Por su parte, la Universidad Autónoma de Barcelona realizó una fuerte apuesta en su estructura de PDI cuando decidió transformar todas las plazas de profesor ayudante doctor en plazas de personal investigador en formación, con el fin de dotar a los investigadores de las mejores condiciones para la investigación y las publicaciones en uno de los momentos de mayor productividad de su carrera (realización de la tesis doctoral y período posdoctoral) y priorizó el desarrollo de tesis doctorales por compendio de artículos para facilitar la materialización de dichas investigaciones en resultados concretos. En el cuadro 4.4 se muestran otros ejemplos ilustrativos de la amplitud y la profundidad de los planteamientos analíticos y su uso en la toma de decisiones estratégicas.

CUADRO 4.4: Patrones relacionados con el enfoque analítico en la toma de decisiones estratégicas

Grupo	Prácticas de análisis y seguimiento de información y de su integración en la toma de decisiones
Grupo 2	
UN	Los planes estratégicos se usan de modo efectivo, estableciendo objetivos, metas e indicadores a todos los niveles de la institución. Se usan sistemas de evaluación y seguimiento en todos los ámbitos de gestión y se usan de modo habitual referentes externos e internos en dichos procesos de evaluación y comparación.
URL	Los planes estratégicos constituyen la guía para el alineamiento entre los diferentes centros federados. Se usan de modo efectivo y sirven para clarificar las prioridades consensuadas. Se realiza un seguimiento exhaustivo de la posición de la URL en los <i>rankings</i> , de la satisfacción de los estudiantes y de los empleadores, de los resultados de empleabilidad. Se usan referentes externos y evaluaciones externas tanto en docencia como en investigación.
Grupo 3	
UPF	Se dota de sistemas de seguimiento y evaluación ágiles y los integra efectivamente en la toma de decisiones. Se fijan objetivos explícitos en muchos ámbitos (incluidos los ICREA), tales como número de tesis esperadas, atracción de estudiantes de grado y posgrado etc. Los planes estratégicos se incorporan de modo efectivo a los criterios de decisión y se usan referentes externos. Se somete a evaluaciones externas e independientes en todos los ámbitos. Seguimiento pormenorizado de la posición de las UPF en los <i>rankings</i> y análisis de sus indicadores.
UPV	Es una institución fuertemente orientada a la evaluación externa e interna. Existe evaluación externa independiente en todas las áreas clave y se elaboran normas-marco estables que buscan el consenso y la consistencia. Posee un enfoque muy analítico en la toma de decisiones, orientado a la mejora continua en todos los ámbitos. Uso de sistemas de indicadores muy desarrollados, y toma de decisiones apoyada en los datos e informaciones obtenidas. Se realizan comparaciones muy detalladas con referentes externos e internos. Los planes estratégicos contienen líneas presupuestarias asignadas, objetivos, metas, planes de acción e indicadores.
Grupo 4	
UAB	Dispone de sistemas de evaluación y seguimiento avanzados, especialmente en el ámbito investigador, sobre los cuales apoyó decisiones valientes y de gran calado en su historia reciente (p. ej., transformación de plazas PDI).
UAM	Usa de modo recurrente en la toma de decisiones de un conjunto de sistemas de información muy arraigados. Muestra un planteamiento inconformista, apoyado en datos y referentes que aportan visión crítica. Sus sistemas de información son ambiciosos (p. ej., se obtiene retroalimentación del 40% de los egresados en grado y del 50% en máster).
Grupo 5	
UNICAN	Define criterios claros que guían la toma de decisiones y los mantiene de un modo consistente en el tiempo. Posee un enfoque marcadamente analítico basado en análisis/diagnóstico – criterios – acción – consistencia.
Grupo 6	
UCO	Dispone de sistemas de seguimiento de la actividad académica muy desarrollados. La información recogida se utiliza en sistemas de incentivos y de reconocimientos, así como asignaciones de carga docente.
UNIZAR	Dispone de sistemas propios de seguimiento y evaluación, y sistemas de información muy profundos y comprensivos que son utilizados de modo efectivo en los consejos de dirección. Los sistemas ofrecen alertas tempranas que permiten actuar ágilmente y tomar decisiones con importantes implicaciones, como p. ej., las modificaciones en las normas de permanencia, criterios de organización docente, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el enfoque analítico facilita que muchas respuestas y alternativas de acción sean diferentes a las que se ofrecen en la mayoría del sistema universitario, alejándose en algunos aspectos de los comportamientos más inerciales (p. ej., perfiles de investigadores en formación en la Universidad Autónoma de Barcelona, existencia de perfiles docentes e investigadores en la Universidad de Zaragoza, incremento de la exigencia de la normativa de progreso y permanencia en las universidades Politécnica de Valencia, Pompeu Fabra o Autónoma de Madrid, limitaciones al crecimiento en estudiantes y titulaciones (universidades de Navarra, Pompeu Fabra, Autónoma de Madrid, de Cantabria y Politécnica de Valencia) o incluso respuestas ajenas al ámbito estrictamente académico, como las alianzas para agregación de compras de la Universidad de Zaragoza.

Profesionalización de la gestión

El enfoque analítico en la toma de decisiones se acompaña en muchos casos de una tendencia a profesionalizar determinados ámbitos de la gestión. En las universidades privadas incluidas en nuestro estudio se observa la existencia de puestos de gestión económica y académica con perfiles directivos (no académicos), que se combinan con perfiles académicos a los que se les ofrece formación en gestión o dirección (p. ej., en la Universidad de Navarra se les forma en gestión a través de programas del IESE Business School).

En algunas universidades públicas, se han generado figuras de gestión poco habituales. Por ejemplo, se crean figuras de gestión orientadas a áreas específicas para las cuales no es frecuente tener responsables claramente definidos (p. ej., en el caso de la Universidad Autónoma de Barcelona existe un vicerrector de investigación, o en la Universidad de Zaragoza existe una figura encargada de los programas de empleabilidad que reporta directamente a un vicerrector con responsabilidades en el tema), entendidas como puestos de gestión profesionales, que permanecen en sus cargos a lo largo del tiempo y que interactúan con diferentes equipos rectorales proporcionando una visión a largo plazo y una mayor consistencia de las actuaciones. Igualmente, se profesionalizan determinados servicios clave, como las oficinas de apoyo a la consecución

ción de financiación internacional (fundamentalmente europea). En la Universidad Pompeu Fabra y en la Universidad Autónoma de Barcelona, por ejemplo, el personal que forma parte de las oficinas de proyectos europeos se caracteriza en gran medida por tener formación investigadora o *background* científico (muchos de ellos son doctores y han formado parte previamente de grupos y actividades investigadoras) y tienen un elevado dominio de idiomas. Esto acaba repercutiendo en un mayor entendimiento con los grupos de investigación y en el ofrecimiento de un servicio más ajustado a sus necesidades. Los excelentes resultados de consecución de fondos europeos demuestran el buen funcionamiento de estas oficinas en su acompañamiento a los investigadores. En la misma línea existen iniciativas en las universidades Autónoma de Madrid y Politécnica de Valencia, también con excelentes resultados. Asimismo, algunas universidades (especialmente las privadas) disponen de enfoques muy profesionalizados en servicios muy cercanos al mercado. Por ejemplo, la Universidad de Navarra dispone de gabinetes de comunicación y servicios de empleabilidad y desarrollo corporativo dirigidos por profesionales y no por académicos. En el caso de los académicos, además, se invierte en su preparación para la gestión mediante formación ofrecida a los cargos electos.

Asimismo, en otros ámbitos no directivos, se observan algunos patrones de especialización profesional de la actividad, por ejemplo mediante la contratación de *research professors* dedicados fundamentalmente a liderar y desarrollar la investigación en diversas áreas (p. ej., en las universidades Pompeu Fabra o Autónoma de Barcelona, aunque también con figuras de excelencia investigadora en la Autónoma de Madrid, la de Córdoba o la de Cantabria).

4.1.5. Gobernanza

El sistema de gobierno de las universidades es uno de los ámbitos más regulados y que impone mayores condicionantes a la actuación y discrecionalidad de los responsables de la gestión, y uno de los que ofrecen mayor complejidad para su análisis y mejora. No obstante, a pesar de la variedad de realidades analizadas en este estudio (universidades privadas frente a públicas, de mayor o menor tamaño, de mayor o menor trayectoria histórica, etc.), ha

sido posible identificar tres rasgos relacionados con el enfoque de gobierno que vale la pena mencionar.

Locus de control interno: el empeño en gobernar las «sin gobierno»

Un rasgo común a todas las instituciones analizadas en este trabajo es que asumen que el papel esencial de los equipos de gobierno es priorizar objetivos, tanto en docencia como en investigación, y mantener los esfuerzos para lograr el posicionamiento deseado de una forma consistente en el tiempo, asignando y acumulando recursos tangibles e intangibles de modo coherente con dichas prioridades. Se asume que la docencia y la investigación pueden y deben gobernarse.

Para ello, los equipos de gobierno deben establecer prioridades, diseñar alternativas y tomar decisiones relativas a la asignación o reestructuración de recursos.

Por ejemplo, prácticamente en todos los casos estudiados, existe una apuesta clara por lograr grupos de investigación con la masa crítica suficiente para que se produzcan mejores resultados de investigación y exista también mayor capacidad de obtención de financiación para ello. En algunos casos se hace con una priorización de áreas más definida (p. ej., las universidades de Navarra, Ramon Llull y Pompeu Fabra) y en otros con una priorización clara pero un planteamiento algo más abierto (p. ej., las universidades de Cantabria o de Córdoba). En muchos casos se usan referentes externos y sistemas de evaluación independientes para valorar los avances, las necesidades y la conveniencia de asignar recursos, así como para recompensar los éxitos (p. ej., las universidades Politécnica de Valencia, Pompeu Fabra, de Navarra, Ramon Llull y de Cantabria). Asimismo, se toman decisiones que enfocan la investigación hacia la materialización de resultados (p. ej., mediante la priorización o incentivación de tesis doctorales por compendio de artículos en las universidades Autónoma de Barcelona o en la de Córdoba respectivamente).

En el ámbito docente también se toman decisiones orientadas a la mejora de los resultados. Las universidades toman decisiones de cuánto y dónde quieren crecer en el ámbito docente (universidades de Navarra, Ramon Llull, Pompeu Fabra y Autónoma de Madrid). Definen qué porcentaje de estudiantes de posgrado y gra-

do quieren, qué porcentaje de internacionalización en cada nivel, en qué títulos crecer y con qué criterios. Por ejemplo mediante la adecuación de los estudios ofrecidos a las necesidades del contexto económico-industrial (p. ej., la Universidad Politécnica de Valencia exige informes de viabilidad independientes para el lanzamiento de nuevos títulos; o la Universidad de Zaragoza apuesta por títulos de máster cercanos al mercado y por doctorados industriales en los que la oferta se vincula a necesidades relacionadas con el perfil empresarial en su localización). La gestión de la selección y del potencial de los estudiantes es un aspecto gestionado por muchas de ellas. Las privadas, que no disponen de un sistema de acceso basado en notas, cuidan el perfil vocacional y el encaje del estudiante en sus estudios. En las públicas, donde la selección no puede ser directamente gestionada, se trabaja mediante normativas de progreso y permanencia para ajustar los perfiles, potencialidades y el compromiso de los estudiantes, lo cual acaba repercutiendo también en los resultados (p. ej., las universidades Politécnica de Valencia, Autónoma de Madrid y Pompeu Fabra). Igualmente, la consideración de perfiles docentes diferenciados (p. ej., las universidades de Navarra, Ramon Llull o de Zaragoza), la gestión de la carga docente del PDI mediante el reconocimiento explícito y a consideración de todas sus actividades (p. ej., las universidades de Navarra, Politécnica de Valencia, de Cantabria, de Córdoba y de Zaragoza). En cuanto a la empleabilidad, los mejores desempeños se producen en los casos en los que se han generado estructuras próximas al mercado y se trabaja estrechamente con empleadores, *alumni* y egresados para mejorar las posibilidades de integración de los egresados en el mercado laboral (p. ej., universidades de Navarra y Ramon Llull).

Alineamiento de la actuación en diferentes niveles jerárquicos

Además de la determinación de gobernar la docencia y la investigación, la implementación efectiva de los planteamientos definidos requiere de un buen alineamiento entre los diferentes niveles jerárquicos, y los diferentes órganos a través de los cuales se ejercita la acción de la universidad (centros, departamentos, institutos, grupos de investigación, etc.). El cuadro 4.5 muestra ejemplos de cómo las universidades estudiadas tratan de alinear las prioridades y la actuación en diferentes niveles y órganos.

CUADRO 4.5: Patrones de búsqueda del alineamiento entre diferentes niveles y órganos de la universidad

Grupo	Prácticas y rasgos de las universidades que facilitan el alineamiento de las prioridades y actuaciones	Peso del enfoque en	
		Docencia	Investigación
Grupo 2			
UN	Uso de planteamientos basados en la unidad de mando y sistemas jerárquicos. Establecimiento de prioridades, negociación de objetivos y seguimiento de resultados.	***	***
URL	Establecimiento de prioridades basadas en el consenso entre los centros federados y vigiladas por la universidad. Comisiones transversales para transferir buenas prácticas e información.	**	**
Grupo 3			
UPF	Cultura compartida y escasa diferenciación horizontal y vertical. Fuerte esfuerzo de comunicación y "pedagogía" en toda la institución. Simplificación: reducción del número de interlocutores (centros y departamentos son la misma unidad, y son pocos) para agilizar procesos de decisión y facilitar alineamiento. Todos los Decanos participan en el Consejo de Gobierno.	***	**
UPV	Simplificación/reducción del número de centros y títulos siguiendo modelos de referentes externos (p. ej., MIT). Programas explícitos y formales de interacción entre equipo de gobierno y equipos de gestión de centros, para mejorar comunicación bidireccional y lograr consensos. Contratos-programa con centros y departamentos con referentes externos de comparación (p. ej., sobre rendimiento docente).	***	*
Grupo 4			
UAB	Cultura compartida facilitada por la juventud de la universidad y el efecto campus (proximidad geográfica e interacción frecuente).	**	**
UAM	Simplificación. Estructura sencilla (reducido número de centros y grados) y cultura compartida facilitada por la juventud de la universidad y el efecto campus (proximidad geográfica e interacción frecuente).	***	**
Grupo 5			
UNICAN	En la gestión de la investigación, los grupos de investigación son el centro de la acción (no los centros o los departamentos). Fomento de grupos con masa crítica suficiente.	*	***
Grupo 6			
UCO	En la gestión de la investigación, los grupos de investigación son el centro de la acción (no los centros o los departamentos). Fomento de grupos con masa crítica suficiente. Simplificación de estructuras con reducción de número de centros.	**	***
UNIZAR	Simplicidad. Número de centros relativamente bajo, por razones históricas y por agregaciones recientes. Grandes centros con mayor peso en el gobierno de la universidad, lo que agiliza los procesos y mejora los consensos. Los grandes centros permiten descentralizar de un modo más efectivo.	***	*

Nota: El número de asteriscos indica el peso del enfoque: a mayor número, mayor peso.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la mayor parte de estas universidades ha optado por simplificar la interacción entre niveles, bien reduciendo el número de interlocutores y dotándoles de mayor peso, bien evitando el crecimiento del número de centros, departamentos o titulaciones, o bien estableciendo relaciones directas entre el equipo de gobierno y los responsables finales de la ejecución (p. ej., gestión de la investigación directamente a través de los grupos). Esta simplificación permite una comunicación en ambas direcciones mucho más fluida y rápida y facilita la construcción de alineamientos. Así por ejemplo, en la Universidad Pompeu Fabra el proyecto de fusión de centros y departamentos y su escaso número facilitará su participación directa en el consejo de gobierno; o en la Universidad Politécnica de Valencia el número de centros permite una relación directa con el rector a través de visitas y encuentros programados.

Orientación proactiva a la transparencia y dación de cuentas

Un rasgo interesante de la mayor parte de las universidades analizadas es su carácter anticipador y proactivo en el seguimiento, medición y evaluación de sus resultados, mostrando un alto grado de transparencia y un claro compromiso con la dación de cuentas.

En el ámbito docente, el sistema de acreditación nacional ha provocado que estos sistemas y sus indicadores sean un aspecto estándar del SUE. Sin embargo, algunas de las universidades con excelentes desempeños han ampliado notablemente el alcance de los mismos, y sobre todo, han sido proactivas y se han anticipado en muchos de estos ámbitos.

Es habitual entre ellas el uso de sistemas de seguimiento y evaluación de ciertos resultados considerados clave por sus principales grupos de interés, y el uso de referentes externos e internos para la comparación en la dación de cuentas. En este sentido, destacan universidades como la Universidad de Navarra, que realiza un gran esfuerzo de comunicación a todos los grupos de interés y un seguimiento profundo de los resultados de empleabilidad y satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores; la Universidad Ramon Llull, que dota de gran autonomía a sus centros federados, pero les exige una dación de cuentas profunda y transparente para velar por la reputación de la universidad; la Universidad Politécnica

de Valencia, pionera en la elaboración de informes de dación de cuentas llevados a cabo por instituciones independientes, con una fuerte orientación a los grupos de interés externos y utilizando referentes de comparación también externos; o la Universidad de Zaragoza, una de las pioneras en la elaboración de informes de impacto socioeconómico de la universidad, y en el desarrollo de una contabilidad analítica muy transparente.

Se observa el uso recurrente de referentes externos para compararse, consiguiendo una elevada capacidad crítica y una mayor capacidad de generación de alertas tempranas. En algunos casos, incluso, la investigación se somete a evaluaciones independientes de ámbito internacional. Por ejemplo, la Universidad Pompeu Fabra somete su investigación a la evaluación por parte de la European Council Association y a otros expertos internacionales. La Universidad Politécnica de Valencia establece que una institución externa analice la viabilidad de los nuevos títulos de grado a ofertar. La Universidad de Cantabria establece un conjunto de siete criterios para cualificar a un área de investigación como estratégica y establece la exigencia de que todos los institutos deben tener un socio externo que avale de esta forma su potencial.

Algo similar ocurre con la transparencia. En la actualidad, todas las universidades están sometidas a normas de transparencia, y todas aportan información pública sobre sus resultados (p. ej., en términos de indicadores docentes), presentan informes de gestión anuales, etc. Sin embargo, la calidad y síntesis de esa información es diversa en el SUE. Las universidades Politécnica de Valencia y Autónoma de Madrid destacan por la transparencia de sus informes anuales, que presentan documentos sintéticos, fácilmente legibles y orientados a ofrecer una dación de cuentas no solo a los *stakeholders* internos (profesores, PAS o estudiantes) sino también a empleadores o sociedad en general. Asimismo, la Universidad de Cantabria fue reconocida por la Fundación Compromiso y Transparencia por sus prácticas en este ámbito.

Además, el carácter proactivo ante los sistemas de evaluación se observa en que muchas de las universidades consideradas han sido pioneras en la aplicación de normativas, sistemas de evaluación o procesos. La aplicación temprana de los cambios normativos, o la

introducción de forma pionera de los sistemas de evaluación o de acreditación, les ha permitido adaptarse rápidamente y acumular mayor experiencia para mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de estos sistemas. La incorporación temprana de los sistemas de evaluación ofrece ventajas relevantes. Con ello, estas instituciones han aprendido a acreditarse (nacional o internacionalmente) en docencia o en investigación antes de que estos planteamientos estuviesen extendidos en el SUE. Con el tiempo, cuando estos sistemas se extienden y amplifican, sitúan a estas universidades en un estadio más avanzado en cuanto a sistemas de evaluación, conectados con el diseño de incentivos (p. ej., las universidades de Navarra, Politécnica de Valencia, Pompeu Fabra, de Zaragoza, de Cantabria o de Córdoba) o ligados a planes de mejora de la investigación (p. ej., universidades Autónoma de Barcelona y Pompeu Fabra).

4.1.6. Clima y cultura

El último de los grandes factores identificados se refiere a la existencia de una cultura bien alineada con el posicionamiento deseado, con las configuraciones organizativas adoptadas, y con el enfoque de toma de decisiones y de gobierno existente.

Valores compartidos y sentimiento de pertenencia e identidad

En todas las universidades existe un fuerte sentimiento de identidad, y en algunas de ellas, no solo entre el profesorado, sino también por parte de los estudiantes y del resto del personal.

En las universidades con un perfil más investigador (p. ej., las universidades Pompeu Fabra, Autónoma de Barcelona, de Cantabria y de Córdoba) existe una convicción por parte de la gran mayoría del PDI de que la investigación forma parte necesaria del desarrollo de su actividad. Esto se ve facilitado en ciertos casos por un *efecto campus*, cuando se cuenta con un campus que concentra la gran mayoría de sus centros, lo cual facilita la interacción fluida y frecuente entre miembros de diferentes áreas y niveles (p. ej., universidades Politécnica de Valencia, Autónomas de Madrid y de Barcelona, y de Navarra). También es muy importante en la construcción de estos valores y consensos el efecto de los planteamientos consistentes en el tiempo por parte de los

sucesivos equipos de gobierno y el mantenimiento de un discurso y un comportamiento coherente a lo largo de los años.

Las universidades con un excelente desempeño docente han ampliado la relación del aprendizaje más allá de la presencia en el aula. Hay una incorporación amplia del estudiante a la vida del campus, con multitud de potenciales interacciones con diversos grupos, espacios, intereses para la adquisición de competencias (p. ej., la Universidad de Navarra o la Politécnica de Valencia). En otros casos las universidades han desarrollado modelos más personalizados de programas y de aprendizaje, orientados a una mayor individualización en las respuestas a la motivación de aprendizaje, se amplía la importancia del efecto vocacional (p. ej., universidades de Navarra, Pompeu Fabra y Ramon Llull). Este modelo requiere una atención más individualizada y más amplia que la enfocada a módulos y materias.

Un caso interesante, que partía de una realidad muy diferente, es el de la Universidad Ramon Llull. Habiendo nacido a partir de la unión de diversos centros, existentes con anterioridad, ha tenido que realizar un esfuerzo importante por generar un nuevo sentimiento de pertenencia, apoyándose en dobles marcas (p. ej., la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas [ESADE-URL], o Blanquerna-URL), y en un importante esfuerzo de comunicación interna y búsqueda de consensos.

Clima de amabilidad en el comportamiento hacia los estudiantes, investigadores o docentes

Por último, un aspecto quizás más intangible y sutil, pero digno de mención, es que en muchas de estas universidades se percibe un enfoque de comportamiento menos basado en el cumplimiento de las normas, y más enfocado a la atención a las personas.

En algunas de las universidades estudiadas se detecta un clima organizativo de amabilidad y acogida hacia las necesidades de los estudiantes (p. ej., las universidades de Zaragoza, de Navarra o Ramon Llull) y hacia el profesorado (p. ej., la Pompeu Fabra, la de Cantabria o la Politécnica de Valencia). En este segundo caso, la acogida suele verse acompañada por un papel relevante de la universidad como facilitadora de la actividad investigadora de su personal.

Hay procesos que facilitan la integración de los estudiantes en el campus, y también de los profesores en los diversos niveles: en los grupos de investigación, en los departamentos, en los procesos de gestión. El desarrollo de este clima de acogida se percibe como un factor relevante en la retención del talento pero además, con el paso del tiempo, se incorpora en el medio y largo plazo como un rasgo de identificación de las instituciones, lo cual refuerza todavía más la atracción, captación y retención de talento. En algunos casos esa reputación de acogida parece jugar un papel relevante en la atracción de talento internacional.

En este sentido, juega un importante papel la política de comunicación de la universidad hacia sus grupos de interés, así como del reconocimiento explícito de su actividad y rendimiento. La Universidad de Navarra, por ejemplo, desarrolla planes de comunicación (interna y externa) para todas las decisiones con implicaciones relevantes. La Universidad Politécnica de Valencia realiza reconocimientos explícitos y públicos de la buena labor docente e investigadora, y al igual que otras (p. ej., las universidades de Cantabria, de Zaragoza, de Córdoba y la Pompeu Fabra) tiene en cuenta toda la actividad docente, investigadora y de transferencia del PDI en sus sistemas de incentivos, bien a través de recompensas o de reducciones de carga docente.

4.2. Modelos de alineamiento y éxito a largo plazo

En el epígrafe anterior hemos identificado una serie de patrones comunes que permitan explicar el buen desempeño relativo de las universidades seleccionadas para este estudio, configurando un modelo de alineamiento de factores y prácticas organizativas que hemos denominado PEDAGoCC.

Los modelos de alineamiento de factores se basan en la idea de que el posicionamiento estratégico deseado por la empresa (o en este caso, la universidad) debe estar sustentado en un conjunto de prácticas consistentes en el tiempo y coherentes entre ellas. Las estructuras organizativas, el esfuerzo de desarrollo de los recursos apropiados, las decisiones adoptadas en cada período, las prácticas y sistemas de gobierno y la cultura de la institución deben

encajar y alinearse en la dirección adecuada para contribuir a que la universidad desarrolle su misión y destaque en su desempeño, especialmente en aquellas áreas fijadas como prioritarias en su posicionamiento estratégico.

No obstante, a partir de nuestras observaciones, y una vez identificado el conjunto de patrones asociados, nuestra reflexión gira hacia la cuestión de por qué estas prácticas pueden estar proporcionando realmente las bases de un buen desempeño a lo largo del tiempo. ¿Existe algún enfoque teórico que sustente este planteamiento?

La literatura sobre *management* ha desarrollado diversas teorías para explicar el desempeño superior de empresas y organizaciones. Una de las más recientes y aceptadas es el llamado enfoque de recursos y capacidades (Barney 1991; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984), que busca en el interior de la empresa la razón de su éxito y de la generación de rentas extraordinarias. Según este enfoque, las organizaciones con mejores desempeños son aquellas que han desarrollado ciertas capacidades distintivas, combinando recursos únicos o poco comunes entre los competidores, valiosos (para satisfacer al cliente o usuario y superar a la competencia) y difíciles de imitar. Entre estas está la capacidad de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, complejo e incierto, como es el entorno universitario, el cual está sometido a grandes y cambiantes desafíos, como la creciente competencia global, los cambios tecnológicos o las dificultades para conseguir la financiación adecuada.

La adaptación permanente y efectiva al entorno requiere de un tipo de capacidad especial, acuñada en la literatura como *capacidad dinámica* (Teece, Pisano y Shuen 1997). Para sobrevivir y operar exitosamente, las organizaciones necesitan contar con un conjunto de capacidades que les permiten ser eficientes, incluso excelentes. Es lo que se ha dado a llamar *capacidades ordinarias, estáticas, de primer nivel o umbral* («hacer bien las cosas»). Sin embargo, para que ese éxito perdure en el tiempo, es necesario que sean capaces de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno, y sobre todo a las discontinuidades, utilizando otro conjunto de capacidades, las llamadas capacidades dinámicas («hacer lo correcto»).

En el caso de las universidades, las capacidades ordinarias descansan en procesos administrativos, operativos y de gobierno,

combinando habilidades personales, infraestructuras y equipos, procedimientos y rutinas de trabajo, y sistemas de coordinación, que logran que «el trabajo salga». Algunas universidades llegan a un grado de excelencia en la ejecución de estas capacidades que se convierten en «ejemplo de las mejores prácticas» (Leih y Teece 2016; Teece 2017). Pero la eficiencia no es suficiente para garantizar la alineación con el entorno y su evolución futura. Para conseguir esto, las universidades requieren de capacidades para poder cambiar; en caso contrario la inercia dificulta su adaptación y van languideciendo poco a poco, apartándose de los estándares de la excelencia universitaria.

Las capacidades dinámicas son actividades que contribuyen a la reconfiguración de los recursos de una universidad, permitiendo la alineación de la organización con los cambios del entorno y las necesidades cambiantes de sus numerosos *stakeholders* (Leih y Teece 2016; Teece 2017). Dentro de estas destacan tres grupos de actividades desarrolladas de forma simultánea (cada una con sus tiempos), que permiten el proceso de renovación continua de las instituciones, y su permanente encaje con el entorno, a saber: 1) las actividades que permiten la detección de señales y la interpretación de la realidad, 2) las actividades de planificación y diseño de alternativas y 3) las actividades implicadas en la aplicación efectiva de las estrategias y planes. En la obra de Teece, estas reciben los nombres de *sensing*, *seizing* y *reconfiguration* o *transformation*, respectivamente, y se definen como sigue (Leih y Teece 2016; Teece 2017):

- *Sensing* (capacidad de detección). Esta actividad remite a la *detección* de necesidades, oportunidades o amenazas, y está formada por otras actividades de menor rango jerárquico: el escaneo del entorno, la generación y prueba de hipótesis sobre los factores que afectan a la universidad, la priorización de problemas, la identificación de nuevas oportunidades en investigación, en mercados educativos desatendidos, en fuentes alternativas de ingresos, el estudio e incorporación adaptada de las prácticas de instituciones más sobresalientes, etc. El desarrollo del *sensing* exige una dirección comprometida con la inteligencia competitiva

(*business intelligence*), es decir, con sistemas de información, seguimiento o evaluación que garanticen que la información se capta adecuadamente y llega a los sitios donde se necesita, para ser usada de una forma eficaz. Esto pasa por desarrollar redes externas e internas que requieren de una gran descentralización de la autoridad, una cultura colaborativa y una visión compartida. También es clave desarrollar una visión compartida sobre lo que está ocurriendo, pues la heterogeneidad de percepciones presente en las universidades es enorme y sin liderazgo no se construye un relato eficaz.

- *Seizing* (capacidad de diseño de alternativas). Además de percibir, comprender y priorizar (*sensing*), las universidades deben ser capaces de plantear posibles soluciones (*seizing*), diseñando y seleccionando nuevas estrategias y nuevos modelos organizativos (cómo se financiará, cómo incentivará a profesores, cómo controlará el gasto o el cumplimiento de obligaciones, qué se externalizará, cómo se desarrollará la tercera misión, etc.) para hacer frente a los retos del futuro. Para combinar la necesaria implicación y colaboración, esta actividad requiere de procesos de toma de decisiones que sean capaces de integrar a la comunidad universitaria sin caer en largos e ineficaces procesos decisorios burocráticos. El liderazgo también es importante para alcanzar consensos sobre las cuestiones críticas y su priorización.
- *Transforming* (o capacidad de transformación o reconfiguración). Las actividades involucradas en la *reconfiguración* determinan las acciones de puesta en marcha y materialización de los planes y modelos diseñados. Se requiere de una cultura abierta al cambio y una visión compartida, y de un fuerte liderazgo y determinación (consistencia). Esta actividad exige la puesta en práctica de decisiones a veces poco populares, como por ejemplo, la eliminación de algún título por falta de resultados o evitar el «café para todos» en la política científica de reparto de fondos. Implica desarrollar procesos que permiten romper las inercias y superar los frenos y obstáculos al cambio, tan presentes

en las universidades. De ahí la importancia de una cultura abierta al cambio, y de un fuerte liderazgo que sea capaz de ir más allá de las fuerzas que empujan hacia el isomorfismo institucional (Powell y DiMaggio [Eds.] 1991). Implica la capacidad de resignar recursos (financieros, pero también humanos por ejemplo) hacia las nuevas prioridades.

Un aspecto crítico en el despliegue de las capacidades dinámicas en las universidades son sus líderes: rectores, vicerrectores, decanos y directores de centros, departamentos, institutos, etc. En cualquier organización se requiere de un fuerte liderazgo para cambiar las cosas, sin embargo, en el mundo de las universidades no destacan los casos de instituciones con equipos de gobierno que cambien radicalmente la estrategia, a diferencia de lo que se observa en los sectores con ánimo de lucro, donde los líderes marcan la diferencia (Tushman y O'Reilly 2002). Los administradores universitarios, sobre todo en las universidades públicas, se han centrado fundamentalmente en enfrentar las presiones políticas y sociales, estabilizar las finanzas y promover la eficiencia y la rendición de cuentas, pero esto no es suficiente para preparar a sus organizaciones para el futuro (Leih y Teece 2016). En este sentido, la consistencia y determinación mantenida de diferentes equipos de dirección, orientados hacia un objetivo común (prioridades claras), se constituye en un elemento clave para la consecución de niveles de desempeño excelente a largo plazo.

4.3. Conclusión: Modelos que sustentan el desempeño a largo plazo

¿Cómo encaja el planteamiento de éxito a largo plazo, basado en las capacidades dinámicas, en los patrones y modelos configuracionales propuestos? Tal y como hemos presentado ampliamente en este trabajo, las universidades con desempeños excelentes que han sido analizadas, muestran un conjunto de patrones de actuación centrado en el alineamiento de los factores que sustentan su posicionamiento. Cada una de ellas ha logrado ese alineamiento utilizando acciones y prácticas específicas, diferentes, y adaptadas

a su idiosincrasia, sus características y sus recursos disponibles. Sin embargo, todas ellas han logrado alinear su estructura, sus recursos clave, sus procesos de toma de decisiones, sus estructuras y prácticas de gobierno, y su cultura, hacia la persecución del posicionamiento que les está reportando un buen rendimiento.

No obstante, el beneficio de esta configuración de factores no se limita al alineamiento de la acción, sino que el conjunto de patrones que se ha planteado en este trabajo permite a estas universidades desarrollar de un modo integrado las capacidades dinámicas necesarias para mantener su buen desempeño en el tiempo, adaptándose de modo eficaz a las condiciones cambiantes.

En el cuadro 4.6 se presenta la conexión entre los diferentes patrones identificados, y las tres dimensiones de las capacidades dinámicas expuestas más arriba. El alineamiento de los factores que sustentan su posicionamiento y su estrategia está contribuyendo también a que estas universidades sean capaces de detectar las necesidades y desafíos de modo temprano, de plantear alternativas para aprovechar las oportunidades o salvar los problemas que impone el contexto (externo o interno) y llevar a la práctica las acciones diseñadas de modo eficaz y consistente en el tiempo.

Las universidades con desempeños excelentes están logrando detectar (*sensing*) las necesidades, oportunidades y amenazas a través de su enfoque analítico apoyado en sistemas de información, seguimiento y evaluación. Para ello, resulta clave la claridad de su posicionamiento que actúa como guía de referencia sobre qué aspectos contribuyen mejor a generar nuevas oportunidades. Asimismo, es de gran importancia la aportación de sus redes y capital relacional, en tanto en cuanto aportan información novedosa y perspectivas complementarias de gran valor. La capacidad de detección se sustenta, por tanto, en estos grandes aspectos (reflejados mediante tres estrellas en el cuadro 4.6, y mediante flechas en el esquema 4.2). No obstante, el resto de factores del modelo refuerzan dicha capacidad de detección (*sensing*) a través de un marcado espíritu crítico con una orientación proactiva a la transparencia y abierta al cambio, el uso de la descentralización para acercarse al mercado (o al usuario) y conocer mejor sus necesidades, y la disposición de estructuras y responsabilidades bien definidas. Sustenta también el *sensing* la existencia de valores compartidos que

permiten dar sentido a las señales ante la heterogeneidad presente en las universidades, comprender lo que ocurre y construir un relato eficaz.

Siguiendo un planteamiento similar, la capacidad para diseñar alternativas (*seizing*) se apoya también en el referente aportado por la claridad de su posicionamiento deseado, en una fuerte determinación de gobernar su destino, el enfoque analítico de la información capturada con el fin de valorar distintas opciones, la aproximación a los problemas desde la proximidad y el conocimiento de los mismos (descentralización), o mediante la búsqueda de alternativas efectivas y directas (centralización) en función de las circunstancias, la creatividad y proactividad en la búsqueda de los recursos financieros necesarios, y la capacidad para alinear la reflexión y la actuación de los diferentes niveles jerárquicos involucrados (v. las relaciones más relevantes entre los factores del modelo PEDAGoCC y la dimensión de generación de alternativas —*seizing*— en el esquema 4.2.). Estos aspectos, no obstante, no actúan de modo aislado, siendo muchos los elementos que suman en la capacidad de generación de alternativas (como indican las marcas de una y dos estrellas sobre la dimensión *seizing* de los distintos factores enumerados en el cuadro 4.6.). Así, la generación de alternativas tendrá más opciones cuando las universidades dispongan de las estructuras adecuadas para ello y cuenten con el talento necesario con niveles de profesionalización adecuados.

Finalmente, la transformación, por su parte, llega de la mano de la consistencia del posicionamiento perseguido, del desarrollo y acumulación del talento y recursos necesarios, de la consecución de la masa crítica suficiente y de la disposición de estructuras apropiadas para llevar a cabo los planes, del aprovechamiento de las redes y alianzas (capital relacional), y de la existencia de una cultura compartida, abierta al cambio y comprometida con el proyecto a largo plazo (aspectos ilustrados mediante flechas que apuntan a la dimensión *transforming* en el esquema 4.2.). La transformación, en las universidades, requiere de relevantes esfuerzos en términos de recursos y personas. Por ello, necesita sustentarse en un posicionamiento claro sobre dónde se desea estar en el futuro, del desarrollo y potenciación de recursos (propios o en colaboración a través de alianzas y redes), pero también

CUADRO 4.6: Conexión entre los patrones identificados y las capacidades dinámicas de las universidades

	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Transforming</i>
<i>Posicionamiento (P)</i>			
Posicionamiento estratégico claro y consistente	***	***	***
<i>Estructura organizativa (E)</i>			
Estructuras <i>ad hoc</i> para el desarrollo de proyectos estratégicos	*	**	***
Alineamiento de la importancia estratégica y la responsabilidad jerárquica	*	***	**
Gestión efectiva de centralización y descentralización	**	***	
<i>Desarrollo de recursos (D)</i>			
Políticas activas de atracción y retención de talento		**	***
Creación de masa crítica – efecto tractor		*	***
Proactividad financiera y diversificación de fuentes de ingresos		***	
Desarrollo apropiado del capital relacional	***	*	***
<i>Análisis y toma de decisiones (A)</i>			
Amplitud y profundidad del enfoque analítico	***	***	
Profesionalización de la gestión		**	**
<i>Gobernanza (Go)</i>			
<i>Locus</i> de control interno	*	***	
Alineamiento entre niveles jerárquicos		***	**
Orientación proactiva a la transparencia y dación de cuentas	**		**
<i>Clima y cultura (CC)</i>			
Valores compartidos – Pertenencia e identidad	**	*	***
Clima de amabilidad hacia las personas			***

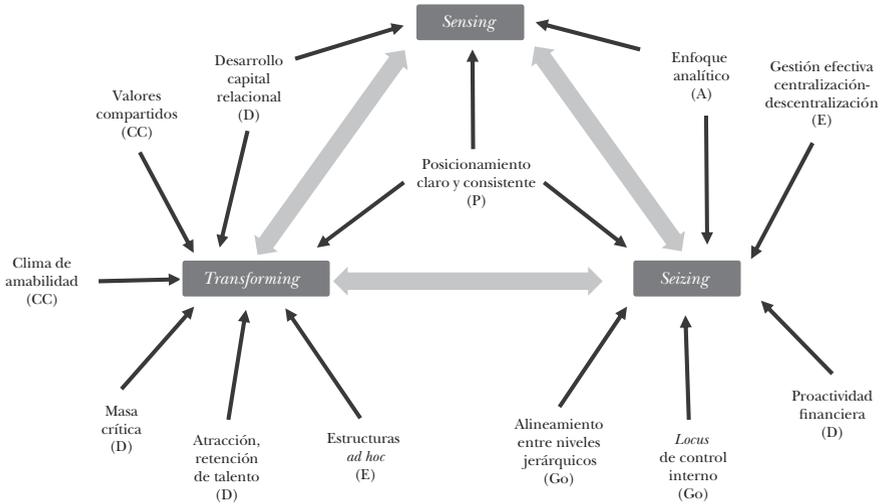
Nota: El número de asteriscos indica la intensidad de la conexión: a mayor número, mayor intensidad.

Fuente: Elaboración propia.

de un clima de confianza en la institución y de un proyecto compartido que favorezca el compromiso. De modo complementario, el papel de las personas y del liderazgo a través de equipos profesionalizados, con la asignación de autoridad y discreción adecuadas, y con enfoques bien alineados entre diferentes niveles, contribuyen también de modo significativo a materializar en resultados el rumbo marcado.

En definitiva, cada una de estas universidades ha sido capaz de construir un conjunto de prácticas y estructuras, y de alinearlos de modo que sustentan eficazmente su posicionamiento, y que les permiten adaptarse dinámicamente a los cambios y condicio-

ESQUEMA 4.2: Principales relaciones entre los factores del modelo PEDAGoCC y las dimensiones de capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia.

nantes del contexto. El ajuste de los diferentes elementos que sostienen su posicionamiento estratégico es necesario para el buen desempeño, pero el mantenimiento de buenos resultados en el tiempo requiere de una capacidad dinámica de adaptación que las universidades analizadas han sabido desarrollar. No basta con hacer bien alguno o algunos de los aspectos identificados en este estudio de un modo aislado, cosa que probablemente ocurra en otras muchas instituciones del SUE. El buen desempeño sostenido es fruto de un planteamiento integral y consistente, que está bien alineado para el funcionamiento ordinario de la universidad, pero que contribuye a su vez a la capacidad dinámica y de adaptación para mantener su buen desempeño en el largo plazo.

Consideramos, pues, que este análisis constituye un paso significativo para el fomento del aprendizaje de buenas prácticas entre universidades y a desarrollar procesos de *benchmarking* que, en su conjunto, puedan contribuir a la mejora del rendimiento del SUE. Asimismo, corrobora que el buen desempeño puede darse desde contextos muy diferentes, que no siempre son recogidos de un modo adecuado en las clasificaciones habituales realizadas por los *rankings* de universidades.

Limitaciones y líneas futuras de trabajo

Este trabajo no está, obviamente, exento de limitaciones. El análisis cualitativo es exigente en términos de documentación, análisis, triangulación e interpretación. A pesar de que el equipo de investigación ha tratado de mantener controlados los posibles sesgos del investigador, no es posible evitar la totalidad de potenciales errores en algunas interpretaciones. No obstante, consideramos que el planteamiento realizado es consistente y está bien fundamentado y apoyado en múltiples evidencias.

Por otro lado, es posible que existan en este conjunto de universidades algunos facilitadores del buen desempeño, o al menos de la viabilidad de sus patrones de actuación, derivadas del tamaño y de la juventud de estas instituciones, que no fueron considerados inicialmente como criterios de selección pero que han sido identificados a medida que avanzaba el análisis. Ninguna de las universidades elegidas se encuentra entre las diez universidades mayores del SUE ni entre las diez más pequeñas. En el límite inferior se sitúan la Universidad de Navarra con 9.400 estudiantes, Universidad de Cantabria con 9.600 y la Universidad Pompeu Fabra con cerca de 11.000; en el límite superior la Universidad Autónoma de Barcelona con cerca de 29.800 estudiantes, seguida de la Universidad Autónoma de Madrid con 29.300 y de la Universidad Politécnica de Valencia con aproximadamente 29.000 estudiantes, muy lejos de los 62.500 estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid la mayor universidad presencial del SUE. Sería posible plantear futuros estudios en universidades con desempeño excelente y con grandes tamaños, como podría ser el caso de la Universidad de Barcelona, para contrastar la validez y adecuación de este modelo en este tipo de casos. Entre las pequeñas, sin embargo, no hemos detectado por el momento casos claros de excelencia, pero de los análisis realizados se desprende la posibilidad de que las universidades pequeñas y medianas puedan utilizar alianzas para lograr la masa crítica necesaria, especialmente en el ámbito investigador.

Por otra parte, a pesar de los esfuerzos realizados por documentar adecuadamente el análisis de cada una de las universidades estudiadas, es materialmente imposible abarcar todo el espectro

de temas y factores que pueden influir en el desempeño de las universidades, especialmente cuando el análisis se sitúa en el nivel de la institución. Asimismo, somos conscientes de que las medidas de desempeño utilizadas adolecen de ciertas limitaciones, si bien no ha sido posible acceder a medidas más ajustadas que fueran comparables para todo el conjunto de universidades. Concretamente, es destacable el hecho de que la información relativa a la empleabilidad de los egresados puede tener limitaciones en determinadas titulaciones que cuentan con mutuas profesionales o que puedan contar con una tasa de egresados trabajando en el extranjero superior al promedio. Sin embargo, se trata de datos poblacionales que permiten incorporar una variable tan relevante como la empleabilidad y por tanto, creemos que compensa las distorsiones inherentes a cualquier indicador. Más concretamente los datos no incluyen los siguientes colectivos: (1) autónomos afiliados a una mutualidad de su colegio profesional, como es el caso de los arquitectos, algunos egresados de derecho que ejercen la profesión liberal y ciertas especializaciones de ingeniería; (2) egresados que trabajan en un país extranjero; (3) funcionarios que hayan accedido a la Administración Pública antes de 2011 y estarán afiliados a sus respectivas mutuas. A partir de 2011, sin embargo, todos los funcionarios están afiliados a la Seguridad Social a efectos de pensiones.

Finalmente, en futuros trabajos, sería conveniente evaluar la consistencia del modelo configuracional propuesto (modelo PEDAGoCC) para explicar el buen desempeño de las instituciones universitarias, así como su conexión con el desarrollo de capacidades dinámicas que faciliten su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Para ello, podrían plantearse estudios con universidades de otros sistemas universitarios, o bien con universidades cuyos desempeños no sean tan notables como los de las universidades incluidas en este trabajo. De este modo podría evaluarse su validez en otros ámbitos, o contrastar si existe una alineación menor (o menos consistente) de los seis factores del modelo en las universidades menos destacadas.

APÉNDICE

Temáticas y preguntas de las entrevistas semiestructuradas

Aspectos generales

1. Sistemas de gobierno.
 - ¿Asambleario? ¿Autonomía del equipo de dirección? ¿Estabilidad de las personas clave de la gerencia?
 - Dación de cuentas.
 - Claridad del sistema de objetivos.
 - Consistencia de las políticas relativas al tema objeto de estudio (docencia-investigación). Cambios vs. políticas a largo plazo mantenidas en el tiempo (vinculación a la acumulación de capacidades).

2. Agilidad y capacidad de adaptación.
 - Autonomía de unidades para la innovación y adaptación a tendencias.
 - Proactividad vs. reactividad en la introducción de cambios.
 - Grado de politización en la toma de decisiones.
 - Planteamiento de cooperación vs. competencia con instituciones próximas.
 - Planteamiento de cooperación internacional (*partners* clave).

3. Misión.
 - Misión dominante (docencia, investigación, triple).

Temáticas de ámbito docente

1. Estrategia de producto.
 - Generalista vs. especializado.
 - Especialidades dominantes (social, técnico, humanista, etc.).
2. Posicionamiento mercado.
 - Investigación vs. docencia.
 - Grado vs. posgrado.
 - Ajuste de la oferta docente-industrial vs. empresarial próxima.
3. Estructura docencia.
 - Diversidad de áreas (equilibrio).
 - Peso de las áreas de alta empleabilidad.
 - Peso del grado/máster.
4. Enfoque de los planes docentes.
 - Conexión con la práctica.
 - Participación de externos.
 - Estructura de prácticas externas.
 - Flexibilidad/personalización del *curriculum vitae*.
5. Red de *alumni*.
 - Existencia.
 - Comunicación.
 - Colaboración.
6. Características de los estudiantes.
 - Perfil de entrada (notas, diversidad, procedencia, etc.).
 - Valores, normas de comportamiento esperadas (compartidas).
 - Motivación (existencia de alternativas, implicación en la vida universitaria, etc.).
7. Políticas captación/atracción de estudiantes.

8. Políticas de movilidad.
9. Políticas de integración laboral.
10. Políticas innovación docente.
 - Existencia de planes.
 - Grado de implantación/difusión.
 - Incentivos a la innovación (externos vs. internos; intrínsecos vs. extrínsecos).
11. Políticas de evaluación vs. desarrollo de competencias.
 - Complementos formativos no reglados.
12. Recursos docentes.
 - Presupuestos.
 - Infraestructuras.
 - Tecnologías.
13. Profesorado (labor docente).
 - Estructura de la plantilla (edad, grados, estabilidad, parcial vs. *full-time*).
 - Procesos de asignación a la docencia (jerarquías vs. especialidades; estabilidad vs. rotación, etc.).
 - Valores, normas aceptadas/esperadas comportamiento.
 - Carga docente (estructura/distribución y criterios).
 - Horas/alumnos por profesor.
14. Políticas de recursos humanos.
 - Planes de formación (implantación, seguimiento, etc.).
 - Perfiles y procesos de selección vs. contratación de profesorado.
 - Planes de carrera.
 - Seguridad.
 - Presión, etc.
 - Sistemas de evaluación e incentivos a las labores docentes.

Temáticas de ámbito investigador

1. Recursos para la investigación personal.
 - Porcentaje de doctores.
 - Ratio de las actividad investigadora (porcentaje de doctores sin contribuciones).
 - Sexenios totales/posibles.

2. Recursos para la investigación.
 - Estructuras de apoyo.
 - Infraestructuras científicas.
 - Financiación propia.
 - Proactividad y efectividad de la captación de fondos competitivos.

3. Políticas de investigación.
 - Incentivos a la publicación.
 - Incentivos a la transferencia.
 - Formación investigadora.
 - Fomento de redes científicas.
 - Políticas de selección de investigadores (perfil de acceso/proceso de captación).
 - Reducciones en la carga docente.

4. Oferta investigadora.
 - Porcentaje de áreas de conocimiento.
 - Peso relativo de las áreas en publicaciones de alto impacto (Gini).
 - Especialización (ciencias, técnicas, etc.).

5. Posicionamiento buscado (áreas clave, priorización, distribución de recursos, etc.).

Preguntas finales

Para finalizar, le pediremos que nos conteste a las siguientes cuestiones:

- ¿Con qué otras universidades se compara su Universidad?
¿Qué universidades se toman habitualmente como referentes?
- ¿Se consideran estos referentes de modo explícito en los consejos de dirección? ¿Hay una visión compartida de estos referentes en la institución?
- ¿Qué indicadores o aspectos son los que comparan normalmente?
- Identifique 3 aspectos diferenciales de su Universidad con respecto a las universidades que consideran sus pares (o referentes). ¿En qué cosas destaca su Universidad especialmente?
- Visión: ¿dónde ve a su Universidad en el futuro?; ¿más o menos parecida al resto?; ¿mejor que el resto?; ¿por qué?
- ¿Qué aspectos, cambios o factores pueden amenazar la posición de su Universidad o su mejora?

Bibliografía

- ACM (Aristos Campus Mundus 2015). *Descripción del proyecto. 2013*. Disponible en: <http://www.aristoscampusmundus.net/wp-content/uploads/2013/05/Proyecto-ACM2015.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- ALDÁS, Joaquín, ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro, María IBORRA y Vicente SAFÓN. *La universidad española: Grupos estratégicos y desempeño*. Bilbao: Fundación BBVA, 2016.
- BARNEY, Jay. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* 17, n.º 1 (1991): 99-120.
- Boletín Oficial del Estado*. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Publicado en el n.º 307 de 24 de diciembre de 2001.
- CAMERON, Kim S. y David A. WHETTEN. «Models of the organizational life cycle: Applications to higher education». *The Review of Higher Education* 6, n.º 4 (1983): 269-299.
- CARTON, Robert B. «Measuring organizational performance: an exploratory study». Tesis doctoral (incompleta). Athens, Georgia: Universidad de Georgia. 2004
- CARTON, Robert B. y Charles W. HOFER. «Measuring shareholder wealth creation without market data: the development of annual and three-year composite measure». En *Frontiers of Entrepreneurship Research 2006* [Proceedings of the Twenty-Sixth Annual Entrepreneurship Research Conference], vol. 26, n.º 26 (2006): artículo 4.
- CASALS, Jaume. «Discurs del Rector al Claustre de la Universitat Pompeu Fabra». 28 de noviembre de 2013. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10230/22747> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «Informe del Rector al Claustre de la Universitat Pompeu Fabra». 5 de abril de 2014. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/4328939/4352139/Informe_de_rector_al_Claustre_2014.pdf/64eae4b5-256d-406f-9113-33896b48c7b9 [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «150 Under 50 Rankings 2016: Consolidating the Gains is the Next Step». Times Higher Education. 6 de abril de 2016. Disponible en: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/150-under-50-rankings-2016-consolidating-the-gains-is-the-next-step> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- DEDOOSE. Dedoose Versión 7.0.23, 2016 [aplicación web para gestionar, analizar y presentar datos de investigación de los métodos cualitativo y mixto]. Los Ángeles, CA: SocioCultural Research Consultants, LLC. Disponible en internet: www.dedoose.com.
- Diario de Córdoba*. «La Universidad de Córdoba consolida su calidad docente», 27 de abril de 2016a. Disponible en: http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/universidad-cordoba-consolida-calidad-docente_1036395.html [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Entrevista a José Carlos Gómez Villamandos, rector de la Universidad de Córdoba: “La UCO ha sido capaz de adaptarse y ubicarse entre las más destacadas”».

- 27 de abril de 2016b. Disponible en: http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/jose-carlos-gomez-villamandos-rector-universidad-cordoba-la-uco-ha-sido-capaz-adaptarse-ubicarse-mas-destacadas_1036383.html [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «José Carlos Gómez Villamandos, nuevo vicepresidente de la Región Europa de la Red Innovagro». 7 de septiembre de 2016c. Disponible en: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobalocal/jose-carlos-gomez-villamandos-nuevo-vicepresidente-region-europa-red-innovagro_1075788.html. [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- Diario de Navarra*. «Con sello internacional o no, los proyectos saldrán», [entrevista con Ángel Montoro, rector de la Universidad de Navarra] 26 de noviembre de 2009.
- El Economista*. «Algunas privadas no deberían llamarse universidades» [entrevista con Francisco Mora, rector de la Universidad Politécnica de Valencia], 11 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5563031/02/14/Algunas-universidades-privadas-no-deberian-llamarse-universidades.html> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «La oferta formativa está mal enfocada» [entrevista con Jaume Casals, rector de la Universidad Pompeu Fabra], 13 de mayo de 2015a. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/ecoaula/universidades/noticias/6706653/05/15/La-oferta-formativa-esta-mal-enfocada.html> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «La Universidad Autónoma de Madrid es la institución que atrae a los estudiantes con mejores calificaciones, más del 78% accede con nota superior al 7,5», 3 de agosto, 2015b. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/ecoaula/universidades/noticias/6915175/08/15/La-Universidad-Autonoma-de-Madrid-es-la-institucion-que-atrae-a-los-estudiantes-con-mejores-calificaciones-mas-del-78-accede-con-nota-superior-al-75.html> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Una buena formación cotiza al alza», [entrevista con José Antonio Mayoral, rector de la Universidad de Zaragoza] 25 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/ecoaula/universidades/noticias/7588469/05/16/Jose-Antonio-Mayoral-rector-de-la-Universidad-de-Zaragoza-Una-buena-formacion-cotiza-al-alza.html> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- Expansión*. «La Universidad debe aprovechar el conocimiento que hay en la empresa» [entrevista con el rector Federico Gutiérrez-Solana], 5 de abril de 2011. Disponible en: <http://www.expansion.com/2011/04/04/entorno/1301952815.html> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «La Universidad de Navarra atrae 8,5 millones para empresas», 2 de junio de 2016.
- FERNÁNDEZ SANTOS, Yolanda y Almudena MARTÍNEZ CAMPILLO. «¿Ha mejorado la productividad docente e investigadora de las universidades públicas españolas desde la aprobación de la LOU?: Evidencia a partir del bootstrap». *Revista de Educación* n.º 367, Ministerio de Educación. Enero-marzo de 2015.
- GALBRAITH, Jay R. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
- GALBRAITH, Jay R. y Daniel A. NATHANSON. *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing Co, 1978.
- GARELL I GUIU, Josep Maria. «Parlament d'inauguració del curs acadèmic 2014-2015 de la URL». 7 de octubre de 2014. Disponible en: http://www.url.edu/sites/default/files/acteinaugural20142015_discursrector.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- GERRING, John. *Case Study Research: Principles and Practices*. Nueva York: Cambridge University Press, 2006.

- GÓMEZ MONTORO, Ángel. «Discurso de despedida del rector D. Ángel J. Gómez Montoro». [Universidad de Navarra] 4 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.unav.edu/documents/11306/ac59fc1c-9ab8-43a8-bfe0-8661f6aadb67> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- GÓMEZ SAL, José Carlos. «Discurso del rector José Carlos Gómez Sal, en la ceremonia de conmemoración del 40 aniversario de la Universidad de Cantabria». Paraninfo de la Universidad de Cantabria, 14 de marzo de 2013. Disponible en: <https://web.unican.es/conoce-la-uc/Documents/GonzalezEchegarayhonoriscausaDiscursorector40aniv.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Discurso del rector en funciones de la UC, José Carlos Gómez Sal, en la ceremonia celebrada con motivo de la toma de posesión del rector Ángel Pazos Carro». Paraninfo de la Universidad de Cantabria, 7 de abril de 2016. Disponible en: <https://web.unican.es/noticias/Documents/2016/DISCURSO%20RECTOR%20DESPE-DIDA%207%20abril%202016.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- GÓMEZ VILLAMANDOS, José Carlos. «Discurso acto de investidura de rector y toma de posesión del equipo de dirección». Córdoba, 20 de junio de 2014a. Disponible en: <https://www.uco.es/servicios/comunicacion/actualidad/item/download/90735> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Discurso inauguración curso 2014/15». 25 de septiembre de 2014b. Disponible en: <http://www.uco.es/servicios/comunicacion/component/k2/item/download/91933> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Discurso [del rector] inauguración curso 2015/16». Universidad de Córdoba, 25 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/protocolo/documentos/memorias-cursos/2015-2016/discurso-rector.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- . «Discurso [del rector] inauguración curso 2016/17. 28 de septiembre de 2016. Disponible en: <http://www.uco.es/servicios/comunicacion/actualidad/noticias/item/download/101823> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- GRANT, Robert M. «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review* 33, n.º 3 (1991): 114-135.
- GREGORIO, Silvana y Judith DAVIDSON. *Qualitative Research Design for Software Users*. Maidenhead (Reino Unido); McGraw Hill y Open University Press, 2008.
- HAMBRICK, Donald C. y James W. FREDRICKSON. «Are you Sure you Have a Strategy?». *Academy of Management Perspectives* 15, n.º 4 (2001): 48-59.
- IMBIC (Instituto Maimonidés de Investigación Biomédica de Córdoba). Disponible: <http://www.imbic.org/> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- IUNE (Actividad Investigadora de la Universidad Española). Indicadores bibliométricos de la producción científica de las universidades españolas 2013-2015 elaborados a partir la base de datos Web of Science (Thomson Reuters) bajo petición del Ivie, 2017a.
- . Indicadores de innovación de las universidades españolas 2006-2015 elaborados a partir de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI). Disponible en: <http://www.iune.es> [consulta: septiembre de 2017b].
- . Indicadores de innovación de las universidades españolas 2006-2015 elaborados a partir de INVENES (Oficina Española de Patentes y Marcas). Disponible en: <http://www.iune.es> [consulta: septiembre de 2017c].

- LEIH, Sohvi y David J. TEECE. «Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective». *Academy of Management Perspectives* 30, n.º 2 (2016): 182-210.
- LEWINS, Ann y Christina SILVER. *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. Londres: Sage Publications, 2007.
- LIPPMAN, Steven A. y Richard P. RUMELT. «Uncertain Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition». *The Bell Journal of Economics* 13, n.º 2 (1982): 418-438.
- LOSTAO, Pilar. «Relación con graduados: medios, contenidos, continuidad». Ponencia presentada en el Seminario Fundación BBVA-Ivie 2015 titulado *Rankings y sistemas de información universitaria en España: estado de la cuestión y mejoras posibles* (Valencia, 22 de septiembre de 2015). Disponible en: <http://web2011.ivie.es/es/actividades/noticias/2015/fbbva-rankings-y-sistemas-de-informacion-universitaria-en-espana-estado-de-la-cuestion-y-mejoras-posibles.php> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). Anuario de indicadores universitarios 2016. Madrid: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2017a. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/estadistica-indicadores-universitarios.html>.
- . Estadística de tesis doctorales. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/tesis-doctorales.html> [consulta: septiembre de 2017b].
- . Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Personal Docente e Investigador. Disponible en: <https://www.educacion.gob.es/siiu/> [consulta: septiembre de 2017c].
- . Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Indicadores de afiliación a la Seguridad Social de los egresados universitarios del curso 2009-2010. Disponible en: <https://www.educacion.gob.es/siiu/> [consulta: septiembre de 2017d].
- . Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Variables e Indicadores de Inserción Laboral. Disponible en: <https://www.educacion.gob.es/siiu/> [consulta: septiembre de 2017e].
- MORESO, Josep Juan. «Informe del rector al Claustre». 29 de abril de 2008. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/2982401/3005540/rector_claus-08.pdf/5746d03f-13b4-4828-bf93-fcc5381ada7a [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «Informe del rector al Claustre». 9 de junio de 2009. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/2982401/3005540/claustre09_curt.pdf/08f44219-528e-4930-ab86-e667321968fd [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «Informe del rector Josep Joan Moreso al Claustre de la Universidad Pompeu Fabra. [Universidad Pompeu Fabra] 18 de mayo de 2010. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/4328939/116909308/informe_breu_rectorclaustre0910.pdf [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- . «Informe del rector al Claustre». 1 de junio de 2012. Disponible en: https://www.upf.edu/documents/2982401/3005540/informe_claustre_2012.pdf/f239b93a-0b75-409d-a32e-179029d1b87d [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- Navarra.com. «Un fondo de 8,5 millones de euros para crear empresas y fomentar el empleo desde la Universidad de Navarra». 31 de mayo, 2016. Disponible en: <http://navarra.elespanol.com/articulo/revista/fondo-85-millones-euros-crear-empresas-y>

- fomentar-empleo-universidad-navarra/20160531110435044993.html [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- PÉREZ, Francisco, Joaquín ALDÁS (Dir.), Rodrigo ARAGÓN e Irene ZAERA. *U-Ranking 2017: Indicadores sintéticos de las universidades españolas*. 5ª ed., València: Fundación BBVA e Ivie, 2017.
- PETERAF, Margaret A. «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal* 14, n.º 3 (1993): 179-191.
- POWELL, Walter W. y Paul J. DiMAGGIO (Eds.). *The new institutionalism in organisational analysis*. The University Chicago Press, 1991.
- ROLDÁN NOGUERAS, José Manuel. «Acto de apertura. Curso 2012 /2013. Discurso del rector». 2 de octubre de 2012. Disponible en: <https://www.uco.es/servicios/comunicacion/actualidad/noticias/item/download/81659> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- SÁNCHEZ TABERNEIRO, Alfonso. «Un café con el rector». *Nuestro tiempo* [revista cultural y de cuestiones actuales de la Universidad de Navarra]. Universidad de Navarra, noviembre-diciembre de 2012a. Disponible en: <http://www.unav.es/nuestrotiempo/temas/cafe-con-rector> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Discurso de toma de posesión del rector D. Alfonso Sánchez-Tabernero». [Universidad de Navarra] 4 de septiembre de 2012b. Disponible en: <http://www.unav.edu/documents/11306/3823302/04-09-2012+Discurso+Toma+de+posesi%C3%B3n.pdf> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Discurso del rector D. Alfonso Sánchez-Tabernero en la apertura de curso 2012-2013». [Universidad de Navarra] 14 de septiembre de 2012c. Disponible en: <http://www.unav.edu/documents/11306/3823302/Discurso+Rector++Apertura+Curso+2012-2013.pdf> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Discurso del rector D. Alfonso Sánchez-Tabernero en la apertura de curso 2013-2014». [Universidad de Navarra] 6 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.unav.edu/documents/11306/3823302/Discurso+Rector++Apertura+Curso+2013-2014.pdf> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Discurso del rector D. Alfonso Sánchez-Tabernero en la apertura de curso 2014-2015». [Universidad de Navarra] 12 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.unav.edu/documents/11306/3823302/19++Fecha+12-09-2014+Discurso+Apertura+2014-2015.pdf> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Lo que no hacen las mejores universidades». *El País*, 1 de enero de 2015a. Disponible en: https://politica.elpais.com/politica/2015/01/02/actualidad/1420228557_324773.html [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- . «Discurso del rector D. Alfonso Sánchez-Tabernero en la apertura de curso 2015-2016». [Universidad de Navarra] 4 de septiembre de 2015b. Disponible en: <http://www.unav.edu/web/vida-universitaria/reportajes/apertura-de-curso-2015-2016/discursos-rector> [consulta: 8 de noviembre de 2017].
- SANCHO, Ferrán. «Discurs del Dr. Ferran Sancho a l'acte acadèmic de presa de possessió com a rector de la UAB». [Universidad Autónoma de Barcelona] 22 de junio de 2012. Disponible en: <http://www.uab.cat/Document/811/437/rector-presapossessio,0.pdf> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- SANZ MARTÍNEZ, José María. «Solemne Acto de Apertura del Curso 2012/13 de las Universidades de Madrid. Discurso del rector». 3 de septiembre de 2012. Disponible en: http://www.uam.es/UAM/documento/1242665596888/Discurso_Rector_acto_apertura_curso_2012_2013.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].

- «Solemne Acto de Apertura del Curso Académico 2013-2014». 16 de septiembre de 2013. Disponible en: http://www.uam.es/UAM/documento/1242673013428/Discurso_Apertura_Rector_Curso_2013_2014.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- «Solemne Acto de Apertura del Curso Académico 2014-2015». 10 de septiembre de 2014. Disponible en: http://www.uam.es/UAM/documento/1242679939988/Discurso_del_Rector_Solemne_Acto_de_Apertura_de_Curso_2014_2015.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- SILVER, Christina y Nigel FIELDING. «Using Computer Packages in Qualitative Research». En C. Willig & W. Stainton-Rogers, Eds. *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Londres: Sage Publications, 2008.
- STEERS, Richard M. «Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness». *Administrative Science Quarterly* 20, n.º 4 (1975): 546-558.
- TEECE, David J. «Managing the University: Why “organized Anarchy” is Unacceptable in the Age of Massive Open Online Courses». *Strategic Organization* [en línea] 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1476127017732760>.
- TEECE, David J., Gary PISANO y Amy SHUEN. «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal* 18, n.º 7 (1997): 509-533.
- TUSHMAN, Michael L. y Charles A. O'REILLY. *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard University Press, 2002.
- UAB (Universidad Autónoma de Barcelona). *Memoria del curso académico 2014-2015*. Barcelona: Secretaría General, Universidad Autónoma de Barcelona, 2015. Disponible en: <http://www.uab.cat/web/conoce-la-uab-cei/la-uab/memoria-del-curso-academico-1345667127306.html> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- *UABcei apuesta por el conocimiento y la innovación: Agregaciones proyecto UABcei. Documentación para la Comisión Internacional*. Barcelona, 2009a. Disponible en: http://www.uab.cat/Document/171/747/AGREGACIONES_es,0.pdf [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- *UABcei apuesta por el conocimiento y la innovación: Resumen ejecutivo proyecto UABcei. Documentación para la Comisión Internacional*. Convocatoria del Ministerio de Educación Campus de Excelencia Internacional. Barcelona, 2009b. Disponible en: http://www.uab.cat/Document/457/638/RESUMEN_EJECUTIVO_ESP,2.pdf [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- La internacionalización en cifras. Disponible en: <http://www.uab.cat/web/movilidad-e-intercambio-internacional/internacionalizacion/la-internacionalizacion-en-cifras-1345671062449.html> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- UAM (Universidad Autónoma de Madrid). *Memoria curso académico 2006-2007*. Madrid, 2008. Disponible en: http://www.uam.es/UAM/documento/1242648224846/Memoria_2006_2007.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- «Líneas Generales de Actuación: Claustro». 22 y 23 de mayo de 2014. Disponible en: <http://uam.es/UAM/documento/1242679821848/LineasGeneralesActuacion.Mayo.2014.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- UCO (Universidad de Córdoba). «Alcance Temporal del II Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba». Abril de 2015. Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/planestrategico/IIPLAN/Documento%20Bases%20II%20PE.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].

- UNICAN (Universidad de Cantabria). «Documento de agregaciones». [Cantabria Campus Internacional (CCI)]. [2009]. Disponible: <http://www.cantabriacampusinternacional.com/cei/Documents/doc-agregacion.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- *Plan estratégico: Descripción del proyecto*. Cantabria Campus Internacional, 2009. Disponible en: <http://www.cantabriacampusinternacional.com/cei/Documents/descripcion-proyecto-es.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- UNIZAR (Universidad de Zaragoza). *Informe de gestión 08 y programa de actuación 09*. 2008. Disponible en: <http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IGPA2008DEF.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- *Informe de gestión 10 y programa de actuación 11*. 2010. Disponible en: http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IG2010_PA2011.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - *Informe de gestión 11 y programa de actuación 12*. 2011. Disponible en: http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IG2011_PA2012.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - *Informe de gestión 12 y programa de actuación 13*. 2012. Disponible en: http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IG2012_PA2013_000.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - *Informe de gestión 13 y programa de actuación 14*. 2013. Disponible en: http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IG2013_PA2014.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - *Informe de gestión 14 y programa de actuación 15*. 2014. Disponible en: http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/IG2014_PA2015.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - *Informe de gestión 2015*. 2015a. Disponible en: <http://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/informeGestion/informe2015.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - «Redes y asociaciones nacionales e internacionales de las que forma parte la Universidad de Zaragoza a través del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación al desarrollo». 2015b. Disponible en: http://wzar.unizar.es/servicios/inter/ASOCIACIONES/redes_asoc_inter.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
 - Programa Docentia-UZ: Manual de procedimiento. 2016. Disponible en: https://www.unizar.es/sg/pdf/acuerdos/2016/2016-02-23/2_6.4.1.1.%20Borrador%20Manual%20Dozentia%20febrero%20v4%20DEFINITIVA.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- UPF (Universidad Pompeu Fabra). «Plan Estratégico Universidad Pompeu Fabra 2016-2025». 2016. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/3151170/3417390/Plan+Estrategico+UPF++cast.pdf/13593bef-2870-461a-acb7-dea0281ea59d> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- UPV (Universidad Politécnica de Valencia). *Memoria del Curso Académico 2005-2006*. 2007. Disponible en: https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/Memoria_2005_2006c.pdf [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- *Memoria del Curso Académico 2007-2008*. 2009. Disponible en: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0471086.pdf> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
 - *Memoria del Curso Académico 2008-2009*. 2010. Disponible en: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0514663.pdf> [consulta: 9 de noviembre de 2017].

- «Programa Docencia. Autoinforme para la Certificación del Modelo de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado de la Universidad Politécnica de Valencia». Vicerrectorado de Calidad y de Evaluación de la Actividad Académica. Julio de 2012. Disponible en: <http://www.upv.es/entidades/VECA/info/U0656624.pdf> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- *Memoria del Curso Académico 2011/2012*. 2013. Disponible en: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0650072.pdf> [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- *Plan estratégico UPV 2015-2020*. 2016. Disponible en: https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estragico_upv2020.pdf [consulta: 9 de noviembre de 2017].
- URL (Universidad Ramon Llull). *Memòria 08/09*. 2009. Disponible en: http://www.url.edu/sites/default/files/memoria08_09.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- *Memòria 09/10. 2010*. Disponible en: http://www.url.edu/sites/default/files/memoria09_10.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- *Memòria 10/11. 2011*. Disponible en: http://www.url.edu/sites/default/files/memoria10_11.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- *Memòria 2014-2015*. 2015. Disponible en: http://www.url.edu/sites/default/files/memoria14_15.pdf [consulta: 10 de noviembre de 2017].
- VENKATRAMAN, N. y Vasudeman RAMANUJAM. «Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches». *Academy of Management Review* 11, n.º 4 (1986): 801-814.
- WATERMAN, Robert, Jr., Thomas PETERS y Julien R. PHILIPS. «Structure is not Organization». *Business Horizons* (junio de 1980): 14-26.
- WERNERFELT, Birger. «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal* 5, n.º 2, (1984): 171-180.
- YIN, Robert K. *Case Study Research Design and Methods*. 5.^a ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

Índice de cuadros

CUADRO 1.1:	Descripción de los indicadores de resultados	32
CUADRO 1.2:	Descripción de las variables empleadas para la definición de los grupos estratégicos	36
CUADRO 1.3:	Composición de los grupos estratégicos y tamaño dentro del sistema universitario	41
CUADRO 1.4:	Caracterización de los grupos estratégicos. Universidades presenciales	64
CUADRO 2.1:	Universidades analizadas y grupo estratégico de pertenencia	69
CUADRO 2.2:	Directivos entrevistados	75
CUADRO 2.3:	Personas entrevistadas y duración de las entrevistas por universidad	76
CUADRO 2.4:	Fuente y tipo de documentación de carácter secundario ...	76
CUADRO 2.5:	Recuento de documentos y páginas recopiladas por universidad	77
CUADRO 2.6:	Códigos utilizados	83
CUADRO 3.1:	Caracterización de la UN en comparación con el grupo 2 (universidades privadas) y el SUE	88
CUADRO 3.2:	Caracterización de la URL en comparación con el grupo estratégico 2 (universidades privadas) y el SUE	111
CUADRO 3.3:	Caracterización de la UPF en comparación con el grupo 3 (universidades altamente especializadas) y el SUE	134
CUADRO 3.4:	Caracterización de la UPV en comparación con el grupo estratégico 3 (universidades altamente especializadas) y el SUE	156
CUADRO 3.5:	Caracterización de la UAB en comparación con el grupo estratégico 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE	178
CUADRO 3.6:	Indicadores de internacionalización de la UAB	191
CUADRO 3.7:	Caracterización de la UAM en comparación con el grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE	197

CUADRO 3.8:	Caracterización de la UNICAN en comparación con el grupo 5 (jóvenes universidades investigadoras) y el SUE ...	214
CUADRO 3.9:	Caracterización de la UCO en comparación con el grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE	234
CUADRO 3.10:	Caracterización de la UNIZAR en comparación con el grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE ..	253
CUADRO 4.1:	Patrones de posicionamiento estratégico claro y consistente a largo plazo	277
CUADRO 4.2:	Patrones de dotación de estructuras <i>ad hoc</i> para el desarrollo de proyectos estratégicos	280
CUADRO 4.3:	Patrones de apuesta por el talento del personal docente e investigador	287
CUADRO 4.4:	Patrones relacionados con el enfoque analítico en la toma de decisiones estratégicas	295
CUADRO 4.5:	Patrones de búsqueda del alineamiento entre diferentes niveles y órganos de la universidad	300
CUADRO 4.6:	Conexión entre los patrones identificados y las capacidades dinámicas de las universidades	312

Índice de esquemas y gráficos

ESQUEMA 2.1:	Arquitectura de la base de datos Dedoose	78
ESQUEMA 3.1:	Evolución de la estructura organizativa de la investigación en la UAB hacia las redes y la transversalidad	186
ESQUEMA 4.1:	Modelo PEDAGoCC	275
ESQUEMA 4.2:	Principales relaciones entre los factores del modelo PEDAGoCC y las dimensiones de capacidades dinámicas ..	313
GRÁFICO 1:	Marco de análisis de la investigación	15
GRÁFICO 1.1:	Identificación de grupos estratégicos entre las universidades españolas	39
GRÁFICO 1.2:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 2 y media del SUE	44
GRÁFICO 1.3:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 2 y media del SUE	45
GRÁFICO 1.4:	Desempeño relativo del grupo 2 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	46
GRÁFICO 1.5:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 3 y media del SUE	47
GRÁFICO 1.6:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 3 y media del SUE	48
GRÁFICO 1.7:	Desempeño relativo del grupo 3 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	49
GRÁFICO 1.8:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 4 y media del SUE	50
GRÁFICO 1.9:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 4 y media del SUE	52
GRÁFICO 1.10:	Desempeño relativo del grupo 4 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	52
GRÁFICO 1.11:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 5 y media del SUE	55

GRÁFICO 1.12:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 5 y media del SUE	55
GRÁFICO 1.13:	Desempeño relativo del grupo 5 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	56
GRÁFICO 1.14:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 6 y media del SUE	58
GRÁFICO 1.15:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 6 y media del SUE	59
GRÁFICO 1.16:	Desempeño relativo del grupo 6 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	60
GRÁFICO 1.17:	Indicadores de desempeño docente. Grupo 7 y media del SUE	62
GRÁFICO 1.18:	Indicadores de desempeño investigador. Grupo 7 y media del SUE	62
GRÁFICO 1.19:	Desempeño relativo del grupo 7 respecto al SUE y los resultados medios del resto de grupos	63
GRÁFICO 2.1:	Distancias euclídeas entre los grupos estratégicos obtenidos por Aldás <i>et al.</i> (2016)	71
GRÁFICO 2.2:	Situación de los grupos estratégicos en U-Ranking 2016	72
GRÁFICO 2.3:	Ratio de documentos por descriptor	80
GRÁFICO 2.4:	Ejemplo de <i>output</i> de Dedoose: volumen (área) de registros por capacidades y grupo estratégico	84
GRÁFICO 3.1:	Desempeño de la UN respecto del grupo 2 (universidades privadas) y del SUE	89
GRÁFICO 3.2:	Desempeño de la URL respecto del grupo 2 (universidades privadas) y del SUE	112
GRÁFICO 3.3:	Desempeño de la UPF respecto del grupo 3 (universidades altamente especializadas) y del SUE	135
GRÁFICO 3.4:	Desempeño de la UPV respecto del grupo 3 (universidades altamente especializadas) y del SUE	157
GRÁFICO 3.5:	Desempeño de la UAB respecto del grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y del SUE	180
GRÁFICO 3.6:	Desempeño de la UAM respecto del grupo 4 (grandes universidades metropolitanas) y el SUE	198
GRÁFICO 3.7:	Desempeño de la UNICAN respecto del grupo 5 (jóvenes universidades investigadoras) y del SUE	215
GRÁFICO 3.8:	Desempeño de la UCO respecto del grupo 6 (universidades regionales generalistas) y el SUE	235
GRÁFICO 3.9:	Desempeño de la UNIZAR respecto del grupo 6 (universidades regionales generalistas) y del SUE	254

Índice alfabético

- 1.º cuartil. *V.* publicaciones en el primer cuartil
- acreditaciones, 98-99, 103, 120-122, 133, 166, 170, 173, 189, 204, 209, 241, 285, 301, 303
- Alcalá, Universidad de (UAH), 49, 51, 70
- ALDÁS, J., 13-16, 23-24, 31, 34, 38-39, 42, 49, 53, 60, 67-71, 79, 87, 110, 134, 147, 155, 178, 196, 204, 234, 252
- Alianza 4U, 145, 153-154, 193, 201, 210, 212, 291-292
- Alicante, Universidad de (UA), 53, 149
- alineamiento, 17, 38, 90-91, 93, 113, 116, 136-139, 159-160, 164, 166, 169, 183, 191, 220, 233, 248, 274, 278-279, 281, 299, 300c, 301, 305, 307, 309-310, 315
- Almería, Universidad de (UAL), 60
- alumnos
- de posgrado. *V.* estudiantes de posgrado
 - extranjeros. *V.* estudiantes extranjeros
 - por profesor, 34, 47, 50, 53n, 54, 58, 61, 88, 230, 321
 - presupuesto por. *V.* presupuesto por alumno
- análisis y toma de decisiones, 17, 91, 94-95, 100, 115, 138-139, 143, 158-159, 161, 163-164, 205, 222, 258, 260, 267, 279, 293-294, 295c, 296, 303, 308, 310, 319
- ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), 98, 120-121, 173
- AQU (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya), 120-121, 143
- áreas de conocimiento, 35, 71, 99, 122, 173, 206, 208, 231, 256, 258, 322
- atracción
- de estudiantes, 54, 99, 144, 148, 155, 191, 199, 203, 207, 230, 244, 320
 - de talento, 138, 140, 165, 190-192, 203-204, 207, 210, 228, 244-246, 284, 286, 288, 305
- Autónoma de Barcelona, Universidad (UAB), 16, 49, 51, 149, 154, 178-196, 276, 282-283, 285, 288-289, 292-294, 296-298, 303, 314
- Autónoma de Madrid, Universidad (UAM), 16, 49, 51, 70, 154, 196-213, 276, 278, 282-283, 286, 289, 291-293, 296-299, 302, 314
- Barcelona, Universidad de (UB), 49, 70, 184, 314
- BARNEY, J., 81, 306
- becas, 147, 153, 175, 195, 202, 207, 210, 245
- benchmarking*, 13, 165, 313
- Burgos, Universidad de (UBU), 60
- Cádiz, Universidad de (UCA), 60
- CAMERON, K. S., 22, 24
- Cantabria, Universidad de (UNICAN), 16, 53, 56, 70, 73, 214-233, 276, 278, 282-283, 286, 289-293, 296-299, 302-305, 314
- capital relacional, 95, 99-100, 104, 123, 127, 144, 146, 167-168, 174, 187-188, 191, 203-204, 207, 221, 224-225, 227, 242, 258, 261, 263, 284, 291, 310-311
- características organizativas, *V. t.* complejidad organizativa, 53, 57, 88, 110, 135, 179, 215, 234
- Carlos III de Madrid, Universidad (UC3M), 46, 99, 122, 149, 154, 193, 241, 244, 292
- CARTON, R. B., 22, 24
- CASALS PONS, J., 138-139, 143, 152-153
- Castilla-La Mancha, Universidad de (UCLM), 60
- CEI (campus de excelencia internacional), 96, 118, 123, 129-130, 143, 145, 192, 219-200, 203, 209, 211, 213, 219, 221, 224-227, 231, 242, 244, 252, 262n, 289, 292
- citas por documento, 29
- CNEAI (Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora), 98, 121, 129,
- competencia, 34, 43, 236, 238
- de gobierno, 92, 94, 114, 125, 139, 282
 - de los estudiantes, 20, 25, 168, 173-174, 274, 281, 304

- profesional, 26, 94, 99, 103-104, 123, 126, 168, 291, 306
- regional, 35, 46, 49, 57, 61, 117, 139, 156, 162, 184, 229-230, 257
- complejidad organizativa. *V. t.* características organizativas, 31, 35, 283
- Complutense de Madrid, Universidad (UCM), contingencias, 22, 82
- externas, 16, 89, 139, 239, 257
- internas, 16, 89-90, 144, 198, 236-237, 254
- Córdoba, Universidad de (UCO), 16, 57, 60, 71, 233-252, 276, 278, 282-283, 285-286, 289-292, 297-299, 303, 305
- CORES (Comunidades de Investigación Estratégica), 179, 183-184, 186, 289
- Coruña, Universidad de la (UDC), 60
- CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas), 222
- CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), 171, 175, 188-189, 192, 201-204, 209, 212-213, 219, 227, 231, 242, 252, 281, 283, 289
- DAVIDSON, J., 68
- Dedoose, 16, 73, 73n, 78-79, 82, 82n, 84g
- desarrollo de recursos, 17, 276, 284, 291
- descentralización, 85, 93-94, 104, 113, 115-116, 127, 182, 191, 196, 255-256, 279, 282-284, 308, 310-311
- desempeño
- de las universidades, 15, 20, 23-24, 48, 85, 315
 - docente, 13, 15, 16, 19, 25-27, 29, 35, 44, 51, 54, 59, 61, 66, 68-69, 90, 93, 95, 98-99, 103-104, 118, 120, 123, 152, 164, 168, 197-198, 207, 209, 253, 255, 257-258, 261, 264, 273, 279, 282, 286, 290-291, 304
 - evaluación del, 20-24, 26, 43
 - investigador, 13, 15, 16, 20, 27, 29, 30, 34-35, 44-45, 51, 54, 59-61, 63, 66, 68-70, 90, 92, 95-96, 98, 100, 106, 118, 123, 128-129, 135, 146-147, 149, 153, 155, 179, 181, 183, 185, 187-188, 193, 195, 197-198, 210, 212, 216-217, 235, 239, 241, 243, 248, 250, 252, 273, 286, 290
 - medición del, 15, 19, 21-22, 24, 26-27
- Deusto, Universidad de (UDE), 87, 129
- DiMaggio, P. J., 309
- distancia euclídea, 71
- docencia, calidad de la, 25-26, 93, 119, 151, 267
- Docentia, 120, 161-162, 166-167, 170, 173, 205, 266
- documentos citables, 27, 29
- EEES (Espacio Europeo de Educación Superior), 97, 164-165, 172, 207, 255
- empleabilidad, 20, 26, 29-30, 34, 44-45, 47-48, 51, 54, 56, 58-59, 62-63, 70, 98, 103-104, 119-121, 125-127, 157, 163-164, 167-168, 174-175, 197, 205, 243, 253, 256-257, 261, 263, 267-269, 279, 282-283, 285, 291, 296-297, 299, 301, 315, 320
- entorno, características del, 35, 192
- escalamiento multidimensional, 38
- estructura organizativa, 16-17, 90, 93, 136, 162, 179, 183, 198, 237-238, 254, 274, 278
- estudiantes
- atracción de. *V.* atracción de estudiantes
 - características de los, 31, 34, 320
 - competencia de los. *V.* competencia de los estudiantes
 - de posgrado, 50, 54, 57, 61, 87, 111, 142, 152, 172-173, 285, 298
 - extranjeros, 46, 50, 54, 57, 61, 104, 124, 173
- EUA (European University Association), 98, 122, 140, 142
- Euskal Herriko Unibertsitatea. *V.* Universidad del País Vasco
- Extremadura, Universidad de (UNEX), 60
- Factiva, 74
- factor
- de impacto, 28-29
 - medio de impacto. *V.* factor de impacto
- FERNÁNDEZ SANTOS, Y., 14
- FIELDING, N., 68
- FREDRICKSON, J. W., 81
- fundraising*, 99, 101, 106-107, 155, 290
- GALBRAITH, J. R., 17, 273-274
- GARRELL, J. M., 11, 113-114, 118-119, 125, 133
- Gerona, Universidad de (UDG), 53
- GERRING, J., 68
- gobernanza, 16-17, 90-91, 94, 113-114, 116, 136, 138-139, 142, 144, 146, 159, 161-162, 179, 182, 198, 200-201, 218, 238, 256, 274, 279
- GÓMEZ MONTORO, A. J., 96
- GÓMEZ SAL, J. C., 216, 222, 227, 233, 239-240, 246, 248, 251
- GÓMEZ VILLAMANDOS, J. C., 239, 246, 248, 251
- Granada, Universidad de (UGR), 57

- GRANT, R. M., 81
- GREGORIO, S., 68
- grupos de investigación, 125, 129-130, 132, 147, 179, 183-184, 191, 209, 218-220, 236, 239, 241-242, 244, 246-247, 270, 279, 282-283, 289, 292, 297-299, 305
- GUTIÉRREZ SOLANA, F., 11, 73
- HAMBRICK, D. C., 81
- HOFER, C. W., 22
- Horizonte 20, 129, 141, 146, 167, 175, 181, 210
- Huelva, Universidad de (UHU), 60
- I+D, 107, 132, 176, 186-187, 192-193, 221, 226-227, 263
- ICREA (Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats), 136-140, 146-150, 172, 190, 192, 222, 228-229, 289, 291
- indicadores
- de desempeño, 29, 120, 286
 - de empleabilidad, 26, 120, 125, 261
 - de investigación, 23-24, 27-30, 45g, 48g, 52g, 54, 55g, 59, 59g, 62g, 92, 98, 128, 130, 144, 187, 203, 205, 219
 - docentes, 24-26, 29, 38, 44g, 47g, 50g, 52g, 55g, 58g, 62g, 99, 119-120, 164-165, 170, 173, 203, 205, 225, 286, 301-302
- índice de Gini, 50, 53, 57, 61, 322
- Internacional Menéndez Pelayo, Universidad (UIMP), 216
- internacionalización, 44, 46, 102-105, 108, 116, 119, 124-125, 145-146, 151, 153-154, 171-172, 175, 191, 207, 210, 212, 218, 225, 232, 250, 252, 284-285, 299
- investigación
- calidad de la, 20, 27-28, 30, 44, 48, 51, 56, 59, 60, 70, 147
 - indicadores de. V. indicadores de investigación
 - volumen de, 27, 30, 51, 54, 56, 59, 60, 63, 179, 216
- Islas Baleares, Universidad de las (UIB), 53
- IUNE (Actividad Investigadora de la Universidad Española), 147, 176, 202, 227
- Jaén, Universidad de (UJAEN), 60
- Jaume I de Castellón, Universidad (UJI), 53
- Juan de la Cierva, 147, 202, 227
- La Laguna, Universidad de (ULL), 57, 60, 71
- La Rioja, Universidad de (UNIRIOJA), 269
- Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de (ULPGC), 60
- LEIH, S., 17, 307, 309
- León, Universidad de (UNILEON), 60
- Lérida, Universidad de (UDL), 53, 269
- LEWINS, A. Y., 68
- LIPPMAN, S. A., 85n
- LOSTAO CRESPO, P., 97
- Málaga, Universidad de (UMA), 57
- MARIE CURIE, 188, 190, 192, 245
- MARTÍNEZ CAMPILLO, A., 14
- McKINSEY, 17, 274
- MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), 15, 25
- Miguel Hernández de Elche, Universidad (UMH), 53
- MOOC (Massive Open Online Courses), 83, 172-173, 209
- MORESO, J. J., 11, 73, 145-146, 148-149
- Murcia, Universidad de (UM), 60
- NATHANSON, D. A., 17, 274
- Navarra, Universidad de (UN), 16, 45, 70, 87-110, 276, 279, 282-286, 289-293, 296-299, 301, 303-305, 314
- normativas de progreso y permanencia, 152, 161-162, 164-165, 286, 294, 296, 299
- notas de corte, 34, 46, 50, 54, 57, 61, 156, 164-165, 172, 196, 204, 208, 215, 269, 285-286
- O'REILLY, C. A., 309
- Oviedo, Universidad de (UNIOVI), 57
- Pablo de Olavide, Universidad (UPO), 53
- País Vasco, Universidad del (UPV-EHU), 57, 229
- patentes, 21, 106, 108, 227, 240, 250, 291
- PEDAGoCC, 17, 275e, 278, 305, 311, 313e, 315
- PÉREZ GARCÍA, F., 14
- personal de administración y servicios (PAS), 11, 85, 150, 154, 160, 187, 260, 302
- personal docente e investigador (PDI), 85, 98, 100, 121-122, 128, 145, 149-150, 154, 167, 170, 212, 218, 224, 232, 247-248, 260, 264, 284, 286, 287c, 289, 294, 299, 303, 305
- PETERAF, M. A., 306
- PETERS, T., 274
- PHILIPS, J. R., 274
- PIB (producto interior bruto) per cápita, 60-61, 156, 220, 257, 263

- PISANO, G., 306
- plan estratégico, 80, 102, 113, 118, 122, 143, 163-164, 169, 200-201, 205, 239, 241
- Politécnica de Cartagena, Universidad (UPCT), 53, 175
- Politécnica de Madrid, Universidad (UPM), 46, 175
- Politécnica de Valencia, Universidad (UPV), 16, 46, 48, 70, 155-177, 276, 279, 282-283, 285-286, 289, 291, 293-299, 301-305, 314
- Pompeu Fabra, Universidad (UPF), 16, 46, 48, 70, 73, 134-155, 193, 276, 282-283, 285-286, 288-293, 296-299, 301-305, 314
- Pontificia de Salamanca, Universidad (UPSA), 87
- POWELL, W. W., 309
- presupuesto
 - por alumno, 34, 53n, 58, 61
 - por profesor, 34, 58, 61
- producción científica, 21, 27-28, 153, 242, 250
- profesores
 - alumnos por. *V.* alumnos por profesor
 - características de los, 31, 34, 45, 111
 - doctores, 27-29, 34, 44, 47, 54
 - edad de los, 44, 47, 50, 54, 57-58, 61, 136, 194
 - presupuesto por. *V.* presupuesto por profesor
- Pública de Navarra, Universidad (UPNA), 53, 269
- publicaciones
 - en coautorías internacionales, 34, 47, 50, 54, 58, 61, 111, 134, 179, 196, 215, 253
 - en el primer cuartil, 28, 48
- RAMANUJAM, V., 21
- ramas de enseñanza, 35, 43, 46, 50, 53, 57
- Ramon Llull, Universidad (URLL), 16, 70, 87, 110-133, 279, 283-285, 289-293, 298-299, 301, 304
- Ramón y Cajal, 147, 192, 202, 212, 222, 227-229, 245
- rankings*, 14, 30, 120, 144, 205, 212-213, 313
 - internacionales, 98-99, 120, 125, 149, 161, 167, 185, 189, 204, 226, 261
 - nacionales, 14, 71, 167
- recursos
 - financieros, 31, 34, 43, 47, 50, 54, 61, 99, 178, 224, 226, 239, 252, 263, 311
 - y capacidades, 14, 16, 67, 82, 95, 105, 118, 131, 153, 185, 189, 202, 222, 236, 257, 276, 284, 306
- regresiones *property fitting*, 38
- rendición de cuentas, 129, 131, 161, 166, 200, 260, 309
- rendimiento
 - académico, 164-165, 173, 286
 - alto, 15, 17
 - de las universidades, 19-20, 42, 118, 165, 237, 313
 - docente, 51, 305
 - investigador, 80, 138
- reputación, 29, 35, 45, 83, 95, 99, 108-109, 123, 143-146, 155, 187, 189, 199, 202-204, 216, 226, 243, 257-258, 261, 263, 285-286, 292-293, 301, 305
- resultados docentes, 13, 15, 25-26, 29, 30, 34, 44-45, 48, 51, 54-55, 58-59, 61, 63, 70, 125, 157, 169-170, 172-173, 197, 253, 258, 286
- Rey Juan Carlos, Universidad (URJC), 53, 53n
- ROLDÁN NOGUERAS, J. M., 238
- Rovira i Virgili, Universidad (URV), 53, 56, 70
- RUMELT, R. P., 7
- Salamanca, Universidad de (USAL), 57
- SÁNCHEZ-TABERNERO, A., 96, 105
- SANCHO PIFARRÉ, F., 181-182
- Santiago de Compostela, Universidad de (USC), 57
- SANZ MARTÍNEZ, J. M., 11, 200, 210-211, 213
- Seguridad Social, 27, 47, 51, 315
- seizing*, 307-308, 311
- sensing*, 307-308, 310
- Sevilla, Universidad de (US), 57
- SHUEN, A., 306
- SIU (Sistema Integrado de Información Universitaria), 25, 200
- SILVER, C., 68
- Skype, 73
- stakeholders*, 14, 24, 85, 101, 113, 280-281, 302, 307
- STEERS, R. M., 22
- SUE (sistema universitario español), 13-16, 23-24, 29, 31, 38-40, 44, 44g-50g, 46-48, 50-51, 52g, 55g-56g, 58g-60g, 61-62, 62g-63g, 67, 69-71, 87, 88c-89c, 95, 97, 103, 110, 111c-112c, 112, 118, 131, 134, 134c-135c, 144, 147, 155-157, 156c, 157g, 161-163, 165, 175, 178-179, 178c, 180g, 195-197, 197c, 198g, 200, 202, 204, 208, 210, 212, 214-216, 214c, 215g, 227, 230, 233-235, 234c, 235g, 252-253, 253c, 254g, 255, 260, 262, 265, 273, 275, 290, 293, 301-303, 313-314

- tasa
- de abandono, 25, 125-126, 142
 - de adecuación, 27, 51, 54, 63
 - de afiliación, 27, 54, 58
 - de evaluación, 25
 - de éxito, 25, 58, 164, 258
 - de permanencia, 25
 - de rendimiento, 164
- TEECE, D. J., 17, 279, 306-307, 309
- tesis doctorales, 28, 29, 152, 170, 184, 195, 236, 248, 250, 270, 292, 294, 298
- THE (Times Higher Education), 125
- Thomson Reuters, 28
- titulaciones de grado, 46, 50, 54, 112, 135, 158, 179, 197, 216, 234
- toma de decisiones, 9, 17, 91, 94-95, 100, 115, 138-139, 143, 158-159, 161, 163-164, 205, 222, 258, 260, 267, 279, 293-294, 295c, 296, 303, 308, 310, 319
- transferencia de conocimiento, 22, 155, 205, 226, 243, 275, 284
- transforming*, 308, 311, 312c
- TUSHMAN, M. L., 309
- universidades
- a distancia, 38, 70
 - altamente especializadas, 46, 54, 70, 134, 134c-135c, 155, 156c, 157g
 - generalistas metropolitanas. *V.* universidades metropolitanas, grandes
 - investigadoras, jóvenes, 53-54, 60-61, 70, 124, 154, 166, 214, 214c, 215g
 - metropolitanas, grandes, 49-51, 54, 70, 178, 178c, 180g, 196, 197c, 198g
 - misión de las, 16, 19, 21-22, 43, 90, 94, 101, 107, 123, 132, 136, 169, 190, 206, 226, 243, 275, 278, 306, 308, 319
 - posicionamiento de las, 16-17, 28, 96, 109-110, 216, 276, 277c-278c, 278-279, 284, 289, 293, 298, 303, 305-306, 309-311, 313, 320, 322
 - privadas, 34, 38-39, 43-45, 54, 70, 87, 88c, 89g, 92, 103, 110-111, 111c, 112g, 124, 131, 283, 285, 296-297, 299
 - públicas, 34, 46, 135, 175, 178, 196, 216, 233, 252, 296, 309
 - docentes, 60, 71
 - presenciales, 38, 40, 40g, 43-45, 87-88, 95, 110-111, 134-135, 156, 178, 214, 216, 220, 234, 253, 285
 - regionales generalistas, 57, 71, 233, 234c, 235g, 252-253, 253c, 254g
- Universidades del G9, 232, 269, 292
- U-Ranking, 14, 71, 72g
- Valencia (Estudio General), Universidad de (UV), 49, 175
- Valladolid, Universidad de (UVA), 60
- VENKATRAMAN, N., 21
- Vigo, Universidad de (UVIGO), 53
- WATERMAN, R. J., 17, 274
- WERNERFELT, B., 306
- WHETTEN, D. A., 22, 24
- YERUN (Young European Research Universities Network), 154, 212
- YIN, R. K., 67
- Zaragoza, Universidad de (UNIZAR), 16, 57, 71, 252-271, 282, 285-286, 291-293, 296, 299, 302-305

Nota sobre los autores

EQUIPO INVESTIGADOR

Investigadores

Alejandro Escribá Esteve
(Universidad de Valencia e Ivie)

María Iborra
(Universidad de Valencia)

Vicente Safón
(Universidad de Valencia)

Equipo técnico

Carlos Albert Pérez
(Universidad de Valencia e Ivie)

Belén Miravalles Pérez
(Ivie)

Irene Zaera Cuadrado
(Ivie)

Edición

Susana Sabater Millares
(Ivie)

Carlos Albert Pérez es licenciado en Economía (2006) y máster en Desarrollo, Integración e Instituciones Económicas (2008) por la Universidad de Valencia. Fue becario de colaboración en el Departamento de Análisis Económico de dicha universidad en 2007. En 2012 se incorpora como profesor asociado al mismo departamento. Desde 2008 ejerce como técnico de investigación en el Ivie. Sus campos de especialización son la economía regional, el *stock* de capital en viviendas, la demografía, la ocupación y las coberturas del suelo y el desarrollo rural.

Alejandro Escribá Esteve es catedrático de universidad del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras y director de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Ha sido profesor visitante en la Universidad Bocconi (Italia), HEC Montreal y Universidad Concordia (Canadá). Sus intereses de investigación giran en torno al estudio de la estra-

tegia, la competitividad y el papel de los equipos de dirección y órganos de gobierno en empresas y en instituciones de ámbito académico y científico. Ha publicado más de treinta artículos sobre estas temáticas en diversas revistas nacionales e internacionales, entre las que pueden citarse *Long Range Planning*, *Business Research Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Group and Organization Management*, *International Marketing Review*, *International Small Business Journal* y *British Journal of Management*.

María Iborra es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y profesora titular del Departamento de Dirección de Empresas de la misma universidad. En 2011 recibió el Premio a la Excelencia Docente del Consejo Social de esa universidad y de la Generalitat Valenciana en su tercera edición. Sus áreas de interés son la dirección estratégica, con especial atención a los equipos directivos en pymes y empresas familiares, y los temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y la gestión de las universidades. En estas áreas es autora de diversos libros y artículos en revistas internacionales y nacionales de reconocido prestigio.

Belén Miravalles Pérez es licenciada en Documentación por la Universidad Politécnica de Valencia (2004) y Diplomada en Biblioteconomía y Documentación por la Universidad de Valencia (2001). En 2008 se incorporó al Ivie como documentalista donde se ocupa de la gestión documental del instituto, apoya a la investigación en la búsqueda y recopilación de información y colabora tanto en la actualización del sitio web del Ivie como del Observatorio ABACO. Se ocupa del mantenimiento de los diversos perfiles de autor de los investigadores para mejorar la visibilidad de su producción científica.

Vicente Safón es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. Sus áreas de interés son la estrategia, la reputación corporativa y la gestión de instituciones educativas, áreas en las que desarrolla su docencia, investigación y consultoría. Sobre estas materias ha publicado diferentes artículos en revistas académicas

y es autor o coautor de varios libros y capítulos de libro. Actualmente es profesor de Administración de Empresas y Estrategia en la Universidad de Valencia.

Irene Zaera Cuadrado es licenciada en Administración y Dirección de Empresas (2004) y en Investigación y Técnicas de Mercado (2005) por la Universidad de Valencia. Asimismo es diplomada en Dirección Internacional con una especialización en *Marketing* por la escuela de comercio Euromed Marseille. Desde 2007 forma parte del equipo de técnicos de investigación del Ivie. Sus campos de especialización son la economía de la educación, el capital humano, los estudios de impacto económico y la evaluación de actividades.

El tema de esta monografía es pertinente, oportuno y necesario. Mucho se habla de la atracción/captación de talento en las universidades pero siempre en referencia a estudiantes e investigadores, y raras veces a la gestión y la dirección.

Con un método cualitativo claramente explicado, reconociendo sus fortalezas y sus limitaciones, se desarrolla el Modelo PEDAGoCC para analizar las universidades de alto desempeño elegidas, considerando sus características y contingencias externas e internas, recursos y capacidades, orientación y posicionamiento estratégico.

Entre las conclusiones, destaca la importancia del desarrollo de capacidades tanto ordinarias como dinámicas. Con la misma insistencia que se reclama la necesidad de más recursos para la universidad, se debe reclamar el desarrollo de dichas capacidades.

Entre las causas del buen desempeño de estas universidades aparece de forma generalizada la existencia de una planificación estratégica continuada y el impulso de sus proyectos de Campus de Excelencia Internacional, al fin y al cabo un plan estratégico. Tener una estrategia (no por moda), una estructura adecuada, una cultura compartida, en definitiva, un modelo y perseverar tiene consecuencias y da resultados.

Mis felicitaciones a los autores y promotores de este trabajo que contribuye a entender y a mejorar la dirección estratégica de las universidades.

Teodoro Luque Martínez

Catedrático de Comercialización
e Investigación de Mercados
Universidad de Granada

Esta monografía es aconsejable para todos aquellos preocupados por la gestión universitaria, en particular, y por la universidad y su mejora, en general. El texto analiza diferentes tipos de buenas universidades españolas, lo que aumenta nuestro conocimiento sobre la universidad actual y proporciona un buen punto de partida para reflexionar sobre los profundos cambios que se avecinan. La actividad universitaria no es fácil de analizar; su complejidad, abundante regulación y peculiar sistema de gobierno, entre otros factores, dificultan su estudio. Por eso son bienvenidos trabajos como este, no solo por el rigor y análisis sistemático con el que abordan su investigación, sino la originalidad de su planteamiento, al trasponer los modelos propios de la dirección estratégica, habitualmente circunscrita al ámbito empresarial. Los autores se centran en un grupo selecto y variado de buenas universidades españolas, ofreciendo conclusiones sobre patrones asociados a su éxito. De ello se extraen muchas ideas sobre cómo mejorar la respuesta de las universidades a la sociedad. Estoy convencida de que es un texto que generará polémica, lo cual no solo dice mucho sobre él, sino que lo hace útil para abrir una reflexión sobre cómo diseñar universidades capaces de enfrentarse a retos desconocidos hasta ahora.

Zulima Fernández Rodríguez

Catedrática de Organización de Empresas
Universidad Carlos III de Madrid

Fundación **BBVA**

ISBN: 978-84-92937-76-9



www.fbbva.es