

**Arenilla, M. (Dir) (2012): *La Universidad española en riesgo. Un análisis desde su gobernanza*. Oleiros: Netbiblo. En imprenta.**

# **LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA EN RIESGO**

**UN ANÁLISIS DESDE SU GOBERNANZA**

**Director**

**Manuel Arenilla Sáez**

BORRADOR

A los que empiezan en la Universidad

# **LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA EN RIESGO**

## **UN ANÁLISIS DESDE SU GOBERNANZA**

### **Director**

Manuel Arenilla Sáez

### **Autores**

María Alvarado Riquelme

Manuel Arenilla Sáez

Ricardo García Vegas

Luis G. Ramos Gutiérrez

María A. de Vicente y Oliva

## Contenido

AUTORES.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. TENDENCIAS GLOBALES Y ESCENARIOS DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN EL SIGLO XXI.....	15
<b>1.1 El entorno de la educación universitaria .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Análisis de tendencias mundiales.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Entorno. La creciente globalización.....	17
1.2.2 Económica. Mayor peso de la economía del conocimiento .....	19
1.2.3 Demográfico. Incremento en el número de estudiantes universitarios .....	21
1.2.4 Financiero. Mayores costos, austeridad y recortes.....	24
1.2.4.1 Aumento de los costos de la enseñanza.....	24
1.2.4.2 Austeridad y recortes presupuestarios.....	25
1.2.5 Social. Equidad y presiones sobre la carrera docente.....	27
1.2.5.1 Búsqueda de mayor equidad en la prestación del servicio .....	27
1.2.5.2 Presiones sobre la carrera docente.....	30
1.2.6 Político-institucional. Auge del concepto de gobernanza universitaria .....	32
<b>1.3. Escenarios de la educación universitaria.....</b>	<b>33</b>
<b>1.4 Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
CAPÍTULO 2. LA GOBERNANZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL .....	38
<b>2.1 Los principios.....</b>	<b>38</b>
2.1.1 Los fundamentos. El servicio público .....	38
2.1.2 Los principios operativos: eficiencia, eficacia y equidad.....	40
<b>2.2 La dificultad de discernir la misión del SUE. Metas y objetivos</b> <b>45</b>	
<b>2.3 El marco del SUE.....</b>	<b>50</b>
<b>2.4 Aproximación teórica .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Objetivos .....</b>	<b>59</b>
2.5.1 Clientes .....	63
2.5.2 Consideraciones sociales .....	64
2.5.3 La concreción en indicadores .....	65
<b>2.6 Las resistencias a la innovación y el cambio.....</b>	<b>66</b>
<b>2.7 Los riesgos del SUE.....</b>	<b>69</b>
<b>2.8 Autonomía .....</b>	<b>72</b>
2.8.1 Delimitación .....	72

2.8.2	Autonomía y eficiencia.....	75
2.8.3	Autonomía académica .....	76
2.8.4	Autonomía organizativa .....	76
2.8.5	Autonomía financiera .....	78
2.8.6	Autonomía sobre el personal .....	80
2.8.7	Perspectivas y tendencias .....	81
2.8.8	Conclusiones sobre la autonomía .....	82
<b>2.9</b>	<b>Eficiencia .....</b>	<b>83</b>
2.9.1	Referentes teóricos .....	83
2.9.2	Condicionantes .....	85
2.9.3	Indicadores en el SUE .....	88
<b>2.10</b>	<b>Gobernanza .....</b>	<b>91</b>
2.10.1	El planteamiento teórico.....	91
2.10.2	Arquitectura de gobernanza.....	95
2.10.3	Diagnóstico del SUE .....	101
2.10.3.1	El modelo de gobernanza y su coordinación.....	101
2.10.3.2	La arquitectura de gobernanza del SUE.....	105
2.10.4	Información, transparencia y rendición de cuentas .....	110
<b>2.11</b>	<b>Personal docente e investigador .....</b>	<b>115</b>
2.11.1	El marco de la eficiencia. ....	115
2.11.2	El Borrador del Estatuto del PDI.....	118
2.11.3	Selección.....	126
2.11.4	Carrera .....	131
2.11.5	Perfiles profesionales.....	134
2.11.6	Costes y retribuciones.....	135
<b>2.12</b>	<b>Personal de administración y servicios .....</b>	<b>138</b>
2.12.1	Encuadramiento .....	138
2.12.2	Situación .....	139
<b>2.13</b>	<b>Propuestas para la gobernanza del SUE .....</b>	<b>145</b>
<b>2.14.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>149</b>
CAPÍTULO 3. EFICIENCIA DOCENTE E INVESTIGADORA .....		160
<b>3.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>160</b>
<b>3.2</b>	<b>Análisis de eficiencia: el análisis envolvente de datos, DEA ...</b>	<b>161</b>
<b>3.3</b>	<b>Análisis de eficiencia con DEA de las universidades españolas</b>	<b>163</b>
<b>3.4</b>	<b>Búsqueda de patrones que diferencien las universidades eficientes de las no eficientes.....</b>	<b>174</b>

<b>3.5 La influencia de la estructura del personal PDI y PAS en la consecución de los resultados de docencia, investigación y eficiencia.</b>	<b>177</b>
<b>3.6 Conclusiones</b>	<b>181</b>
CAPÍTULO 4. SISTEMAS DE CONTABILIDAD ANALÍTICA EN LAS UNIVERSIDADES	185
<b>4.1. Introducción</b>	<b>185</b>
<b>4.2. Los sistemas de contabilidad analítica de las universidades en España</b>	<b>190</b>
4.2.1. El Sistema de Contabilidad Analítica para Universidades	192
4.2.2. Modelo de Contabilidad Analítica de la Universidad Autónoma de Barcelona	194
4.2.3. Modelo de contabilidad analítica desarrollado para la Universidad Jaume I	195
4.2.4. Estudio de contabilidad analítica para la Universidad de Oviedo (Proyecto Escudo)	196
4.2.5. Modelo de Contabilidad Analítica de la Universidad de Cádiz	198
4.2.6. El modelo de la Universidad Politécnica de Valencia 2003	199
4.2.7. Otros modelos de costes	200
4.2.8. El Libro Blanco de los Costes en las Universidades 2007	202
4.2.9. El Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades 2011	205
5.2.10. Diferencias entre los Distintos Modelos de Contabilidad Analítica	211
<b>4.3. Herramientas de gestión del PDI en el "modelo de contabilidad analítica para universidades 2011"</b>	<b>214</b>
<b>4.4. Las hojas de tiempo: elemento de análisis y gestión de la fuerza docente</b>	<b>217</b>
<b>4.5. La utilidad de las hojas de tiempo para analizar la eficiencia del profesorado y enfocar las políticas de promoción</b>	<b>220</b>
<b>4.6. La contabilidad analítica y los modelos de financiación</b>	<b>221</b>
<b>4.7. Conclusiones</b>	<b>225</b>
5. CONCLUSIONES	228
6. BIBLIOGRAFÍA	244

## Gráficos

Gráfico 1. Factores que inciden en el diseño y orientación de la estrategia institucional en las principales universidades europeas. Fuente: Sursock, et al. 2010.	16
Gráfico 2. Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Mundial, 2011.	20

Gráfico 3. Número de investigadores en I + D (por millón de personas). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Mundial, 2011....	21
Gráfico 4. Resumen regional de la matrícula en educación terciaria (número total de alumnos). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la UNESCO, 2011. ....	22
Gráfico 5. Gasto por alumno, nivel terciario (% del PIB per cápita). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Mundial, 2011....	24
Gráfico 6. Crecimiento del PIB (% anual). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Mundial, 2011. ....	26
Gráfico 7. Tasa bruta de matriculación en educación terciaria. Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la UNESCO, 2011. ....	29
Gráfico 8. Proporción de mujeres a hombres matrícula en educación terciaria (%). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Mundial, 2011. ....	30
Gráfico 9. Resumen regional de personal docente en la educación terciaria (total de docentes). Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la UNESCO, 2011. ....	31
Gráfico 10. Profesorado perteneciente a los cuerpos docentes y de investigación. Datos de julio de 2011. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación. ....	116
Gráfico 11. Estructura productiva del PAS de las universidades públicas presenciales según grupo profesional. Fuente: Hernández, J. (Dir.) (2008). ...	142
Gráfico 12. Observaciones. Fuente, elaboración propia. ....	175
Gráfico 13. Dendograma resultante del Análisis clúster. Fuente, elaboración propia. ....	177
Gráfico 14. Porcentaje de personal vinculado a la ejecución de proyectos de investigación. Fuente: CRUE (2010) ....	219
Gráfico 15. Existencia de herramientas específicas para el registro de tiempo. Fuente: CRUE (2010).....	219
Gráfico 16. Valoración de la necesidad de llevar a cabo un registro integral de tiempo de dedicación del personal. Fuente: CRUE (2010).....	220

## **Ilustraciones**

Ilustración 1. Sistemas de información de contabilidad general y analítica. Fuente: Araujo et. al, 2000. ....	189
Ilustración 2. Sistema de contabilidad analítica. Fuente: Araujo et. al, 2000..	194

## **Tablas**

Tabla 1. Relación de tendencias identificadas.....	17
Tabla 2. Tendencias demográficas en la unión Europea. Fuente, Comisión Europea (2009).....	23
Tabla 3. Tendencias globales. Fuente: elaboración propia. ....	34
Tabla 4. Definición de Escenarios. Fuente: elaboración propia. ....	34
Tabla 5. Resultados de la acreditación nacional desde su implantación hasta el 1 de julio de 2011. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación.....	128



Tabla 6: Plantilla total del personal de administración y servicios de las universidades españolas. Fuente: Estadística de personal al servicio de las Universidades. PAS curso 2008/2009. Ministerio de Educación. ....	140
Tabla 7. Variables inputs. Fuente, selección propia.....	166
Tabla 8. Variables outputs. Fuente, selección propia .....	167
Tabla 9. Relación de universidades analizadas. Fuente: selección propia. ....	168
Tabla 10. DEA orientado a los inputs. Fuente: elaboración propia.....	169
Tabla 11. Mejoras que debería hacer en cada input/output para llegar a ser eficiente la Universidad Autónoma de Barcelona. Elaboración propia.....	170
Tabla 12. Mejoras que debería hacer en cada input/output para llegar a ser eficiente la Universidad de Granada. Elaboración propia. ....	171
Tabla 13. Porcentaje de mejora. Fuente, elaboración propia. ....	173
Tabla 14. Correlaciones Variables/Factores. Fuente, elaboración propia.....	174
Tabla 15. Valores descriptivos básicos. Fuente, elaboración propia.....	176
Tabla 16. Resultados por clase, resaltando en amarillo las universidades eficientes. Fuente, elaboración propia.....	177
Tabla 17. Límites entre eficiencia (C1), la proporción de sexenios acumulados (C2) y la tasa de rendimiento académico (C3), Elaboración propia.....	178
Tabla 18. Clasificación de las universidades según los límites de eficiencia (C1), la proporción de sexenios acumulados (C2) y la tasa de rendimiento académico (C3). Elaboración propia.....	179
Tabla 19. Caracterización de los nodos 3, 19 y 21. Elaboración propia. ....	180
Tabla 20. Caracterización de los nodos 5, 11 y 17. Elaboración propia. ....	181
Tabla 21. Caracterización de todos los nodos. Elaboración propia.....	184
Tabla 22. Relación de universidades donde se aplicó el cuestionario. Fuente: elaboración propia, 2011. ....	201
Tabla 23. Cuadro comparativo de los modelos de contabilidad analítica. ....	213
Tabla 24. Financiación del Gasto en Instituciones Universitarias Públicas. Fuente: Consejo de Coordinación Universitaria (2007: 80) .....	223

## AUTORES

María Alvarado Riquelme, Doctora en Ciencias Económicas y empresariales, es actualmente profesora titular de la Universidad Rey Juan Carlos en el Departamento de Economía de la Empresa. Dirige el Máster Universitario en Auditoría y Contabilidad Superior en dicha Universidad y ha sido Vicedecana de Alumnos, Titulaciones, Relaciones Institucionales y con Empresas (2008-2011). Forma parte del Grupo de Expertos en Educación de la EFAA y del Grupo Expertos de Auditoría de la EFAA, también formó parte del "Accounting Working Party" del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España ante la FEE (1999-2004). Tiene experiencia en distintas empresas, destacando su trabajo en Deloitte, donde alcanzó la categoría de supervisor. Sus publicaciones científicas están centradas en los campos de educación, auditoría y normas nacionales e internacionales de la información financiera.

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

Ricardo García Vegas es licenciado en Ciencia Política por la Universidad Fermín Toro (Venezuela), candidato al título de Doctor en Gobierno, Administración y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Estudios Políticos Aplicados por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España) y Especialista en Gerencia Pública por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Ha tenido experiencia directiva en gobiernos locales, realizado labores de docencia universitaria como profesor contratado en la Universidad Fermín Toro y ha participado en proyectos de consultoría con diversos gobiernos autonómicos y locales de España. Desde el año 2007 se desempeña como investigador en el Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, concentrado en temas como gobiernos locales y participación ciudadana, análisis de políticas públicas, gestión de riesgo y modernización de la Administración pública.

Luis G. Ramos Gutiérrez, es licenciado en Derecho por la Universidad de Granada, pertenece a varios cuerpos/escalas de la Administración, en la actualidad es Secretario del Consejo Social de la Universidad de Alicante. Ha sido durante casi veinte años gerente en las universidades de Granada, La Laguna y Alicante y posee un amplio y profundo conocimiento del sistema educativo superior español. Ha sido miembro de numerosos organismos españoles e internacionales, evaluador-auditor de la Agencia Nacional de Calidad (ANECA). Ha intervenido en el Plan Plurianual de Financiación de las Universidades y en la elaboración del "LIBRO BLANCO" del sistema universitario valenciano. Ha dirigido numerosos Proyectos TEMPUS con instituciones de distintos países de la Europa del Este sobre relación empresa-universidad y modernización de la gestión universitaria. Se ha especializado en dirección y gestión de organismos públicos

universitarios, elaboración de presupuestos y planes de financiación, evaluación de centros y servicios, dirección y gestión de recursos humanos, reestructuración organizativa y rediseño de procesos, planificación estratégica y gestión de la calidad.

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

BORRADOR

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

## **Objetivos**

Las instituciones públicas carecen de herramientas para prever situaciones que puedan considerarse una amenaza o un riesgo inminente para su buen desempeño. Este hecho es más evidente en las universidades españolas. La respuesta institucional a los desafíos suele ser meramente reactiva e improvisada. La formulación e implementación de políticas no se basan habitualmente en una visión estratégica e innovadora de la realidad social. Este estilo de gestionar y de gobernar da lugar a situaciones de umbral de riesgo sistémico (UR/S) que son aquellas que vistas desde las instituciones y actores implicados no dan indicios de que no estamos actuando desde la mejor opción posible, y que incluso se ven confirmadas por "expertos" propios y ajenos que entiende que no cabe realmente otra interpretación. Sin embargo, sabemos que nos encontramos ante un UR/S porque: no se logran los objetivos de rendimiento y de legitimidad; y no los podemos encontrar desde las actuaciones que practicamos habitualmente. Ante esta situación es necesario establecer mecanismos que aseguren la previsión de situaciones de riesgo, mediante la obtención de información e identificación de los actores y factores clave que afecten la formulación de las políticas.

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

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

## **Metodología**

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

1. Es un enfoque amplio que abarca el análisis de los elementos más relevantes en el ámbito nacional e internacional relacionados con los objetivos de la investigación.
2. Es un enfoque mixto que combina la recogida de información de los principales indicadores de las universidades españolas, su contraste con un grupo seleccionado de universidades españolas y el análisis de los resultados de calidad del sistema universitario desde el punto de vista de la eficiencia.

Para la realización de este estudio se han utilizado el análisis documental, el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo. La combinación de diversas metodologías permitió profundizar en diferentes aspectos de la captación y procesamiento de la información necesaria para abordar los riesgos del sistema universitario español y,

fundamentalmente, para realizar la medición de eficiencia y el análisis de los modelos de coste vigentes en el espectro universitario.

## **Contenido**

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

El capítulo segundo aborda el SUE desde la perspectiva de su gobernanza, para ello, en primer lugar, determina los principios, la misión, las metas y los objetivos de las universidades españolas a partir de la documentación oficial y de los informes y estudios producidos en los últimos años. Se parte de que sin determinar las metas no es posible medir adecuadamente el rendimiento universitario en sus diversas facetas ni establecer un modelo de gobernanza eficiente. En este punto se concluye que las metas y objetivos de la universidad pública están condicionados por su orientación al servicio público. A continuación se estudia el marco del SUE en las magnitudes principales que delimitan el sistema de gobernanza, así como el marco teórico de la misma y los objetivos a los que debe encaminarse. Los siguientes apartados tratan las principales resistencias al cambio y los riesgos en los que incurren las universidades españolas. La autonomía merece una especial atención desde las facetas académica, organizativa, financiera y de personal. El aspecto de la eficiencia del SUE se presenta para delimitar el rendimiento actual de las instituciones universitarias. A partir de aquí se analiza la gobernanza del SUE, principalmente en sus aspectos de arquitectura institucional y de información, transparencia y rendición de cuentas. La gobernanza del SUE se contrasta con los modelos de referencia y con las principales propuestas realizadas en los últimos años para su mejora. El PDI se trata desde los aspectos que afectan a su gestión y a su contribución al modelo de funcionamiento del SUE. También se efectúa un estudio en detalle del Borrador del Estatuto del PDI. El tratamiento del PAS se enfoca desde su contribución al cumplimiento de los objetivos de las universidades españolas. Finalmente, el capítulo ofrece unas propuestas detalladas encaminadas a transformar la gobernanza del SUE.

El objetivo del tercer capítulo es estudiar la eficiencia de la universidad pública española desde el punto de vista de la gestión de los recursos. Se trata de determinar si, en la consecución de los logros obtenidos en docencia e investigación, los recursos empleados han sido los necesarios o bien se podrían haber conseguido el mismo efecto con menos recursos. El análisis de eficiencia ha sido llevado a cabo sobre la información elaborada por la CRUE y contenida en "La Universidad Española en Cifras" en su última edición (datos de 2008). El resultado muestra que algo más de la tercera parte de las universidades es eficiente. Además, como aportación novedosa, se ha intentado caracterizar las universidades eficientes y las que no lo son en función de las

variables usadas en el análisis de eficiencia. La conclusión ha sido que dichas variables no son suficientes para caracterizar el nivel de eficiencia de una universidad. Hay factores –externos a los considerados- que tienen una incidencia fundamental en el comportamiento eficiente de las universidades. Se propone que la inclusión de variables que hagan referencia a la gobernanza de las universidades y al contexto social, podría mejorar la explicación de la eficiencia universitaria

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

### **Agradecimientos**

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

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

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