

COLECCIÓN estudios e informes

Conferencia de Consejos Sociales de las
Universidades Públicas Españolas

01

MODELO DE INDICADORES DE GOBIERNO PARA LA UNIVERSIDAD (KEY PERFORMANCE INDICATORS KPI)

Dirección: Fernando Casani

Jette Bohsen
Silvia Piqueras
Rafael Zorilla
Juan Ignacio Martín

Sonia Hernández
Juan Hernández
Flor Sánchez
Francisco Quintana

Gustau Folch
José Antonio Pérez
Jesús Rodríguez
Katrín Simón

Coordinación: José Luis López Silanes



2010

**MODELO DE INDICADORES DE
GOBIERNO PARA LA UNIVERSIDAD
(KEY PERFORMANCE INDICATORS KPI)¹**

© de los textos:

Fernando Casani (dir.)
Jette Bohsen
Sonia Hernández
Gustau Folch
Silvia Piqueras
Juan Hernández
José Antonio Pérez
Rafael Zorilla
Flor Sánchez
Jesús Rodríguez
Juan Ignacio Martín
Francisco Quintana
Katrín Simón
José Luis López Silanes (coord.)

© de la edición:

CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.
SECRETARÍA
secretario@ccsup.es

Edición al cuidado de
Miguel Ángel Acosta Rodríguez

Primera edición, 2010
Las Palmas de Gran Canaria

ISBN: 978-84-693-8556-2
Depósito Legal: GC 723-2010

Impresión:
ULZAMA GRÁFICAS

Impreso en España. Printed in Spain

**COLECCIÓN
ESTUDIOS E INFORMES / 01**

Esta colección de *Estudios e Informes* está integrada por los trabajos realizados a iniciativa de la Conferencia de Consejos Sociales que, más allá de su utilidad para el desempeño de los cometidos que tienen asignados estos órganos de participación de la sociedad en la Universidad, pueden ser de interés para los agentes del sistema universitario y la sociedad en general, con el propósito de impulsar y dar a conocer los procesos de mejora que se realizan en el ámbito de la dirección y gestión de las universidades españolas. La Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas (CCS) se fundó en marzo de 2005 en Las Palmas de Gran Canaria y tiene como misión contribuir a la mejora del sistema de educación superior mediante el desarrollo de acciones y programas que, desde los propios Consejos Sociales y la entidades que les dan su apoyo, refuercen el papel social de las universidades.

1 Proyecto elaborado por el equipo de trabajo (Fernando Casani UAM, Jette Bohsen UAM y Sonia Hernández UAB) con las aportaciones del grupo de expertos (Gustau Folch UAB, Silvia Piqueras UAB, Juan Hernández Armenteros UJ, José Antonio Pérez UPV, Rafael Zorrilla SEPES, Flor Sánchez UAM, Jesús Rodríguez Pomedá UAM, Juan Ignacio Martín UAM, Francisco Quintana ULPGC y Katrín Simón UPNA) y coordinado con la Conferencia de Consejos Sociales a través de José Luis López de Silanes

ÍNDICE

PRESENTACIÓN | 9

1. JUSTIFICACIÓN | 11

2. OBJETIVOS | 12

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL *COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN* (CUC) DEL REINO UNIDO | 13

4. PROPUESTA DE MODELO DE INDICADORES PARA EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS | 14

INDICADOR 1:

Perfil académico e investigador y posicionamiento | 17

INDICADOR 2:

Sostenibilidad de la institución (viabilidad económica) | 23

INDICADOR 3:

Experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje | 28

INDICADOR 4:

inserción laboral de los egresados | 33

INDICADOR 5:

Investigación | 36

INDICADOR 6:

Transferencia de conocimiento | 42

INDICADOR 7:

Situación económico-financiera | 46

INDICADOR 8:

Inmuebles e infraestructuras | 51

INDICADOR 9:

Recursos humanos | 56

INDICADOR 10:

Gobierno, liderazgo y proyectos institucionales | 60

ANEXO: INDICADORES DE APOYO (TABLAS) | 65

Indicador 1: perfil de la universidad | 65

Indicador 2: sostenibilidad | 68

Indicador 3: experiencia enseñanza-aprendizaje | 71

Indicador 4: inserción labora | 73

Indicador 5: investigación | 74

Indicador 6: transferencia de conocimiento | 76

Indicador 7: situación económica-financiera | 78

Indicador 8: inmuebles e infraestructuras | 79

Indicador 9: recursos humanos | 81

Indicador 10: gobierno, liderazgo, gestión y proyectos | 82

PRESENTACIÓN

Preocupado por la necesidad de disponer de instrumentos que permitan hacer un seguimiento continuado de los resultados de la actividad universitaria, en 2008 el Comité Ejecutivo de la Conferencia de Consejos Sociales encargó al Dr. Fernando Casani un proyecto para la elaboración de un Modelo de Indicadores de Gobierno para la Universidad Española. El resultado de los trabajos realizados entonces, con la participación de diversos especialistas en el ámbito de la dirección y gestión universitaria, lo damos a conocer ahora en esta publicación, que inaugura la colección *Estudios e Informes* que la CCS quiere poner a disposición de los agentes universitarios y de la sociedad española en su conjunto.

Como no se trataba de *descubrir el Mediterráneo*, sino de aprovechar las buenas prácticas de gobernanza que se tienen a mano, el modelo de indicadores de gobierno por el que se optó finalmente adapta a la realidad universitaria española el que ya existe, con probada solvencia, en el sistema universitario británico, de la mano de su *Committee of University Chairmen*. Se trata, pues, de un modelo estandarizado de indicadores cuya medición permite obtener una radiografía lo más completa y ajustada posible del estado de situación en que se encuentra la universidad y de los resultados que está alcanzando en todos sus ámbitos de actividad con el propósito de orientar su mejora continua. Los dos primeros indicadores son de carácter general y dan cuenta del perfil académico e investigador y posicionamiento de la universidad y de su sostenibilidad en el tiempo, por lo que incluye algunos de los aspectos relevantes de los otros ocho apartados. Estos últimos son de carácter sectorial, referidos al análisis de las cuestiones cruciales para el análisis de los resultados de las actividades universitarias: la experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, la inserción laboral de los egresados, la investigación, la transferencia del conocimiento, la situación económica y financiera, los recursos físicos, los recursos humanos y el ejercicio del gobierno y el liderazgo unido al desarrollo de proyectos institucionales.

La importancia de este estudio —que no pretende ser una herramienta de gestión, sino una guía para el gobierno— radica en su utilidad para orientar la toma de decisiones estratégicas para la mejora de la gobernanza universitaria. De hecho, ya la Conferencia de Consejos Sociales ha hecho uso de este estudio como aporte constructivo al diseño del Sistema Integrado de Información Universitaria que actualmente está elaborando la Secretaría General de Universidades con vistas a su progresiva implantación en el sistema universitario español. La disponibilidad de la información necesaria para alimentar la decena de indicadores que este modelo ofrece permitirá que los consejos sociales puedan implantar, a medio y largo plazo, un sistema estandarizado para el seguimiento estratégico de la actividad económica de la Universidad y del rendimiento de sus servicios en el ejercicio responsable de las competencias que legalmente tienen atribuidas. Esto supondrá, sin duda, hacer una contribución sustancial a la mejora de la gobernanza universitaria y de la rendición de cuentas de la universidad, un objetivo con el que los consejos sociales están firmemente comprometidos.

Joaquín Moya-Angeler Cabrera
Presidente de la Conferencia

1. JUSTIFICACIÓN

El documento de la OCDE (2004) *Securing a sustainable future for Higher education* recoge los principales temas que van a tener que considerar las universidades para garantizar su sostenibilidad en el tiempo:

- Condiciones para su estabilidad financiera.
- Desarrollo de una estrategia integrada para la institución.
- La generación de ingresos en función de los precios establecidos y de los coste de las operaciones.
- Planificación de las inversiones para asegurar la sostenibilidad.
- Evaluación de los riesgos y asunción de los posibles fracasos.
- Gobierno, liderazgo y gestión para poder dirigir este proceso.

En España, la tendencia hacia una mayor autonomía de las universidades y un incremento de las fuerzas del mercado en la educación superior implican para estas instituciones la necesidad de introducir el pensamiento estratégico en sus organizaciones para abordar de forma integrada los temas enumerados anteriormente.

Los órganos de gobierno de la universidad necesitan desarrollar planes estratégicos, basados en indicadores, para integrar los esfuerzos de todos sus componentes en la misma dirección, ya que generalmente la cultura académica suele estar más centrada en la propia disciplina que en la institución en su conjunto. Muchas de las universidades públicas españolas han elaborado planes estratégicos y en algunos casos están avanzando en la definición de cuadros de mando integrados que permiten el seguimiento de la estrategia a través de baterías de indicadores. Sin embargo, no existe una metodología común aceptada ni un acuerdo sobre cuáles serían los indicadores fundamentales para evaluar la situación de una universidad y para poder realizar comparaciones con respecto a otras universidades.

En el Reino Unido el *Committee of University Chairmen* (CUC) ha elaborado un modelo de indicadores clave para el seguimiento del desempeño de las universidades. Se han seleccionado 10 indicadores del máximo nivel para facilitar a los responsables del gobierno de las universidades el seguimiento y control de sus actividades.

En esta línea y siguiendo la misma metodología, la Conferencia de Consejos Sociales se plantea elaborar un cuadro de indicadores sintéticos del máximo nivel que permita a los responsables del gobierno de las universidades públicas españolas disponer de una metodología básica común para realizar el seguimiento y control estratégico del desempeño de sus actuaciones.

Este modelo de indicadores no pretende ser una herramienta de gestión sino de gobierno y, por tanto, no pretende seguir al detalle las actividades, sino que, por el contrario, busca ofrecer una idea global de la situación de la universidad, para que sus máximos responsables puedan, sin necesidad de profundizar mucho, tomar las decisiones estratégicas oportunas.

Tampoco se pretende plantear un modelo normativo para el conjunto de las universidades. Lo que se busca es facilitar la tarea a aquellas universidades que quieran avanzar en esta dirección. Los Consejos Sociales impulsarían, junto con los órganos de dirección y gobierno de la universidad, la implantación de este enfoque adaptándolo al contexto específico de cada institución.

2. OBJETIVOS

2.1. El objetivo general de este proyecto consiste en:

- Impulsar la implantación de la dirección estratégica en las universidades a través de la elaboración de un modelo de indicadores de alto nivel que facilite el gobierno de la institución a sus máximos responsables.

2.2. Objetivos específicos

- Elaboración de un modelo de indicadores estratégicos o de alto nivel que permitan el seguimiento de la planificación estratégica de la Institución.
- Presentación de los indicadores de una forma muy sencilla, en una sola página y mediante un sistema de colores para destacar su situación (verde, amarillo y rojo como en los semáforos). Estos indicadores deben sintetizar los factores claves de éxito para la institución.

- Organización del modelo en distintos niveles de agregación, de manera que la presentación final sea la síntesis de distintas valoraciones y resultados de indicadores intermedios.
- Definición de los conceptos básicos de planificación estratégica. Esta planificación supone el punto de partida para poder utilizar los indicadores.
- Identificación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo. Entre ellos, podemos destacar un *datawarehouse* o sistema de información adecuado, una oficina de planificación o una estructura de gestión que centralice el proceso, la implantación de un sistema de contabilidad analítica etc.

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL *COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN* (CUC) DEL REINO UNIDO

El proyecto de *Key Performance Indicators* (KPI), indicadores de gobierno, ha sido elaborado por CUC, *Committee of University Chairmen*, equivalente a la Conferencia de Consejos Sociales en España, junto con representantes de *Universities UK* (equivalente a la CRUE española), de una consultoría externa y de la *Higher Education Funding Council for England*, una entidad que financia universidades en Inglaterra con dinero público pero con cierta independencia política.

El modelo propone el uso de 10 indicadores altamente agregados. El término KPI se emplea en el sentido de un indicador estratégico, de alto nivel, que refleje rendimientos institucionales que sean de importancia para los Consejos Sociales y la dirección y gobierno de la universidad. El objetivo principal de la guía es dar apoyo a los Consejos Sociales en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, pero se hace hincapié en que estas responsabilidades sólo pueden ser ejercidas en colaboración con rectores y gerentes de las universidades. Debe de haber una relación cercana y coherente entre los KPI usados por el Consejo Social y los indicadores utilizados por la gerencia y los órganos de dirección de la universidad.

De ninguna manera se pretende que el marco de seguimiento detallado en la guía sea preceptivo; de hecho se ofrece una variedad de opciones que pueden ser utilizadas dependiendo en cada caso de la misión, las necesidades y circunstancias de cada universidad.

La guía define, en el más alto nivel, dos indicadores de máxima agregación que cubren la sostenibilidad institucional y el perfil académico de la institución.

Estos dos macroindicadores se completan con otros ocho indicadores de menor rango que cubren casi en su totalidad los principales aspectos estratégicos del rendimiento institucional.

Los diez indicadores son los siguientes:

1. Sostenibilidad institucional (viabilidad económica).
2. Perfil académico y posición de mercado.
3. La experiencia del estudiante y la enseñanza y aprendizaje.
4. Investigación.
5. Transferencia del conocimiento, así como las relaciones de la comunidad universitaria con la sociedad local y regional.
6. Salud financiera.
7. Inmuebles e infraestructuras.
8. Personal y el desarrollo de recursos humanos.
9. Gobierno, liderazgo y dirección.
10. Proyectos institucionales.

En estos momentos se está implementando el proyecto en nueve universidades en el Reino Unido, con la idea de que la experiencia sea de utilidad para otras instituciones. Se trata de los siguientes universidades: Aberdeen, Glasgow Caledonian, Strathclyde, Newcastle, Leeds Metropolitan, East Anglia, Essex, Newport y Winchester.

Posteriormente se han identificado un número de otros temas claves y que se consideran parte del proyecto:

- El contexto de gobierno/gestión y el papel y la responsabilidad de los miembros de los consejos sociales en relación a los KPI.
- El proceso de los KPI a nivel político.
- Aspectos operacionales y de funcionamiento de los KPI.
- KPI para los compromisos a nivel regional y local (un área para la cual a las universidades les cuesta identificar indicadores apropiados).

4. PROPUESTA DE MODELO DE INDICADORES PARA EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Siguiendo la línea del informe del CUC, el modelo propuesto consiste en el diseño de dos grandes indicadores resumen que reflejen, por una parte, el perfil académico e investigador y el posicionamiento deseado de la institución

y, por otra, su sostenibilidad en el tiempo. Estos dos indicadores se complementarían con otros ocho grandes indicadores que recogen las actividades de la universidad (experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, inserción laboral de los egresados, investigación y transferencia del conocimiento), los recursos de los que dispone (económicos y financieros, inmuebles e infraestructuras y personas) y, por último, el gobierno, liderazgo y los proyectos institucionales de mejora.

1. **Perfil académico e investigador y posicionamiento.**
2. **Sostenibilidad de la institución.**
3. Experiencia del proceso de enseñanza y aprendizaje.
4. Inserción laboral de los egresados.
5. Investigación.
6. Transferencia del conocimiento.
7. Situación económico financiera.
8. Inmuebles e infraestructuras.
9. Recursos humanos.
10. Gobierno, liderazgo y proyectos institucionales.

El modelo del CUC parte de la base de la existencia de un plan estratégico previo de la universidad y el objetivo del cuadro de indicadores es efectuar el seguimiento de su ejecución y sus consecuencias sobre la sostenibilidad de la institución. Por ello, el primero de los dos grandes indicadores es el sostenimiento y el segundo, el perfil académico. En el caso español, el pensamiento estratégico de las universidades no está tan desarrollado y las universidades no están tan claramente divididas en distintas categorías como en el Reino Unido. Por esta razón parece fundamental definir, en primer el lugar, el indicador que recoja el perfil académico e investigador de cada institución y la posición que pretende alcanzar dentro del sistema para, posteriormente, analizar su sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo con el modelo del CUC para cada indicador se va a definir **el contexto** al que hace referencia, algunas **cuestiones cualitativas clave** y una serie de **indicadores de apoyo**. En este sentido, hay que tener en cuenta que en la dirección de una organización lo fundamental es el fin que se persigue, la consecución de una serie de objetivos para cumplir su misión. Los indicadores, que constituyen metas intermedias, deben estar siempre referenciados hacia ese fin, ya que existe el peligro de que si aquéllos tienen un componente cuantitativo alto puedan convertirse en fines en sí mismos y desvirtuar el objetivo

para el que fueron establecidos. El problema de los indicadores es que se pueden convertir en el fin último de la actividad, por ello, los aspectos cualitativos que hacen hincapié en los objetivos perseguidos son fundamentales para entender la función de los indicadores cuantitativos, que suelen asumir el protagonismo porque son más cómodos de medir y de evaluar.

Cada gran indicador muestra una preocupación estratégica de la institución. El perfil académico pretende definir la misión específica de la universidad y establecer su visión o posición que quiere ocupar dentro del sistema en el futuro, mientras que la sostenibilidad hace referencia a la viabilidad de ambos conceptos (su misión y su visión) en función de los recursos de los que dispone o puede conseguir. La sostenibilidad implica un enfoque de gobierno *stakeholder*, ya que están interesados en ella los distintos grupos de interés, cada uno desde su perspectiva y tienen que verse todos los intereses legítimos de cada grupo representados en el futuro de la institución.

Los otros ocho indicadores concretan estos aspectos generales al desarrollar la visión estratégica en el ámbito de los productos y de los recursos. Por ello, es muy importante destacar en el apartado de la presentación lo que se pretende tomar en consideración en cada ámbito y los fines estratégicos que se persiguen. El análisis cualitativo es fundamental para centrar el seguimiento en los objetivos que se pretenden alcanzar y no en los instrumentos con los que se van a medir. Por último, los indicadores cuantitativos, que en algunos casos podrían ser de menor relevancia que los cualitativos porque miden aspectos más concretos y parciales permiten establecer un método fácil de seguimiento y comparación, pero no deben convertirse en unos fines en sí mismos y se deben considerar sus resultados siempre en referencia a las metas estratégicas de la universidad. Para hacerlos operativos de cara a los órganos de gobiernos se ofrece como resumen una presentación de los indicadores cualitativos y cuantitativos de una forma muy sencilla, en una sola página y mediante un sistema de colores para destacar su situación (verde, amarillo y rojo como en los semáforos).

El modelo de indicadores de gobierno que se propone implica un importante proceso de reflexión de los órganos de gobierno de la universidad sobre cuál es sus misión y la visión que se pretende conseguir, al mismo tiempo que establece un sistema de seguimiento para ver si se avanza en la dirección adecuada. La comunicación de esta reflexión estratégica a toda la organización es un factor clave para conseguir la participación y el compromiso de todos los grupos de interés de la universidad, tanto internos (profesores, estudiantes, personal de administración y gestión) como externos (Administraciones central y autonómicas, empresas y sociedad en general).

Por último, hay que resaltar que los indicadores que se proponen no pretenden cubrir otras necesidades específicas de información del sistema universitario y no pueden ser considerados como indicadores de gestión (cuadro de mando), ni estadísticos (ranking), ni de rendición de cuentas de la universidad a la sociedad, aunque debe existir una coherencia y una relación y economía de esfuerzos entre todos ellos para poder cumplir de una manera eficaz y eficiente las distintas funciones enunciadas. Se trataría en definitiva de indicadores de gobierno para poder dirigir la universidad en una determinada dirección, de acuerdo con una autonomía que implica asumir la responsabilidad del futuro de la institución.

INDICADOR 1:

PERFIL ACADÉMICO E INVESTIGADOR Y POSICIONAMIENTO

A. Presentación

Este indicador hace referencia al alcance y realismo que recoge la definición, por parte de la institución, de su perfil académico (estudios ofertados y tipo de estudiantes) e investigador (áreas y volumen de recursos) y el posicionamiento que pretende alcanzar y mantener en el sistema universitario, ya sea a nivel internacional, nacional o regional.

El perfil académico de cada institución representa su núcleo fundamental y es un elemento crítico para el éxito. Se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo y no es fácil cambiarlo de forma rápida ni profunda. Sin embargo, en épocas de cambios importantes en el entorno es conveniente que la universidad se replantee las actividades que realiza y establezca la dirección hacia la que quiere dirigirse.

Este indicador requiere en primer lugar un ejercicio de **análisis e identificación del perfil que tiene en la situación inicial la universidad**. A través de las cuestiones de auto evaluación y de los indicadores de apoyo, la institución debe ser capaz de definir su perfil en el momento de implantar su cuadro de indicadores. Al utilizar las distintas universidades una metodología común, se podrían identificar conjuntos de universidades con perfiles similares que reflejarían el grupo estratégico en el que se desenvuelve cada universidad y que le podría servir a cada una de ellas como marco de referencia para realizar sus análisis comparativos.

Para establecer el perfil de partida se recogerían cuestiones como el tamaño de la universidad, la antigüedad, la procedencia de sus estudiantes, el grado de

especialización de los estudios que se ofrecen en función de las áreas de conocimiento, el desarrollo de la formación continua y los estudios propios, la importancia relativa de la investigación respecto de los estudios, las áreas de excelencia investigadora, el desarrollo de las actividades de la denominada tercera misión, la calidad percibida de la universidad a través de los indicadores disponibles (ranking, encuestas de satisfacción, de inserción laboral, etc.).

Una vez definido el punto de partida y evaluada la posición de la universidad en el sistema universitario, habría que establecer los objetivos estratégicos que se plantea la institución para desarrollar su perfil académico e investigador, en función de los recursos que dispone y de los que podría acceder si va cumpliendo los objetivos. Se trata de plantear una situación futura que se pretende alcanzar a partir del diagnóstico de la situación actual. En definitiva, habría que **pensar cuál sería el perfil académico e investigador deseable y factible para la institución en su desarrollo futuro** y, una vez establecido, instaurar las políticas y los programas para alcanzarlo.

Tener claro cuál es el carácter académico e investigador que se quiere potenciar en la institución es un elemento clave para los órganos de gobierno de la universidad. Esto les podría permitir **establecer su posición competitiva deseable en el sistema universitario** y les facilitaría **identificar el grupo de universidades**, tanto a nivel nacional o internacional, **con las que se pudieran comparar** para evaluar sus procesos de mejora.

La función de los órganos de gobierno en esta fase consiste en asegurarse de que **existe una coherencia entre los objetivos que se plantea la institución y los recursos y capacidades de los que se dispone** o a los que se puede acceder. Asimismo, se debe impulsar, a través de la comunicación y la participación, que el proyecto de futuro de la universidad tenga el **máximo consenso dentro de la comunidad universitaria**. La aceptación del proyecto por parte de los distintos grupos de interés internos (*stakeholders*) —estudiantes, profesores y personal de administración y servicios— que conforman la institución es un elemento imprescindible para poder llevarlo a cabo con éxito.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | ¿Tenemos una idea clara del perfil académico y su posición dentro del sistema universitario de nuestra universidad? |
| 2 | ¿Tenemos un carácter distintivo como institución dentro del sistema universitario? ¿Qué evidencias objetivas tenemos de que somos percibidos así por los estudiantes y la sociedad? |
| 3 | ¿Tenemos establecida una misión específica como universidad? ¿Qué grado de conocimiento y apoyo tiene la misión por parte de los distintos grupos de interés que conforman la universidad? |
| 4 | ¿Cuál es la importancia de la investigación en la misión de la universidad? |
| 5 | ¿Cuál es la relación entre los estudios y la investigación? ¿Hay una estrategia específica y sostenida en el tiempo para la investigación? ¿Se destacan objetivos o áreas institucionales de investigación? ¿Se financia la investigación a través de los ingresos que se obtienen por los estudios? |
| 6 | En el ámbito de los estudios ¿Qué relación existe entre estudios oficiales, títulos propios y formación permanente? |
| 7 | ¿Existen algún tipo de competencias específicas de la universidad, en el ámbito de los estudios o de la investigación, que supongan una ventaja competitiva para nuestra institución? ¿Se han evaluado los recursos necesarios para mantenerlas e incrementarlas en el futuro? |
| 8 | ¿Existen sistemas efectivos de información y comunicación para los órganos de gobierno de la universidad? ¿Existe canales de comunicación establecidos entre el Consejo Social, el Consejo de Dirección, los Decanos y Directores de Centro y los directores de Departamento para analizar las cuestiones estratégicas? |
| 9 | ¿Existe una visión consensuada sobre cuál debería ser el perfil académico e investigador de la universidad en los próximos 5 y 10 años? ¿Se están poniendo en marcha las políticas y los programas para alcanzarla? ¿Se realiza un seguimiento y control de la ejecución de las políticas y programas? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitarían la definición del perfil académico e investigador de una institución para poder establecer su posicionamiento en el sistema universitario. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para definir el futuro perfil de la universidad.

Algunos ámbitos a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | Relación entre estudios / investigación. |
| 2 | Estudiantes: características y diversidad. |
| 3 | Evaluación de la percepción que tiene la sociedad de la universidad. |
| 4 | Posicionamiento en el grupo de universidades equivalentes y en los ranking disponibles. |
| 5 | La contribución de las relaciones académicas estratégicas (Habría que definir qué se entiende por relación estratégica). |
| 6 | Integración de la planificación académica y estratégica (Definición de plan académico y su relación con el plan estratégico). |
| 7 | Aspiraciones académicas a medio plazo. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar el perfil académico e investigador de la institución:

- Informes de la ANECA.
- Ranking y clasificaciones de universidades.
- Informes de la CRUE, de la Comunidad Autónoma, del Ministerio, etc.
- Resultados de encuestas de satisfacción de estudiantes, profesores, personal y empleadores.
- Evaluaciones externas.
- Informes de los órganos de gobierno de la universidad.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador **debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico** de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 1:

PERFIL ACADÉMICO E INVESTIGADOR Y POSICIONAMIENTO

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. Hay una idea clara del perfil académico e investigador de la institución.
2. Conocimiento y apoyo de la misión por los distintos grupos de interés de la universidad.
3. Está identificado el posicionamiento actual y deseable de la institución dentro del sistema universitario.
4. Están identificadas las competencias distintivas de la universidad y asegurados los recursos para mantenerlas y ampliarlas en el futuro.
5. Se destacan objetivos o áreas institucionales de investigación.
6. Existen sistemas efectivos de comunicación entre los distintos órganos de gobierno académicos y sociales.
7. Existe una visión consensuada sobre cuál debería ser el perfil académico e investigador de la universidad en los próximos 5 y 10 años.
8. Existe un plan estratégico para desarrollar la visión.

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ² |
|---|---|--|---------|------|--------|--|
| 1 | Actividad Productiva | Estructura de los ingresos - Enseñanza - investigación - por profesor | | | | Pag. 452 Universidad española en cifras 2008 |
| 2 | Capacidad Productiva | - Estructura general del PDI por categorías - Superficie construida según finalidad de uso | | | | Pag. 149 Pag. 152 |
| 3 | OFERTA Perfil de los estudios que imparte la universidad | - Distribución interna de la oferta de titulaciones - Número total de plazas de 1º en una rama respecto al número total de plazas | | | | Pag. 112; 317; 499 Pag. ¿? |
| 4 | DEMANDA Estudiantes: Características y diversidad | Por ramas y ciclo - Matrícula 1º Total matrícula por ramas - Solicitud de ingreso en primera opción - Procedencia geográfica de estudiantes | | | | Pag. 183 Pag. 205, 241 Pag. 179 Pag. 213, 245 |

2 Como fuente de datos para los indicadores se propone utilizar el informe de la CRUE *La Universidad Española en cifras*. A modo de ejemplo se cita la página correspondiente a cada indicador de la edición de 2008, aunque se debería utilizar en cada momento la edición más reciente.

INDICADOR 2:

SOSTENIBILIDAD DE LA INSTITUCIÓN (VIABILIDAD ECONÓMICA)

A. Presentación

Este indicador hace referencia a la capacidad de la institución para mantener sus actividades en el largo plazo sin descuidar los resultados a corto. En el ámbito general, la sostenibilidad consiste en resolver las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para resolver las suyas. Por ello, involucra aspectos económicos, sociales y medioambientales. Es un concepto más amplio que la mera supervivencia.

Para una universidad, la sostenibilidad implica poder financiar sus actividades actuales sin traspasar sus obligaciones a las generaciones futuras. Esto implica en la práctica operar en el día a día sin comprometer la viabilidad futura de la institución y gestionar los recursos claves de forma que se mantenga la capacidad de la organización para responder eficazmente a los nuevos requerimientos que se le puedan plantear.

Los órganos de gobierno de la universidad son responsables de mantener su viabilidad en el tiempo. Se debe buscar el equilibrio entre la necesidad de financiar las actividades actuales y ofrecer resultados en el corto plazo y la necesidad de invertir para asegurar el futuro. Las decisiones de gasto actuales no pueden tomarse a expensas de comprometer las posibilidades de actuación de los futuros equipos de gobierno.

Para garantizar la sostenibilidad, las universidades necesitan ser capaces de atraer estudiantes mediante una oferta de estudios atractiva y una buena reputación académica, desarrollar una capacidad investigadora que le permita acceder a los proyectos competitivos e insertarse en las redes de investigación y generar ingresos y proyección social a través de la transferencia del conocimiento a la sociedad. Pero todo esto deben hacerlo a través de la ejecución de planes realistas que garanticen la viabilidad financiera de las decisiones tomadas. Para ello, deben tomarse en consideración las implicaciones a largo plazo de las políticas adoptadas, los costes totales que va a suponer cada una de las actividades y la gestión de los riesgos y oportunidades a los que va a tener que hacer frente la universidad a lo largo del tiempo.

En las universidades públicas españolas los modelos de financiación toman en consideración las necesidades de inversión en edificios e infraestructuras y aportan recursos específicos para ello. Sin embargo, son las propias universidades quienes deben decidir su política de inversión en recursos humanos y

capacidad de gestión e innovación, para adaptarse a un entorno cambiante en el ámbito de la educación superior.

Este indicador tiene que tomar en consideración todas estas circunstancias y debe incluir aspectos como:

- La suficiencia financiera de la institución a largo plazo, mediante la adecuación de sus gastos a su capacidad de generar ingresos con los modelos de financiación existentes.
- La viabilidad y el realismo de su planificación académica en función de la demanda real de su oferta de estudios.
- La coherencia entre su perfil académico, docente e investigador definido en el primer indicador, y el número y distribución de los recursos humanos y materiales de los que dispone.
- La política de inversiones en edificios e infraestructuras y su capacidad futura para afrontar los gastos corrientes y de mantenimiento que estas inversiones generen.

La función de los órganos de gobierno en esta fase consiste en asegurarse de la viabilidad futura de la institución, a partir de la suficiencia financiera para su funcionamiento en el largo plazo, desarrollando el perfil académico deseado.

B. Cuestiones de auto-evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | ¿El perfil académico definido tiene coherencia con la planificación económica? |
| 2 | ¿Estamos consiguiendo los objetivos fijados en cuanto a atracción de estudiantes y reputación académica? |
| 3 | ¿Estamos generando ingresos suficientes para realizar inversiones estratégicas y poder afrontar los riesgos que surjan? |
| 4 | ¿Las infraestructuras de que disponemos son adecuadas para realizar las actividades propuestas y estamos dedicando suficientes recursos a su mantenimiento? |
| 5 | ¿Estamos incorporando y manteniendo el talento humano (docente, investigador y de gestión) que necesitamos para alcanzar nuestra visión académica? |
| 6 | ¿Estamos implantando los sistemas de información, las nuevas tecnologías y las innovaciones necesarias en nuestras operaciones para mantener lo que podríamos definir como los estándares del sector? |

| | |
|----|--|
| 7 | ¿Los ranking o nuestras propias comparaciones nos muestran que estamos a la altura de las universidades que hemos definido como nuestro grupo estratégico (aquellas universidades que podemos considerar que están al nivel en el cual nosotros nos queremos posicionar)? |
| 8 | ¿Tenemos la confianza de los principales grupos de interés externos (financiadores, empleadores, socios, etc.) de la universidad? |
| 9 | ¿Existen amenazas para nuestra viabilidad (incrementos de costes salariales, necesidades financieras para el mantenimiento de las infraestructuras, planes de jubilación, caída del número de estudiantes, etc.) y, en caso afirmativo, contamos con estrategias convincentes para gestionarlos? |
| 10 | ¿Se está centrando nuestra universidad en los desafíos fundamentales para adaptarse a los cambios que están ocurriendo en el sistema universitario? |
| 11 | ¿Establece nuestro plan estratégico una senda clara de desarrollo para nuestra institución? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitarían el seguimiento de la sostenibilidad de una institución. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para asegurar la viabilidad financiera de la universidad. Hay que tener en cuenta que al ser un indicador resumen, que engloba al resto de los indicadores, muchos de los aspectos que aquí se consideran son tratados con más amplitud en sus respectivos apartados.

Algunos ámbitos a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | Ratios económicos y financieros. |
| 2 | Gasto anual en infraestructuras respecto a las necesidades establecidas. |
| 3 | Crecimiento de los ingresos, diversificación y permanencia en el tiempo. |
| 4 | Demanda de estudiantes, logros y satisfacción. |
| 5 | Relaciones estratégicas y reputación. |
| 6 | Liderazgo y capacidad de adaptación. |
| 7 | Ponderación de oportunidades y riesgos. |
| 8 | Compromiso ambiental de la Universidad. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Resultados en el modelo de financiación autonómico.
- Ranking y clasificaciones de universidades.
- Informes de la ANECA, de la Comunidad Autónoma, del Ministerio, etc.
- Resultados de encuestas de satisfacción de financiadores, empleadores y grupos de interés de la sociedad.
- Informes de auditoría y de cumplimiento de la legalidad.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador **debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico** de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 2:

SOSTENIBILIDAD DE LA INSTITUCIÓN (VIABILIDAD ECONÓMICA)

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. El perfil académico definido tiene coherencia con la planificación económica.
2. Se cumplen los objetivos fijados en cuanto a atracción de estudiantes y reputación académica.
3. Se están generando ingresos suficientes, con una política de ingresos propios, para realizar inversiones estratégicas y poder afrontar los riesgos que surjan.

4. Las infraestructuras de que disponemos son adecuadas para realizar las actividades propuestas y estamos dedicando suficientes recursos a su mantenimiento.
5. Estamos incorporando y manteniendo el talento humano (docente, investigador y de gestión) que necesitamos para alcanzar nuestra visión académica ¿Con qué políticas e indicadores?
6. Estamos implantando los sistemas de información, las nuevas tecnologías y las innovaciones necesarias en nuestras operaciones para mantener lo que podríamos definir como los estándares del sector.

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ³ |
|---|---|--|---------|------|--------|--|
| 1 | Crecimiento de los ingresos , diversificación y permanencia en el tiempo | Estados de ingresos de presupuestos liquidados Estructura y procedencia de los recursos presupuestarios | | | | Pag. 379 Pag. 395, 397 |
| 2 | Evolución del resultado y saldo presupuestario | Resultados y saldos presupuestarios de cada ejercicio | | | | Pag. 474 |
| 3 | Gasto anual en infraestructuras respecto a las necesidades establecidas | Inversión total en edificios más mantenimiento como porcentaje del valor de los activos | | | | |
| 4 | Demanda de estudiantes , logros y satisfacción | Demanda académica media Créditos matriculados Créditos aprobados (...) | | | | Pag. 217 Pag. 219 Pag. 221 Pags. 265, 281 |

3 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

INDICADOR 3

EXPERIENCIA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A. Presentación

Este indicador hace referencia a la satisfacción de los estudiantes con el proceso de enseñanza-aprendizaje. El prestigio de la universidad depende en gran medida de su capacidad para atraer buenos estudiantes y para cumplir con sus expectativas. Para ello, la universidad debe intentar que la experiencia de estos estudiantes en sus años universitarios sea lo más satisfactoria posible y les permita alcanzar sus objetivos académicos con el mayor éxito.

La calidad de la experiencia estudiantil en el proceso de enseñanza aprendizaje es difícil de medir ya que es el resultado de una combinación de factores diferentes, entre los que podríamos destacar:

- El contenido de los cursos y de las materias ofertadas.
- El enfoque pedagógico para facilitar la adquisición del conocimiento.
- Las estrategias para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- Los recursos didácticos y las infraestructuras disponibles al servicio de los estudiantes.
- La flexibilidad de los métodos de enseñanza aprendizaje para atender a la diversidad de los estudiantes que pueden presentar diferentes perfiles.
- La capacidad académica y el compromiso del personal docente.
- La calidad de los procedimientos administrativos para facilitar los procesos académicos de los estudiantes.

También habría que considerar otros aspectos complementarios de la vida estudiantil como son:

- Las disponibilidades de alojamiento y restauración.
- Las infraestructuras y los programas para la práctica de actividades deportivas, culturales y recreativas.
- Servicios de apoyo a los estudiantes, psicológicos, sociales, para la movilidad, etc.

Sobre todos estos aspectos la universidad debería tener establecido sistemas de información y adecuados procesos de gestión que le permitiera realizar un seguimiento de:

- El perfil de los estudiantes (edad, áreas de conocimiento, procedencia, elección en primera opción, etc.).
- Calidad docente e indicadores de satisfacción de los estudiantes.
- Procedimientos para introducir nuevos cursos o para cerrar los existentes.
- Sistemas de aseguramiento interno de la calidad.
- Indicadores de fracaso escolar y abandonos.
- Evaluaciones externas y procesos de verificación y acreditación.
- Conexión entre la investigación y la docencia.

En función de todos estos aspectos y de los indicadores que se establezcan para su seguimiento, los responsables del gobierno de la universidad deberían impulsar estrategias específicas para desarrollar y mejorar los enfoques del proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | ¿Tenemos una idea clara de la valoración que realizan los estudiantes de su experiencia en nuestra institución? ¿Somos capaces de identificar en qué áreas lo estamos haciendo bien y en qué otras lo estamos haciendo mal? |
| 2 | ¿Nos estamos comparando en esta área con aquellas universidades que consideramos son del nivel en le que nos movemos o que queremos alcanzar? |
| 3 | ¿Conocen nuestros órganos de gobierno la estrategia en el ámbito del proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿Refleja los intereses reales de los estudiantes, los empleadores y los financiadores de la universidad? ¿Está en línea con el perfil académico y el posicionamiento que pretende la universidad? |
| 4 | ¿Garantizan los órganos académicos que los programas académicos y los sistemas de evaluación de la calidad están bien diseñados y funcionan adecuadamente? |
| 5 | ¿Tenemos sistemas de captación y retención adecuados del profesorado? ¿Cómo se evalúa su rendimiento? ¿Existen programas de formación del profesorado? |
| 6 | ¿Existen un Centro específico para la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje? |

| | |
|----|--|
| 7 | ¿Es efectivo nuestro sistema interno de garantía de la calidad? |
| 8 | ¿Se cumplen los planes de mejora identificados en los procesos de evaluación de la calidad? |
| 9 | ¿Qué objetivos se han planteado en el ámbito de la mejora de la calidad docente y los servicios a los estudiantes? |
| 10 | ¿Existen mecanismos efectivos de comunicación entre los órganos de gobierno, los profesores y los estudiantes? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el seguimiento de la sostenibilidad de una institución. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para mejora la experiencia de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Algunos ámbitos a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | Resultados de evaluaciones externas. |
| 2 | Acceso real de estudiantes en comparación con los planes establecidos. |
| 3 | Nota de acceso de los estudiantes de primero. |
| 4 | Progreso de los estudiantes. |
| 5 | Tasa de éxito de los estudiantes. |
| 6 | Satisfacción de los estudiantes. |
| 7 | Actividad académica e investigadora del profesorado. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la experiencia del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la institución:

- Resultados de los indicadores académicos en el modelo de financiación autonómico.
- Ranking y clasificaciones de universidades.
- Datos de acceso y notas de corte.
- Informes de evolución de la matrícula por Comunidades, a nivel nacional, etc.
- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.
- Informes de la ANECA, de la Comunidad Autónoma, del Ministerio, etc.
- Resultados de encuestas de satisfacción de estudiantes.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 3:

EXPERIENCIA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. ¿Tenemos una idea clara de la valoración que realizan los estudiantes de su experiencia en nuestra institución?
2. ¿Somos capaces de identificar en qué áreas lo estamos haciendo bien y en qué otras lo estamos haciendo mal?
3. ¿Nos estamos comparando en esta área con aquellas universidades que consideramos son del nivel en el que nos movemos o queremos alcanzar?

4. ¿Garantizan los órganos académicos que los programas académicos y los sistemas de evaluación de la calidad están bien diseñados y funcionan adecuadamente?
5. ¿Se cumplen los planes de mejora identificados en los procesos de evaluación de la calidad?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁴ |
|---|--|---|---------|------|--------|---|
| 1 | Resultados de evaluaciones externas e internas | Últimas evaluaciones de agencias públicas como la ANECA. Informes del sistema interno de garantía de la calidad | | | | |
| 2 | Número de estudiante comparado con objetivos | Número de matriculados vs. Objetivos Evolución del nº de estudiantes: - Matriculados - Nuevo ingreso | | | | Pag. 205 Pag. 171 |
| 3 | Acceso de estudiantes de nuevo ingreso | - Número de estudiantes de nuevo ingreso en 1ª opción - Número de peticiones de matriculación. - Nivel de notas de corte por carrera | | | | Pag. 179 |
| 4 | Progreso de los estudiantes y tasa de éxito | Número de abandonos por año y carrera Duración media de los estudios respecto a la duración teórica N° de graduados Resultados académicos Tasa de éxito. | | | | Pags. 273, 275, 521 Pags. 265, 281 Pag. 523 Pag. 525 |

4 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

INDICADOR 4:

INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS

A. Presentación

Este indicador, que aparecía originalmente integrado en el indicador anterior de la experiencia del proceso de enseñanza aprendizaje, recoge la importancia que tiene para la universidad la inserción laboral de sus egresados y el seguimiento que realiza de ellos a lo largo del tiempo para ofrecerles formación permanente y utilizar su red de contactos para mantener una comunidad de antiguos alumnos que participe en el desarrollo de la universidad. Esto implica que es necesario mantener un contacto permanente con los posibles empleadores e impulsar el espíritu emprendedor en el ámbito universitario.

Para la inserción laboral de los graduados es preciso revisar cuales son actualmente las competencias que requieren los empleadores de los profesionales que se forman en la universidad y detectar aquellas que no se están impartiendo, para poder corregir la deficiencia.

El rápido cambio y necesidad de actualización de conocimientos de los trabajadores necesita contar con programas de formación continuada adecuados, que la universidad debe estar preparada para impartir. La enseñanza a distancia para las personas que tienen dificultades en asistir a programas presenciales también es un área en el cual la universidad tiene que implicarse.

En función de todos estos aspectos y de los indicadores que se establezcan para su seguimiento, los responsables del gobierno de la universidad deberían impulsar estrategias específicas para favorecer la inserción laboral de los egresados y la formación a lo largo de la vida.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | ¿Hacemos un seguimiento de la inserción laboral de nuestros egresados? |
| 2 | ¿Estamos en contacto con los posibles empleadores para mejora nuestros curricula y adaptarlos a las necesidades de las organizaciones? |

| | |
|---|--|
| 3 | ¿Se fomenta el espíritu emprendedor y se facilita la creación de empresas desde la universidad? |
| 4 | ¿La asociación de antiguos alumnos se preocupa de la inserción laboral de los egresados de la universidad? |
| 5 | ¿Se ofrecen cursos de formación permanente adaptados a las necesidades de los trabajadores y de las empresas? |
| 6 | ¿El sistema interno de garantía de la calidad realiza un seguimiento de la capacidad de inserción laboral de cada una de las titulaciones? |
| 7 | ¿Se establecen sistemas para adaptar y mejorar la capacidad de inserción de las titulaciones? |
| 8 | ¿Existen prácticas en todas las titulaciones? ¿Se analiza si facilitan la inserción laboral de los egresados? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el seguimiento de la inserción laboral de los egresados de la institución. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para mejora la de la inserción y la formación permanente.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | Datos de inserción laboral de los egresados de las distintas titulaciones de la universidad. |
| 2 | Sistema de garantía interna de la calidad en el ámbito de la inserción. |
| 3 | % de créditos de prácticas en las titulaciones. |
| 4 | Programas de formación permanente. |
| 5 | Servicios de orientación e inserción laboral. |
| 6 | Actividades asociación de antiguos alumnos. |
| 7 | Acciones de fomento de iniciativas emprendedoras. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible

dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar el grado de inserción de los egresados de la institución.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 4:

INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. ¿Hacemos un seguimiento de la inserción laboral de nuestros egresados?
2. ¿Estamos en contacto con los posibles empleadores para mejora nuestros currícula y adaptarlos a las necesidades de las organizaciones?
3. ¿La asociación de antiguos alumnos se preocupa de la inserción laboral de los egresados de la universidad?
4. ¿Se ofrecen cursos de formación permanente adaptados a las necesidades de los trabajadores y de las empresas?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁵ |
|---|--|--|---------|------|--------|--|
| 1 | Inserción laboral de los egresados | Encuestas propias y nacionales Observatorio de empleo | | | | |
| 2 | Prácticas en empresas e instituciones | <ul style="list-style-type: none"> - N° de alumnos que realizan prácticas - Duración y titularidad de las organizaciones que ofrecen prácticas - Organizaciones que ofrecen prácticas por sector productivo | | | | Pag. 227 Pag. 231 Pag. 236 |
| 3 | Servicios de orientación e inserción laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Personal adscrito a estos servicios - N° de consultas - N° de inserciones laborales | | | | Pag. 465 |
| 4 | Seguimiento laboral de los doctores | Encuestas propias y nacionales Observatorio de empleo | | | | |

INDICADOR 5

INVESTIGACIÓN

A. Presentación

La investigación académica se refiere a la generación de nuevo conocimiento por parte de los grupos de investigación universitarios que normalmente se publica en las revistas académicas de prestigio a través de sistemas acreditados de evaluación por los pares.

⁵ Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

El papel y la importancia de la investigación varían mucho de unas universidades a otras. Sin embargo, en general representa un elemento clave de su perfil académico. La intensidad de la investigación y las áreas determinadas en que ésta se realiza reflejan de manera importante el carácter específico de cada universidad.

A este tipo de investigación se le denomina competitiva porque los grupos de investigación compiten por los fondos disponibles para investigación de las distintas convocatorias a nivel europeo, nacional o autonómico. Estos fondos son asignados en función de la calidad investigadora de los proyectos propuestos y de los equipos de investigación. En el Reino Unido hay una tendencia a concentrar los fondos de investigación en un número reducido de instituciones de reconocida excelencia investigadora. Esta actividad se distingue de lo que denominan Scholarship que es la actividad que cada profesor debe realizar en el estudio de su disciplina y la escritura de artículos científicos para desarrollar su carrera académica y fortalecer su capacidad docente. En España existe un sistema voluntario de evaluación de la actividad investigadora de cada profesor por el que la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) concede los denominados sexenios de investigación y que recogen la valoración positiva de dicho período de investigación.

La investigación competitiva financiada por los organismos públicos no suele recoger los costes totales de los proyectos sino que suele cubrir solo los costes directos o marginales por lo que suele resultar deficitaria para las universidades investigadoras. Este es un tema que está presente en el debate sobre el modelo de financiación universitaria y que es muy importante para tomar las decisiones correctas en la gestión y el gobierno de la universidad en el ámbito de la investigación.

Muchas universidades además impulsan la investigación a través de sus propios programas de financiación y estos aspectos económicos deben ser tenidos en cuenta en la definición de una estrategia viable de apoyo a la investigación. Por ello, los posibles indicadores para el gobierno de la institución en este ámbito deben tener muy en cuenta sus implicaciones financieras.

Otro aspecto importante a tener en consideración es la relación que existe entre la investigación y la docencia. La cuestión clave aquí es identificar cómo contribuye la investigación a determinar la oferta de estudios y a mejorar la experiencia del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

B. Cuestiones de auto-evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | ¿Tenemos una idea clara de qué tipo de investigación está realizando la universidad y si el volumen y la calidad de la investigación es la adecuada para la misión y el posicionamiento deseado de la institución? |
| 2 | ¿Cómo evaluamos los resultados de la investigación? ¿Existen sistemas adecuados de medición de los outputs de la investigación? ¿Nos estamos comparando con aquellas instituciones que consideramos son del nivel en el que nos movemos o que queremos alcanzar? |
| 3 | ¿Tenemos una estrategia para la investigación que refuerce nuestro perfil académico como institución? ¿Qué esfuerzos se están realizando para mejorar la calidad y la financiación de la investigación? |
| 4 | ¿Qué relación existe entre investigación y docencia? ¿Cómo contribuye la investigación al proceso de enseñanza-aprendizaje? |
| 5 | ¿Cuál es la relación entre investigación y transferencia del conocimiento? |
| 6 | ¿Cuál es el estado de las infraestructuras de investigación? ¿Es necesario realizar nuevas inversiones en infraestructuras de investigación? ¿Cómo se van a financiar su adquisición y mantenimiento? |
| 7 | ¿Están claramente identificadas las implicaciones financieras de la actividad investigadora? ¿Existe una contabilidad de costes de investigación que permita determinar la financiación necesaria para desarrollar los planes futuros de investigación? |
| 8 | ¿Existe una política de atraer y retener a investigadores excelentes? |
| 9 | ¿Existen políticas para ayudar a los nuevos investigadores y a los menos activos a impulsar y desarrollar sus actividades de investigación? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el seguimiento de la sostenibilidad investigadora de la institución. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para desarrollar la estrategia de investigación.

Algunos ámbitos a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | Resultados de investigación medidos adecuadamente. |
| 2 | Ingresos de investigación, % respecto a ingresos totales y por tipo de financiador. |
| 3 | Ingresos de investigación por áreas académicas. |
| 4 | Personal investigador. |
| 5 | Recuperación del coste de la investigación por tipo de financiador. |
| 6 | Tasa de éxito de los proyectos presentados. |
| 7 | Número de estudiantes de tercer ciclo. |
| 8 | Graduación en doctorado. |
| 9 | Institutos y Centros de investigación en los que participa la universidad. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Resultados de los indicadores de investigación en el modelo de financiación autonómico (caso de existir).
- Ranking y clasificaciones de universidades.
- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.
- Informes de la ANECA, de la Comunidad Autónoma, del Ministerio, etc.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador **debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico** de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 5:

INVESTIGACIÓN

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. ¿Tenemos una idea clara de qué tipo de investigación está realizando la universidad y si el volumen y la calidad de la investigación es la adecuada para la misión y el posicionamiento deseado de la institución?
2. ¿Tenemos una estrategia para la investigación que refuerce nuestro perfil académico como institución?
3. ¿Cómo contribuye la investigación al proceso de enseñanza-aprendizaje?
4. ¿Es necesario realizar nuevas inversiones en infraestructuras de investigación?
5. ¿Existe una política de atraer y retener a investigadores excelentes?
6. ¿Existen políticas para ayudar a los nuevos investigadores y a los menos activos a impulsar y desarrollar sus actividades de investigación?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁶ |
|---|------------------------------------|--|---------|------|--------|---|
| 1 | Resultados de investigación | <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones - Investigación aplicada • Procedencia geográfica • Dimensión de la empresa • Actividad productiva | | | | <p>Pag. 465</p> <p>Pag. 453</p> <p>Pag. 455</p> <p>Pag. 457</p> |
| 2 | Ingresos por investigación | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por I+D <ul style="list-style-type: none"> • Básica • Aplicada • Explotación de patentes - % fondos públicos y % de privados. - Por áreas de conocimiento | | | | <p>Pag. 403</p> <p>Pag. 405</p> <p>Pag. 413</p> |
| 3 | Gastos de investigación | Estructura del gasto: <ul style="list-style-type: none"> - Básica - Aplicada | | | | <p>Pag. 439</p> <p>Pag. 441</p> |
| 4 | Personal investigador | <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de participación en proyectos - Proporción de sexenios posibles respecto a año de funcionario - Producción de doctores - Contratos ART. 83 - Publicaciones | | | | <p>Pag. 530</p> <p>Pag. 532</p> <p>Pag. 534</p> |

6 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

INDICADOR 6

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

A. Presentación

La universidad transfiere conocimiento a la sociedad a través de la docencia, la investigación y las actividades de extensión universitaria, a través de la participación de sus miembros en actos sociales, culturales y políticos, como pueden ser exposiciones, conciertos, debates, presentaciones o conferencias. Sin embargo, en los últimos tiempos, en el contexto de la economía del conocimiento, se está haciendo un gran hincapié en lo que se está denominando la tercera misión de la universidad y que consiste en la necesidad de que las universidades transfieran parte de su conocimiento al sistema productivo para impulsar el desarrollo económico y social de su entorno.

Las universidades con una base importante de investigación científica pueden transmitir el conocimiento generado y susceptible de aplicaciones económicas a través de patentes, licencias y creación de empresas de base tecnológica o spinoffs. También en otros ámbitos como las artes y las humanidades se pueden transferir conocimientos de la universidad a sectores de actividad, como el cultural o el turismo, que pueden impulsar el desarrollo económico.

En España el gobierno está impulsando el desarrollo de esta tercera misión de la universidad como una prioridad para el sistema de ciencia y tecnología, como se ha puesto de manifiesto con la adscripción de las universidades al Ministerio de Ciencia e Innovación. La Ley Orgánica de Universidades (LOU) establece en su artículo 84 y siguientes el régimen del profesorado para dedicarse a actividades de transferencia del conocimiento.

La mayor parte de las universidades están creando parques científicos y tecnológicos para impulsar la transferencia del conocimiento al sistema productivo a través de la interrelación de la universidad con la empresa.

Sin embargo también es importante recordar que la principal vía de transferencia del conocimiento al sistema productivo lo realizan las universidades mediante la incorporación de sus graduados a la actividad económica y social. En esta línea cabe resaltar que las interacciones de la universidad y sus miembros con el entorno local y regional son fuente de riqueza económica y cultural para las comunidades en las que está insertada.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | ¿Cuál es la misión de la universidad en la transferencia del conocimiento? ¿Qué importancia tiene y cómo se miden sus resultados? |
| 2 | ¿Existen procedimientos sistemáticos para identificar y explotar con éxito las oportunidades económicas de utilización de los conocimientos generados por la universidad? ¿Supone esta actividad una fuente de ingresos u otros beneficios para la institución? |
| 3 | ¿Cómo es nuestra reputación en las comunidades de nuestro entorno? ¿Estamos jugando un papel importante con nuestras contribuciones en el ámbito regional? |
| 4 | ¿Cuáles son las diez relaciones más importantes establecidas en nuestro entorno y que estamos haciendo para mantenerlas y desarrollarlas? |
| 5 | ¿Cuántas empresas locales tienen relaciones significativas con la universidad? ¿Son satisfactorias estas relaciones para ambas partes? |
| 6 | ¿Cuáles son las contribuciones de nuestros antiguos alumnos, en términos de aportar financiación o mejorar el perfil académico y la reputación de nuestra institución? ¿Estamos satisfechos en este campo? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitarían el seguimiento de las actividades de la denominada tercera misión de la universidad. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para desarrollar la estrategia de transferencia del conocimiento.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | “Otros ingresos” recogidos en el artículo 83 de la LOU como porcentaje del total. |
| 2 | Proporción de tiempo académico dedicada a actividades de transferencia. |
| 3 | Porcentaje de ingresos de investigación financiados por empresas. |

| | |
|---|---|
| 4 | Medidas de explotación de propiedad intelectual. |
| 5 | Número y calidad de los socios estratégicos. |
| 6 | Nivel de implicación con las comunidades locales y regionales y empresas. |
| 7 | Éxito de los antiguos alumnos, aportaciones privadas, patrocinadores. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Resultados de los indicadores de transferencia del conocimiento en el modelo de financiación autonómico (caso de existir).
- Ranking y clasificaciones de universidades.
- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.
- Informes de la ANECA, de la Comunidad Autónoma, del Ministerio, etc.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador **debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico** de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 6:

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. ¿Cuál es la misión de la universidad en la transferencia del conocimiento? ¿Qué importancia tiene y cómo se miden sus resultados?
2. ¿Existen procedimientos sistemáticos para identificar y explotar con éxito las oportunidades económicas de utilización de los conocimientos generados por la universidad?
3. ¿Supone esta actividad de transferencia una fuente de ingresos u otros beneficios para la institución?
4. ¿Cómo es nuestra reputación en las comunidades de nuestro entorno?
5. ¿Tiene parque científico, quienes son los socios, tamaño, etc?
6. ¿Hay un programa de creación de empresas?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁷ |
|---|--|--|---------|------|--------|----------------------------|
| 1 | Ingresos por investigación aplicada | Derechos reconocidos correspondientes a I+D aplicada | | | | Pag. 405 |
| 2 | Proporción de tiempo académico dedicada a actividades de transferencia | Establecido en la contabilidad de costes | | | | |

7 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones |
|---|--|--|---------|------|--------|---------------|
| 3 | Porcentajes de ingresos de investigación financiados por empresas | Ingresos financiados por entidades privadas, nacionales y extranjeras, para la investigación, como % sobre el total | | | | Pag. 405 |
| 4 | Medidas de explotación de propiedad intelectual | <ul style="list-style-type: none"> - spin-offs - licencias y patentes - Participación en organizaciones promotoras de I+D+i | | | | Pag. 413 |

INDICADOR 7

SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

A. Presentación

Este indicador hace referencia a la salud económico financiera de la institución en el corto plazo, un período de tres años, y se centra en los resultados económicos y los riesgos financieros que se corren en ese período de tiempo. Los aspectos financieros a más largo plazo que afectarían a las estrategias de recursos humanos e inversiones en infraestructuras deberían ser considerados en el segundo indicador, más general, de sostenibilidad de la institución. Considera la capacidad de la institución para cumplir sus obligaciones financieras en el plazo inmediato, mientras que la sostenibilidad se refiere a la posibilidad de desarrollar las actuaciones estratégicas en el largo plazo.

Las universidades tienen que cumplir una serie de obligaciones legales en el aspecto económico financiero al tratarse de administraciones públicas. Anualmente el Consejo Social debe aprobar el presupuesto y la ejecución del mismo que se presenta con la auditoría financiera y el informe de legalidad. Sin embargo, en función de la autonomía universitaria no existe un control específico de las decisiones económicas por parte de los órganos financiadores.

La gerencia de la universidad es la responsable de la gestión económica cotidiana que implica la consideración de numerosos indicadores económicos, pero desde la perspectiva del gobierno de la institución es más interesante centrarse solo en algunos aspectos más fundamentales. La cuestión esencial es determinar si se debe buscar algún tipo de superávit en las actividades corrientes. Tradicionalmente el sector público ha considerado que el equilibrio económico sin generar déficit es el criterio más adecuado para gestionar un presupuesto y así se garantiza su salud financiera. Sin embargo, en el contexto actual de autonomía universitaria en el que cada institución debe ser capaz de desarrollar su propia estrategia a largo plazo para definir su posición competitiva en el espacio de educación superior, parece razonable que se pretenda conseguir algún tipo de superávit anual, en el informe del CUC para el Reino Unido se establece en torno al 5%, que le permita a la institución invertir en nuevos activos físicos, poner en marcha inversiones para desarrollar mejoras e innovaciones y poder aprovechar las oportunidades y hacer frente a los riesgos que se puedan presentar.

Solo para las infraestructuras físicas es recomendable que se invierta anualmente en torno al 4,5% de su valor para su mantenimiento. En la mayoría de los modelos de financiación el plan de inversiones es independiente de la financiación del gasto corriente y debe servir para garantizar el mantenimiento y el crecimiento de las infraestructuras. El tema de las inversiones en infraestructuras va a ser objeto de un indicador independiente (el número 7).

En este contexto, el criterio más adecuado podría ser el de considerar un modelo económico financiero que garantizase la generación de un cierto superávit teniendo en cuenta un modelo de costes totales, que incluyeran el mantenimiento de la infraestructura, y dejase un cierto margen para el desarrollo de la institución, incluyendo los riesgos de gestión y las contingencias que pudieran aparecer.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|----|---|
| 1 | ¿Cuál es la situación financiera de nuestra institución y qué se está haciendo para mantenerla o mejorarla? |
| 2 | ¿Qué nivel de superávit sería conveniente generar anualmente para disponer de la liquidez necesaria para realizar inversiones y disponer de un remanente para afrontar contingencias? |
| 3 | ¿Estamos consiguiendo ese superávit y, en caso negativo, estamos tomando medidas para conseguirlo? |
| 4 | ¿Qué porcentaje del total de la financiación proviene de la subvención nominativa? ¿Estamos intentando diversificar nuestras fuentes de financiación? |
| 5 | ¿Estamos satisfechos de la gestión financiera de la institución y con la calidad y periodicidad de los informes que se presentan a los órganos de gobierno? |
| 6 | ¿Tenemos actividades que no cubren sus costes? ¿Está esto justificado? ¿Se debería hacer algo al respecto? |
| 7 | ¿Tenemos una estrategia financiera que recoja las buenas prácticas recomendadas en esta área y esté integrada con las otras áreas de la institución? |
| 8 | ¿Cuál es nuestra situación comparada con otras universidades de nuestro nivel? |
| 9 | ¿Tenemos un sistema efectivo para identificar y gestionar los riesgos financieros? |
| 10 | ¿Cuáles son los cinco riesgos financieros principales que tiene que afrontar la institución y cómo los estamos gestionando? |
| 11 | ¿Hay planes financieros y económicos a largo plazo? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el seguimiento de la situación económico financiera de la universidad. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para garantizar la sostenibilidad económica de la institución.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | Superávit o déficit (financiero o presupuestario) acumulado en los tres últimos años. |
| 2 | Flujo de Caja generado en el último ejercicio (¿Desviaciones sobre previsiones y origen de las mismas?). |
| 3 | Previsión de superávit para el próximo ejercicio. |
| 4 | Ratio de fortaleza financiera (activos corrientes respecto a pasivos). |
| 5 | Liquidez (dinero disponible para hacer frente a los gastos durante cuántos días) |
| 6 | Préstamos como porcentaje de los ingresos y del total del balance (¿Relación entre recursos propios y ajenos?). |
| 7 | Requerimientos de inversiones sin financiación específica. |
| 8 | Calidad de la relación con bancos y auditores. |
| 9 | Control del gasto existente: control interno y auditorías externas. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Resultados de los indicadores económicos del modelo de financiación autonómico.
- Informes de la de auditoría, de legalidad, etc.
- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 7:

SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA



Aspectos cualitativos:

1. Situación financiera de nuestra institución y acciones realizadas para mantenerla o mejorarla.
2. Objetivos de superávit y medidas para conseguirlo.
3. Diversificación de las fuentes de financiación. Porcentaje de ingresos propios respecto a los ingresos totales.
4. Calidad y periodicidad de la información financiera presentada a los órganos de gobierno.
5. ¿Tenemos actividades que no cubren sus costes? ¿Está esto justificado?
6. ¿Hay planes financieros y económicos a largo plazo?
7. ¿Tiene implantado la universidad un sistema de contabilidad de costes?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁸ |
|---|--|--|---------|------|--------|----------------------------|
| 1 | Estructura presupuestaria | Ingresos y gastos | | | | Pag. 507 |
| 2 | Superávit o déficit acumulado en los tres últimos años | Ahorro bruto y tasa de ahorro | | | | Pag. 475 |
| 3 | Excesos de Caja generados en el último ejercicio | Saldo presupuestario del ejercicio | | | | Pag. 471 |
| 4 | Fortaleza financiera | Indicadores de cobertura financiera de las actividades productivas | | | | Pag. 509 |
| 5 | Liquidez | Grado de cumplimiento de los cobros y pagos | | | | Pag. 485 |
| 6 | Gastos de personal | Evolución del capítulo 1 | | | | Pag. 433, 435 |

INDICADOR 8:

INMUEBLES E INFRAESTRUCTURAS

A. Presentación

Este indicador toma en consideración la necesidad que tiene la universidad de disponer de activos físicos muy costosos (edificios, laboratorios, equipamientos docentes y de investigación, etc.) para el desarrollo de sus actividades. Estos activos requieren gastos sustanciales para su adquisición, mantenimiento

8 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

y reposición y la universidad debe generar los ingresos necesarios para acometerlos y no ir descapitalizándose con el tiempo. Si no se invierte suficientemente en las infraestructuras universitarias se puede poner en peligro la sostenibilidad de la institución en el largo plazo.

Los modelos de financiación autonómicos suelen incorporar planes de inversión a medio plazo (alrededor de cinco años) que normalmente se utilizan en mayor medida para expandir y crear más capacidad que para mantener y sostener las infraestructuras existentes. Esto puede plantear problemas para el correcto funcionamiento de las infraestructuras más antiguas y generar necesidades importantes de financiación para reponerlas en un determinado momento que no estaban previstas. Conviene, por ello, que las instituciones realicen planes a largo plazo (diez años) de la evolución de sus campus y activos físicos que recojan las necesidades de financiación y las previsiones de ingresos para afrontarlas.

En este ámbito, hay tres aspectos fundamentales que se deberían plantear los distintos órganos de gobierno de la universidad:

- ¿Los inmuebles y las infraestructuras de la universidad son los adecuados para cumplir con nuestra misión y desarrollar las estrategias previstas?
- ¿Estamos invirtiendo lo suficiente para mantener y desarrollar nuestra capacidad productiva y nuestro posicionamiento en el sistema universitario?
- ¿Estamos gestionando adecuadamente nuestro patrimonio para desarrollar nuestras actividades y obtener los retornos adecuados?

Aunque las universidades no son gestores inmobiliarios necesitan gestionar adecuadamente sus activos físicos para cumplir con su misión y garantizar su sostenibilidad sin poner en riesgo económico a la institución.

B. Cuestiones de auto-evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | ¿Disponemos de las infraestructuras necesarias para cubrir las expectativas de los estudiantes, atraer personal de alta calidad y cubrir los objetivos académicos? |
| 2 | ¿Hemos definido cuánto necesitamos invertir anualmente en sostenibilidad de las infraestructuras y lo estamos haciendo? |
| 3 | ¿Tenemos definida una estrategia de inversiones a diez años? ¿Son aceptables las previsiones financieras para desarrollarla? |
| 4 | <p>¿Estamos utilizando los activos físicos de forma efectiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se están utilizando los inmuebles e infraestructuras más costosas de manera intensiva para actividades de alto valor añadido? - ¿Estamos duplicando infraestructuras innecesariamente? - ¿Establecemos acuerdos de cooperación para compartir los costes de infraestructuras? |
| 5 | ¿Estamos satisfechos con la gestión de las inversiones y los programas de mantenimiento? |
| 6 | ¿Se está gestionando de forma eficiente la factura de mantenimiento de infraestructuras incluyendo los contratos de suministros (agua, gas, electricidad, comunicaciones, etc.)? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el mantenimiento y desarrollo del patrimonio y las infraestructuras de la universidad. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para garantizar la sostenibilidad de los activos físicos de la institución.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | Condiciones de mantenimiento y adecuación funcional de los inmuebles. |
| 2 | Coste total en inversiones de conservación. |
| 3 | Utilización - m ² por estudiante. |
| 4 | Retorno de activos - € ingreso por m ² . |
| 5 | Proporción de aulas modernizadas. |
| 6 | Infraestructuras disponibles para investigación en comparación con otras instituciones similares. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Programas de inversiones de los modelos de financiación autonómicos.
- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 8

INMUEBLES E INFRAESTRUCTURAS



Aspectos cualitativos:

1. ¿Disponemos de las infraestructuras necesarias para cubrir las expectativas de los estudiantes, atraer personal de alta calidad y cubrir los objetivos académicos?
2. ¿Hemos definido cuánto necesitamos invertir anualmente en sostenibilidad de las infraestructuras y lo estamos haciendo?

3. ¿Tenemos definida una estrategia de inversiones a diez años? ¿Son aceptables las previsiones financieras para desarrollarla?
4. ¿Estamos satisfechos con la gestión de las inversiones y los programas de mantenimiento?
5. Hay un plan de inversiones a largo plazo y qué porcentaje de necesidades cubre dicho plan.

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ⁹ |
|---|--|--|---------|------|--------|---|
| 1 | Superficie construida y finalidad | <ul style="list-style-type: none"> - Edificios e instalaciones por usos - Distribución de espacios universitarios y nº de puestos - Plazas en colegios mayores y residencias universitarias | | | | <p>Pag. 369</p> <p>Pag. 371</p> <p>Pag. 375</p> |
| 2 | Condiciones de mantenimiento y adecuación funcional de los inmuebles | % de infraestructuras en condiciones distintas de mantenimiento y adecuación funcional | | | | |
| 3 | Coste total en inversiones de mantenimiento y conservación | % sobre el activo inmovilizado | | | | Pag. 405 |

9 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

INDICADOR 9:**RECURSOS HUMANOS****A. Presentación**

La universidad es una organización profesional. El personal docente, investigador y de gestión y servicios supone con mucha diferencia el principal coste de la institución. La motivación y productividad del personal son los elementos clave para el éxito de sus actividades académicas y su reputación. Sin embargo, por las características específicas de su cultura y sistema de gobierno, las técnicas de gestión de los recursos humanos tienden a estar menos profesionalizadas y desarrolladas que en otro tipo de organizaciones. Algunos colectivos como el personal docente funcionario están sujetos en su regulación a normas legales de ámbito nacional, mientras que otros colectivos tiene la capacidad de negociar sus condiciones de trabajo a nivel de la Comunidad Autónoma y de la propia universidad. Esto influye en el coste de personal y en las relaciones laborales en el interior de la institución.

Es importante para el gobierno de la universidad que se establezca una estrategia de recursos humanos que establezca las políticas que se van a desarrollar en esta área para garantizar que se dispone del personal cualificado y motivado necesario para el cumplimiento de su misión, sin incurrir en unos riesgos financieros por el coste de la plantilla que pongan en peligro la sostenibilidad de la institución. Entre los aspectos que deberían considerarse podríamos citar los siguientes:

- ¿Disponemos del personal adecuado en las plazas correctas?
- ¿Estamos ofreciendo apoyo y liderazgo a la plantilla?
- ¿Estamos gestionando el desempeño de forma apropiada?
- ¿Están nuestros costes de personal en línea con el del resto de las universidades?
- ¿Es nuestra estrategia de recursos humanos eficaz y relevante?
- ¿Tenemos suficiente capacidad de gestión profesional de los recursos humanos?

Algunos de estos aspectos pueden ser objeto de comparación con otras instituciones. La comisión de personal de la universidad debería establecer los sistemas para desarrollar estas evaluaciones.

Algunos temas como el coste de personal, los premios de jubilación o las prejubilaciones son muy importantes para la situación financiera de la institución y sus implicaciones deben ser consideradas a nivel estratégico.

B. Cuestiones de auto-evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | ¿Estamos satisfechos con la gestión de personal que se realiza en la universidad desde la perspectiva estratégica de la institución? ¿Qué desafíos tenemos por delante? |
| 2 | ¿Estamos satisfechos con la forma de nombrar a los altos cargos de la gerencia de la universidad y con el modo en que éstos gestionan y son evaluados? |
| 3 | ¿Existe un plan de carrera para el PAS y el PDI? ¿Tenemos un marco claro para planificar el relevo de la plantilla? |
| 4 | ¿Estamos identificando, apoyando e invirtiendo en nuestro personal clave? |
| 5 | ¿Nuestras políticas de promoción garantizan de forma eficaz la igualdad y la diversidad? |
| 6 | ¿Se le concede la importancia adecuada al desarrollo de la plantilla? |
| 7 | ¿Tenemos un marco adecuado de evaluación de las actividades del personal teniendo en cuentas la naturaleza específica del trabajo académico? |
| 8 | ¿Invertimos lo suficiente en desarrollar y apoyar el liderazgo y la gestión en todas las unidades? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran el seguimiento de la política de recursos humanos. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para garantizar la estrategia de captación, estabilidad y promoción de personal cualificado docente, investigador y de administración y gestión.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|---|
| 1 | Coste de personal en proporción a los costes totales. |
| 2 | Rotación del personal, absentismo y vacantes en comparación con la planificación. |
| 3 | Estructura de la plantilla, composición, edad, cualificación y diversidad. |
| 4 | Gasto en desarrollo de personal y formación. |
| 5 | Obligaciones por fondos de pensiones, premios de jubilación, etc. |
| 6 | Satisfacción del personal. |
| 7 | ¿Política de incentivos y política de rejuvenecimiento? |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Informe de la CRUE *La Universidad española en cifras*.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador **debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico** de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado se avanza por el buen camino.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 9

RECURSOS HUMANOS



Aspectos cualitativos:

1. ¿Estamos satisfechos con la gestión de personal que se realiza en la universidad desde la perspectiva estratégica de la institución? ¿Qué desafíos tenemos por delante?
2. ¿Estamos satisfechos con la forma de nombrar a los altos cargos de la gerencia de la universidad y con el modo en que éstos gestionan y son evaluados?
3. ¿Existe un plan de carrera para el PAS y el PDI? ¿Tenemos un marco claro para planificar el relevo de la plantilla?
4. ¿Nuestras políticas de promoción garantizan de forma eficaz la igualdad y la diversidad?
5. Política de incentivos de personal, Políticas de movilidad funcional, Políticas de rejuvenecimiento de la plantilla, etc.

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ¹⁰ |
|---|---|--|---------|------|--------|---|
| 1 | Estructura de los recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Estructura general de la plantilla - PDI Funcionario - PDI contratado - PAS funcionario - PAS contratado | | | | Pag. 335, 347 Pag. 337 Pag. 339 Pag. 351 Pag. 353 |
| 2 | Coste de personal en proporción a los costes totales | <ul style="list-style-type: none"> - % capítulo 1 respecto a gastos totales - retribución media de PAS y PDI | | | | Pag. 508 |
| 3 | Estructura de la plantilla, composición, edad, género, cualificación y diversidad | Departamento de RRHH Ratio de PAS sobre PDI PDI/estudiantes, PDI doctor/PDI, Distribución por tipo de personal entre función docente/función investigadora/función | | | | Pag. 87 |

10 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

INDICADOR 10:**GOBIERNO, LIDERAZGO Y PROYECTOS INSTITUCIONALES****A. Presentación**

La universidad es una institución pública y tiene que cumplir como tal con todas las normas legales que afectan al sector público para su gestión. Al mismo tiempo, cada universidad es un organismo autónomo que tiene que tomar sus propias decisiones para garantizar el cumplimiento de su misión y su propia sostenibilidad. Los órganos de gobierno tienen el deber de asegurarse de que su institución está bien gobernada, bien dirigida y bien gestionada. Si estos aspectos funcionan bien en el ámbito operativo, el gobierno de la universidad puede centrar su atención en los aspectos estratégicos considerados en los indicadores anteriores.

El rector y los altos cargos de la universidad provienen en general del ámbito académico y pueden alcanzar su posición sin haber tenido una formación específica previa en técnicas de dirección y gestión. Sería conveniente para facilitar su labor, establecer sistemas de dirección basados en las buenas prácticas identificadas en el sector público y privado y compartir las experiencias desarrolladas en este ámbito en la educación superior. En el Reino Unido, existe una amplia preocupación por este tema y se ofrecen guías de buen gobierno por parte del *Committee of University Chairmen* (CUC), de prácticas de buena gestión de los *Funding Councils* y el impulso del liderazgo y la formación de la alta dirección universitaria a través de la *Leadership Foundation*. En España todavía no existen programas similares, aunque sería interesante profundizar en la mejora del sistema de gobierno e impulsar la formación específica de los altos cargos de las universidades.

Los órganos de gobierno deberían impulsar los grandes aspectos estratégicos a través del establecimiento y seguimiento de proyectos institucionales que promuevan el cambio y la mejora de la institución. Cada universidad tiene sus prioridades y, por tanto, los proyectos podrían ser muy variados y específicos. Sin embargo, se pueden citar algunos temas que podrían ser susceptibles de seguimiento:

- La aprobación de nuevas titulaciones y cambios de planes de estudios.
- Preparación de las auditorías de evaluación de la calidad institucional, en el ámbito de los estudios o de la investigación.
- Negociaciones para fusionar actividades o establecer alianzas estratégicas.

- Cambios importantes, como revisar la estructura de gestión o las opciones estratégicas.
- Programa de inversiones de alto coste.
- Participación en grandes proyectos regionales o nacionales.

B. Cuestiones de auto evaluación

El tipo de cuestiones que los órganos de gobierno de la universidad deberían plantearse, de una manera sistemática y utilizando la máxima evidencia objetiva posible, serían del tipo de las siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | ¿Estamos satisfechos con el funcionamiento de los órganos de gobierno y sus comisiones? ¿Cuándo se ha realizado la última evaluación de su funcionamiento? |
| 2 | ¿La composición de los órganos de gobierno y sus comisiones son las más adecuadas para lograr su eficacia? |
| 3 | ¿Son eficaces los sistemas de comunicación entre los distintos órganos de gobierno? |
| 4 | ¿Son apropiadas (profesionales, abiertas, basadas en el mutuo respeto por sus respectivas competencias y caracterizadas por la colaboración hacia unos mismos objetivos) las relaciones entre los órganos de dirección, el consejo social y la gerencia? |
| 5 | ¿Disponen de información suficiente en contenido y periodicidad los componentes de los órganos de gobierno para cumplir adecuadamente con sus funciones? |
| 6 | ¿Estamos satisfechos con el sistema de remuneraciones de la alta dirección de la universidad (cargos académicos, miembros de Gerencia, etc.) y con los sistemas de evaluación de su actuación? |
| 7 | ¿Cuál es el grado de satisfacción con los sistemas de gestión existentes en la universidad, incluyendo el cumplimiento de la legalidad en los procedimientos y el nivel de servicio que perciben los usuarios? |
| 8 | ¿Tiene la institución claramente establecidos los objetivos estratégicos y su sistema de seguimiento en las principales áreas de su actividad? |
| 9 | ¿Hay un proceso de toma de decisiones eficaz y ágil? |

C. Indicadores de apoyo

Habría que consensuar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitaran la valoración de la calidad del gobierno y la gestión de la institución. Para cada indicador habría que determinar su valor de partida y la meta que se pretende alcanzar para garantizar el liderazgo institucional en la mejora del gobierno y la gestión de la universidad a través de grandes proyectos de mejora.

Algunos **ámbitos** a considerar podrían ser los siguientes:

| | |
|---|--|
| 1 | Establecimiento de un código de buen gobierno. |
| 2 | Auditorías externas de gestión. |
| 3 | Capacidad de liderazgo y formación de la alta dirección. |
| 4 | Comisión de remuneraciones. |
| 5 | Estrategias, proyectos y planes implantados. |
| 6 | Coherencia del sistema de planificación implantado. |
| 7 | Comunicación. |

Para cada uno de ellos habría que establecer algún indicador con alto valor explicativo y que sea de uso habitual, fácil de medir y con información disponible dentro del sistema universitario español. En el anexo final se incorporan una lista de indicadores posibles.

D. Documentación

Habría que incorporar toda la documentación adicional disponible que sea relevante para determinar la sostenibilidad de la institución:

- Un modelo de formación para los responsables del gobierno y de la gestión de las universidades españolas. Proyecto EA2007-0244 del Programa de estudios y análisis del MEC. Madrid, 30 de abril de 2008.

Todo el análisis realizado para la elaboración de este indicador debería sintetizarse en un documento de una sola hoja que permitiera el seguimiento periódico de su evolución y mostrara, como resumen final, si en este apartado

se avanza por el buen camino (verde), puede haber problemas (amarillo) o las cosas no están yendo bien (rojo).

- Verde: Bien. Se va por buen camino, en línea con los objetivos, aunque puede haber algún tema que deba ser seguido y revisado. Bajo riesgo.
- Amarillo: Problemas de alguna importancia que pudieran llegar a crear dificultades si no se corrigen. Riesgo medio.
- Rojo: Problemático. Problemas muy serios, que constituyen un riesgo alto para el desarrollo en general de la institución.

FICHA RESUMEN DE SITUACIÓN INDICADOR 10

GOBIERNO, LIDERAZGO, GESTIÓN Y PROYECTOS INSTITUCIONALES

Verde

Amarillo

Rojo

Aspectos cualitativos:

1. ¿Estamos satisfechos con el funcionamiento de los órganos de gobierno y sus comisiones? ¿Cuándo se ha realizado la última evaluación de su funcionamiento?
2. ¿La composición de los órganos de gobierno y sus comisiones son las más adecuadas para lograr su eficacia?
3. ¿Son eficaces los sistemas de comunicación establecidos entre los distintos órganos de gobierno?
4. ¿Son apropiadas (profesionales, abiertas, basadas en el mutuo respeto por sus respectivas competencias y caracterizadas por la colaboración hacia unos mismos objetivos) las relaciones entre los órganos de dirección, el consejo social y la gerencia?
5. ¿relaciones entre facultades y departamentos y las competencias que tiene cada uno de ellos?

Indicadores cuantitativos:

| | Concepto | Indicador | Inicial | Meta | Actual | Observaciones ¹¹ |
|---|--|--|---------|------|--------|--|
| 1 | Estructura organizativa de gobierno, dirección y gestión | <ul style="list-style-type: none"> - N° de personas que realizan las funciones institucionales - Diferentes miembros de la comunidad universitaria que la integran | | | | <p>Pag. 487</p> <p>Pag. 491</p> |
| 2 | Establecimiento de un código de buen gobierno (en línea con otro tipo de organizaciones) | Definición y en su caso evaluación de su cumplimiento | | | | Se puede hacer como parte de una auto-evaluación periódica |
| 3 | Auditorias externas de gestión | Informes y retroalimentación | | | | |
| 4 | Capacidad de liderazgo y formación de la alta dirección | Establecer un sistema de evaluación | | | | |

11 Página correspondiente de informe *La Universidad española en cifras 2008*. CRUE.

ANEXO: INDICADORES DE APOYO

Como fuente de datos para los indicadores se propone utilizar el informe de la CRUE *La Universidad Española en cifras*. A modo de ejemplo se cita la página correspondiente a cada indicador de la edición de 2008, aunque se debería utilizar en cada momento la edición más reciente.

INDICADOR 1: PERFIL DE LA UNIVERSIDAD

| | Indicador* | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) |
|---|---|--|--|
| 1 | Actividad Productiva | Estructura de los ingresos - Enseñanza - investigación - por profesor | Pag. 451 |
| 2 | Capacidad productiva | - Estructura general del PDI por categorías - Superficie construida según finalidad de uso | Pag. 149 Definición de Criterio para Personal equivalente a tiempo completo dedicado a Enseñanza/Investigación. Pag. 152 |
| 3 | OFERTA universitaria: Perfil de los estudios que imparte la universidad | - Distribución interna de la oferta de titulaciones. - Número total de plazas de 1º en una rama respecto al número total de plazas. Titulaciones de grado, posgrado y doctorados; enseñanzas presenciales y no presenciales; títulos propios, otros estudios | Pag. 112; 317; 499 Pag. ¿? (con especial referencia a mecanismos de acreditación y de adecuación de la oferta a los requerimientos sociales y demandas del mercado). |

| | Indicador* | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|---|---|
| 4 | DEMANDA universitaria: Estudiantes: Características y diversidad | Grado / Posgrado - Matrícula 1º por ramas - Total matrícula por ramas - Solicitud de ingreso en primera opción - Procedencia geográfica de estudiantes Por Áreas de conocimiento Por titulaciones Titulaciones oficiales / Títulos propios y formación continua | Pag. 183 Pag. 205, 241 Pag. 179 Pag. 213, 245, Pags. 243, 249, 255 Ayuda a los órganos de gobierno a entender la naturaleza del trabajo académico de la universidad, el perfil del estudiante y las prioridades para mejorar. |
| 5 | Reputación Evaluación de la percepción que tiene la sociedad de la universidad | Evaluación de la satisfacción de los estudiantes y de los empleadores, etc. Evaluación de la coherencia y logro de la posición elegida Evaluaciones de calidad Premios otorgados a la institución o a título individual a su personal por proyectos llevados a cabo en el marco de la institución | Se puede realizar un informe sobre cómo se posiciona la universidad a nivel académico, en particular su atractivo para los estudiantes, sus socios académicos y empleadores, así como evidencias de lo que se ha logrado. Se puede buscar una opinión o validación externa para evitar la percepción de complacencia. |
| 6 | Posicionamiento en el grupo de universidades equivalentes y en los ranking | Posición en ranking internacionales Posición en ranking oficiosos nacionales (Periódico El Mundo, ...) Medición del impacto en medios de comunicación | Algunos modelos de ranking pueden ser inapropiados. La universidad debe definir cómo y con quién quiere ser comparada. Si la institución no considera los ranking publicados suficientemente representativos, se deben desarrollar otras comparativas que pueden asegurar un seguimiento de los objetivos. |

| | Indicador* | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|--|---|
| 7 | La contribución de las relaciones académicas estratégicas | Las alianzas estratégicas más importantes se pueden clasificar por: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del socio - Objetivo de la colaboración - Las contribuciones hechas y el actual nivel de relación Resultados obtenidos con las alianzas | La colaboración académica es vital para la educación superior y es importante para la reputación y el rendimiento de la universidad. Se debe conocer la salud y la vitalidad de estas relaciones, su coste así como las oportunidades que puedan brindar. Se deben revisar de manera periódica. |
| 8 | Las aspiraciones académicas a medio plazo | Una declaración (expresada también en metas para los indicadores) Relación entre aspiraciones académicas y plan estratégico (caso de existir) | Es necesario que se explicita la visión académica de la universidad |
| 9 | Integración de la planificación académica y económica (vinculación con la sostenibilidad) | Relación entre planes académicos y partidas presupuestarias Control de las relaciones entre objetivos y presupuestos | Se debe conocer la vinculación entre la estrategia académica y la financiera, con preguntas como ¿están las necesidades académicas reflejadas en los planes financieros y en los de inversiones? ¿Los objetivos académicos tienen en cuenta la realidad financiera y la realidad del sistema universitario? |

* Se podrían desglosar los indicadores por Facultades, Departamentos o áreas de conocimiento.

INDICADOR 2: SOSTENIBILIDAD

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|---|--|--|
| 1 | Crecimiento de los ingresos , diversificación y permanencia en el tiempo | Estados de ingresos de presupuestos liquidados Estructura y procedencia de los recursos presupuestarios | Pag. 379 Pag. 395, 397 Las instituciones tienen una amplia dependencia con respecto a los fondos públicos. El alcance de la estrategia financiera en la diversificación de los ingresos, de sus riesgos y sus beneficios deben ser tenidos en cuenta por cada institución. |
| 2 | Evolución del resultado y saldo presupuestario | Resultados y saldos presupuestarios de cada ejercicio | Pag. 474 |
| 3 | Ratios económicos y financieros | ROA Resultados respecto a activos | Mide la cantidad de activos necesarios para generar un euro de ingreso – índice. |
| 4 | Gasto anual en infraestructuras respecto a las necesidades establecidas | Inversión total en edificios más mantenimiento como porcentaje del valor de los activos | Gasto medio del 4,5% de activos cada año para mantener los activos físicos en buen estado |
| 5 | Demanda de estudiantes, logros y satisfacción | Demanda académica media Créditos matriculados Créditos aprobados Número de Graduados Tasas de abandono Satisfacción estudiantil | Pag. 217 Pag. 219 Pag. 221 Pags. 265, 281 Pags. 273, 275 Encuestas Estos son fundamentales para la institución que debe elegir los indicadores más apropiados y medirlos con instituciones de similar relevancia |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|---|---|
| 6 | Relaciones estratégicas con los grupos de interés | Información sobre calidad de la imagen de la universidad, así como relación con principales actores y partes interesadas (grupos de interés) | Cada institución debería identificar sus principales grupos de interés y socios: aquellos que contribuyan de manera significativa a la sostenibilidad (viabilidad económica) de la institución (La Administración del Estado, organismos autónomos administrativos, la Seguridad Social, Comunidades Autónomas, empresas privadas, instituciones sin fines de lucro). Los órganos de gobierno deben asegurarse tener acceso a feedback de los principales implicados (por ejemplo mediante una encuesta de satisfacción de clientes y retroalimentación). Si algunas de los principales instituciones que aportan dinero consideran la contribución de la universidad inferior a muy bien o bien, se debe pedir una explicación así como una propuesta de medidas a tomar. |
| 7 | Liderazgo y capacidad de adaptación | Evaluación /Valoración Algunos indicadores podrían ser: -Una alta proporción de módulos o programas que han sido revisados y puestos al día; -Proyectos, como nuevos sistemas o explotación de capital propio son generalmente implementados de manera efectiva y a tiempo. - El personal asiste a congresos, jornadas, etc. y se relaciona con su competencia. - buenas prácticas emergentes y nuevas iniciativas son aceptadas de manera rápida y eficaz; - la universidad muestra un buen rendimiento en comparación con otras | Este indicador trata de la calidad del liderazgo /la dirección, tanto en las facultades y las unidades de apoyo como en la alta dirección, así como de su capacidad de reconocer, aceptar e implementar los cambios necesarios. instituciones |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|--|--|
| 8 | Ponderación de oportunidades y riesgos | Evaluación/Valoración. | ¿La universidad afronta importantes riesgos estratégicos? ¿Tiene estrategias implantadas para afrontar aquellos riesgos, incluyendo capacidad de maniobra y opciones estratégicas para actuar? ¿Puede atraer financiación adicional o puede mejorar su posición o su reputación académica de manera significativa? ¿Ha revisado sus opciones estratégicas de colaboración con otras instituciones? |
| 9 | Compromiso ambiental de la universidad | Existencia de un sistema de control ambiental en la universidad con planes de actuación concretos. (Medidas de eficiencia energética y de consumo responsable de agua, uso del papel, gestión de todo tipo de residuos, criterios ambientales en compras y contrataciones de servicios externos,...). | La adecuación de las instalaciones universitarias a parámetros de sostenibilidad y calidad ambiental (tanto de las ya existentes como de las nuevas infraestructuras de que se dote la Universidad), y el sostenimiento de buenas prácticas ambientales en la desarrollo de la actividad universitaria. |

INDICADOR 3: EXPERIENCIA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

| | Indicador | Definición/medición | Comentario |
|---|--|---|---|
| | | | (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
| 1 | Resultados de evaluaciones externas e internas | Últimas evaluaciones de agencias públicas como la ANECA. Informes del sistema interno de garantía de la calidad | Los órganos de gobierno deben preocuparse por evaluaciones negativas o por recomendaciones de cierta importancia, así como asegurar que se tomen medidas |
| 2 | Número de estudiantes comparado con objetivos | Número de matriculados vs. Objetivos Evolución del nº de estudiantes: - Matriculados - Nuevo ingreso | Este factor es crítico /decisivo para muchas universidades. Pag. 205 Pag. 171 No conseguir las matriculaciones estimadas puede conllevar disminución de la financiación. Puede también ser indicador de un catálogo de carreras poco atractivo, falta de marketing, problemas de reputación etc. |
| 3 | Acceso de estudiantes de nuevo ingreso | - Número de estudiantes de nuevo ingreso en 1ª opción - Número de peticiones de matriculación. - Nivel de notas de corte por carrera. | Pag. 179 Muchas universidades hacen un gran trabajo al coger estudiantes con notas bajas y así añadir valor. Puede ser interesante ver los datos de la tendencia y comparar con los pares. |
| 4 | Progreso de los estudiantes | Número de abandonos por año y carrera Duración media de los estudios respecto a la duración teórica. | Pags. 273, 275, 521 En este caso también, los indicadores relevantes deben ser fijados dentro del contexto de la misión de la universidad. |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|--|--|--|
| 5 | Tasa de éxito de los estudiantes | Nº de graduados Resultados académicos Tasa de éxito | Pags. 265, 281 Pag. 523 Pag. 525 Líneas de tendencia y comparación con iguales. |
| 6 | Satisfacción estudiantil | Encuestas de satisfacción | Esta información puede tener ciertas limitaciones. Los órganos de gobierno necesitan información sobre cómo la universidad se compara con sus iguales y lo que se hace para mejorar un nivel bajo de satisfacción estudiantil. |
| 7 | Idiomas, movilidad, y otras actividades | <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de idiomas en planes de estudio y nivel de idiomas del profesorado universitario. - Movilidad de estudiantes y profesores y participación relativa de la Universidad en programas de intercambio. - Estudios en modalidad de enseñanza no presencial y apoyo virtual a la enseñanza presencial, como referentes de posicionamiento competitivo. - Servicios adicionales al estudiante: alojamiento, deporte, extensión universitaria, etc. | Otros aspectos de la formación y elementos de atracción de la universidad para los estudiantes. |
| 8 | Indicadores financieros y de personal por estudiante | <ul style="list-style-type: none"> - Gasto corriente por estudiante - Gasto de personal por estudiante - Alumnos matriculados por profesor ETC - Alumnos matriculados por PAS | Pag. 511 Pag. 513 Pag. 503 |

INDICADOR 4: INSERCIÓN LABORAL

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|--|--|---|
| 1 | Inserción laboral de los egresados | Encuestas propias y nacionales Observatorio de empleo | Este es un indicador de educación superior que está adquiriendo gran importancia pero no existen estadísticas generales, cada universidad establece su sistema de seguimiento |
| 2 | Prácticas en empresas e instituciones | <ul style="list-style-type: none"> - N° de alumnos que realizan prácticas - Duración y titularidad de las organizaciones que ofrecen prácticas - Organizaciones que ofrecen prácticas por sector productivo | Pag. 227 Pag. 231 Pag. 236 |
| 3 | Servicios de orientación e inserción laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Personal adscrito a estos servicios - N° de consultas - N° de inserciones laborales | Pag. 465 |

INDICADOR 5: INVESTIGACIÓN

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|---|---|--|
| 1 | Resultados de investigación | <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones - Investigación aplicada • Procedencia geográfica • Dimensión de la empresa • Actividad productiva | Pag. 465 Pag. 453 Pag. 455 Pag. 457 Por áreas de conocimiento y seguimiento de las tendencias |
| 2 | Ingresos por investigación | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por I+D • Básica • Aplicada • Explotación de patentes - % fondos públicos y % de privados. - Por áreas de conocimiento | Pag. 403 Pag. 405 Pag. 413 Ingreso total de investigación e ingreso por tipo de financiador. Seguimiento de las tendencias |
| 3 | Gastos de investigación | Estructura del gasto: <ul style="list-style-type: none"> - Básica - Aplicada | Pag. 439 Pag. 441 |
| 4 | Personal investigador | <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de participación en proyectos - Proporción de sexenios posibles respecto a año de funcionario - Producción de doctores - Contratos ART. 83 - Publicaciones | Pag. 530 Pag. 532 Pag. 534 La universidad puede desarrollar sus propias mediciones internas de la actividad de la investigación y de los resultados para medir el progreso. |
| 5 | Recuperación del coste de la investigación | Déficit en Investigación y recuperación del coste como porcentaje comparado con sus semejantes | Se debe establecer una contabilidad de costes que permita identificar la rentabilidad real de cada proyecto. |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|--|---|
| 6 | Tasa de éxito de los proyectos presentados | Porcentaje de éxito entre en las distintas convocatorias europeas, nacionales y autonómicas | Pag. 407 Mide la calidad de las propuestas – y por ello también hasta qué punto está la universidad tomando una actitud estratégica seria, incluyendo la formación adecuada y apoyo a los académicos. Propuestas fallidas pueden tener cierto valor para el desarrollo de becarios y investigadores pero pueden suponer desperdiciar los caros recursos académicos |
| 7 | Número de estudiantes de Doctorado | Número de estudiantes de doctorado totales y por área de conocimiento | Pag. 243 Indicador clave para medir los esfuerzos para formar nuevos investigadores y para incrementar la capacidad total de investigación de la universidad. |
| 8 | Graduación en doctorado | - Número de tesis leídas - Número y porcentaje de estudiantes que alcanzan el grado de doctor | Pag. 459 Existe una cierta preocupación por el pequeño porcentaje de estudiantes de tercer ciclo que obtienen el título de doctor. |

INDICADOR 6: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|---|---|--|
| 1 | Ingresos por investigación aplicada | Derechos reconocidos correspondientes a I+D aplicada | Página 405 Total, crecimiento y como porcentaje del ingreso total |
| 2 | Proporción de tiempo académico dedicada a actividades de transferencia | Establecido en la contabilidad de costes | Input/medida de actividad para diferentes áreas como prestación de servicios médicos, consultoría, etc. |
| 3 | Porcentaje de ingresos de investigación financiados por empresas | Ingresos financiados por entidades privadas, nacionales y extranjeras, para la investigación, como % sobre el total | Pag. 405 Útil para la estrategia de la investigación y además un indicador acerca del nivel de la implicación con la industria. |
| 4 | Medidas de explotación de propiedad intelectual | Según cada universidad, podrían ser: - spin-offs <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad media • Índice de fracaso • % propuestas y proyectos presentados en relación a las empresas creadas. - licencias y patentes - Participación en organizaciones promotoras de I+D+i | Hay que ser precavido en el uso de estos indicadores. Es necesario relacionarles con objetivos del plan estratégico. Pag. 413 |
| 5 | Número y calidad de los socios estratégicos | Informe | . La cuestión aquí es si la universidad tiene el número y la calidad apropiados de socios estratégicos y si obtiene valor añadido de la relación |
| 6 | Nivel de implicación con las comunidades locales, regionales y empresas | Medir la penetración en redes locales (en la sociedad civil) y en redes nacionales e internacionales. | Algunos indicadores aquí pueden incluir convenios, visitas, contactos, publicaciones en la prensa local, percepción local. |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|---|---------------------------------|--|
| 7 | El éxito de los antiguos alumnos, aportaciones privadas, patrocinadores | Informe | Debe ser relacionado con objetivos en el plan estratégico. Estos son estrategias a largo plazo pero la generación de ingresos puede ser la mejor manera de medir el éxito y progreso |
| 8 | Extensión universitaria y promoción cultural | Extensión y promoción cultural, | Pag. 469 Desarrollo local, acciones de cooperación, programas formativos para mayores, etc. |

INDICADOR 7: SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|----|---|--|--|
| 1 | Estructura presupuestaria | Ingresos y gastos | Pag. 507 |
| 2 | Superávit o déficit acumulado en los tres últimos años | Ahorro bruto y tasa de ahorro | Pag. 475 Difumina el efecto de los años excepcionales. Cada institución debe fijar su propio objetivo pero alrededor de un 3 al 5% podría ser apropiado. |
| 3 | Excesos de Caja generados en el último ejercicio | Saldo presupuestario del ejercicio | Pag. 471 Los excesos de caja generados son de gran utilidad para medir la holgura financiera que la universidad crea por sus operaciones. |
| 4 | Previsión del superávit para el próximo ejercicio | Previsiones realizadas por la universidad | Los órganos de gobierno deben definir/acordar el destino de los superávit como una parte de la estrategia financiera |
| 5 | Fortaleza financiera | Indicadores de cobertura financiera de las actividades productivas | Pag. 509 |
| 6 | Liquidez | Grado de acoplamiento de los cobros y pagos | Pag. 485 |
| 7 | Prestamos recibidos | Carga financiera y gastos financieros | Pag. 481 Las universidades no se pueden endeudar libremente |
| 8 | Gastos de personal | Evolución del capítulo 1 | Pag. 433, 435 Crucial para el desenvolvimiento de las universidades españolas, por la alta proporción de gastos de personal. |
| 9 | Requerimientos de inversiones sin financiación específica | Estrategia inmobiliaria | Mide hasta donde puede llegar la universidad para financiar sus propias aspiraciones en términos de explotación de su capital inmovilizado (bienes inmuebles). Los órganos de gobierno deben comprobar la necesidad y la realidad de los planes. |
| 10 | Calidad de la relación con bancos y auditores | Si la universidad no tiene una calificación, el director financiero puede informar de las percepciones externas. | Una medida sobre como se percibe la universidad por sus banqueros y asesores financieros. |

INDICADOR 8: INMUEBLES E INFRAESTRUCTURAS

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|--|--|--|
| 1 | Superficie construida y finalidad | <ul style="list-style-type: none"> - Edificios e instalaciones por usos - Distribución de espacios universitarios y nº de puestos - Plazas en colegios mayores y residencias universitarias | <p>Pag. 369</p> <p>Pag 371</p> <p>Pag. 375</p> |
| 2 | Condiciones de mantenimiento y adecuación funcional de los inmuebles | % de infraestructuras en condiciones distintas de mantenimiento y adecuación funcional | No es necesario que todas las infraestructuras estén en perfecta condición, pero debería preocupar a los órganos de gobierno si gran parte de los inmuebles estén en malas condiciones, y especialmente si los inmuebles en cuestión son necesarios para dar alto valor y programas competitivos o para la investigación o simplemente no apto para su uso. Cada universidad puede fijar indicadores como parte de su estrategia de inmuebles e infraestructuras |
| 3 | Coste total en inversiones de mantenimiento y conservación | % sobre el activo inmovilizado | De la estrategia de bienes inmuebles |
| 4 | Utilización - m2 por estudiante y por profesor | Desde gestión patrimonial Por estudiante: Puestos en aula Puestos en laboratorio Puestos de biblioteca Puestos informáticos | <p>Pag. 519</p> <p>Una medida relevante para comparar la utilización de los espacios con instituciones semejantes o entre diferentes áreas de la universidad</p> |
| 5 | Retorno de activos € ingreso por m2 | Desde gestión patrimonial | Una forma alternativa de ver el indicador (CE/CP ratio) Coste de capital y coste de producción, ratio usado para medir retorno de activos en educación superior). |

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (continuación) |
|---|--|---|--|
| 6 | Proporción de aulas modernizadas y estado de los laboratorios | Evaluación de su estado y utilización | Muchas universidades tiene un programa continuo de mejora de los aulas para modernizarlas, incluyendo tecnología de la información y audiovisual. Este indicador se debe usar en conjunto con un agregado de objetivos de enseñanza y aprendizaje y gestión patrimonial. |
| 7 | Infraestructuras disponibles para investigación en comparación con otras instituciones similares | De datos posibles de la contabilidad de costes, de los modelos de financiación o de otras publicaciones Medidas como ingresos obtenidos por m ² , ingresos obtenidos por el total del equipamiento científico | Mide qué costes de espacio la universidad aplica a los costes de investigación. Es muy interesante ver si la universidad está en línea con sus semejantes. |
| 8 | Tecnologías y sistemas de la información | Dotación y reposición de material informático, conectividad a Internet, uso intensivo de las TICs en enseñanza, investigación y gestión,... | |
| 9 | Bibliotecas | Fondos, puestos, inversión, ratios de uso... | Pag. 373 Se dispone de los indicadores REBIUN |

INDICADOR 9: RECURSOS HUMANOS

| | Indicador | Definición/medición | Comentario (Página correspondiente de informe Universidad en cifras 2008) Para evolución habría que considerar los informes de años anteriores |
|---|--|---|---|
| 1 | Estructura de los recursos humanos | - Estructura general de la plantilla - PDI Funcionario - PDI contratado - PAS funcionario - PAS contratado | Pag. 335, 347 Pag. 337 Pag. 339 Pag. 351 Pag. 353 |
| 2 | Coste de personal en proporción a los costes totales | - % capítulo 1 respecto a gastos totales - retribución media de PAS y PDI. | Pag. 508 Los órganos de gobierno pueden poner objetivos para este indicador. Comparativa muy interesante con instituciones similares. |
| 3 | Rotación del personal, absentismo y vacantes comparado con planes | Departamento de RRHH | Indicadores útiles para comparar con los objetivos estratégicos de los RRHH y con otras universidades. |
| 4 | Estructura de la plantilla, composición, edad, género, cualificación y diversidad | Departamento de RRHH Ratio de PAS sobre PDI PDI/estudiantes, PDI doctor/PDI, Distribución por tipo de personal entre función docente/función investigadora/función servicios... | Pag. 87 Indicadores útiles para comparar con los objetivos estratégicos de los RRHH y con otras universidades. |
| 5 | Gasto en formación y desarrollo del personal | Departamento de RRHH % sobre el total de gastos de personal | Indicadores útiles para comparar con los objetivos estratégicos de los RRHH y con otras universidades. |
| 6 | Obligaciones por fondos de pensiones, premios de jubilación, etc. | Servicio de economía/Dpto. Financiero | Puede ser importante para algunas instituciones. Útil solo si la cantidad es grande |
| 7 | Satisfacción del personal | Encuestas, quejas, reclamaciones, etc. Dpto. RRHH | Indicadores útiles para comparar con los objetivos estratégicos de los RRHH y con otras universidades. |
| 8 | Relación entre capacidad docente e investigadora y actividad docente e investigadora del PDI | Por departamentos y áreas de conocimiento | Fundamental para la planificación docente y la corrección de potenciales desequilibrios entre disponibilidad de profesorado y prestación de servicios docentes. |

INDICADOR 10: GOBIERNO, LIDERAZGO, GESTIÓN Y PROYECTOS

| | Indicador | Definición/medición | Comentario |
|---|--|---|---|
| 1 | Estructura organizativa de gobierno, dirección y gestión | <ul style="list-style-type: none"> - N° de personas que realizan las funciones institucionales - Diferentes miembros de la comunidad universitaria que la integran | <p>Pag. 487</p> <p>Pag. 491</p> |
| 2 | Establecimiento de un código de buen gobierno (en línea con otro tipo de organizaciones) | Definición y en su caso evaluación de su cumplimiento | Se puede hacer como parte de una auto-evaluación periódica |
| 3 | Auditorias externas de gestión | Informes y retroalimentación | Los órganos de gobierno deben recibir informes de auditoria externa de gestión |
| 4 | Capacidad de liderazgo y formación de la alta dirección | Establecer un sistema de evaluación | Los órganos de gobierno deben impulsar el liderazgo y la participación en actividades de formación de la alta dirección |
| 5 | Comisión de remuneraciones | Criterios para establecer la remuneración de la alta dirección de la universidad y de aquellos colectivos en los que la institución tenga competencia | Sistemas para evaluar el desempeño y mejorar la efectividad de la gestión |
| 6 | Estrategias, proyectos y planes implantados | Informes de seguimiento | |
| 7 | Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Periodo medio de la toma de decisiones. - Número de organismos que intervienen en la toma de decisiones. - Duración media de comisiones, consejos de gobierno, etc. - Volumen de acuerdos tomados. - Número de reuniones de estos organismos. | |
| 8 | Coherencia del sistema de planificación implantado: | Grado de alineamiento entre los planes de las unidades (centros, departamentos, servicios) y el plan estratégico institucional. | |
| 9 | Comunicación | Disponibilidad y fluidez de la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. | Implicación de los líderes en la comunicación interna |

