



DOCUMENTO DE TRABAJO / WORKING PAPER / 6

Nuevas perspectivas para la financiación y el gobierno de las Universidades

Studia XXI
ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS
STRATEGIES AND POLICIES



Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

 **Santander**
UNIVERSIDADES

NUEVAS PERSPECTIVAS PARA LA FINANCIACIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

DOCUMENTO DE TRABAJO / WORKING PAPER / 6

Nuevas perspectivas para la financiación y el gobierno de las Universidades

DOCUMENTO DE TRABAJO VI. 2011

Dirección

Javier García Cañete
Mercedes de Esteban Villar

Autores

Juan Hernández Armenteros
José Antonio Pérez García
Pello Salaburu

Selección *En el punto de mira*

Raffaella Pagani
Mercedes de Esteban Villar

© Studia XXI

Fundación Europea Sociedad y Educación

Todos los derechos reservados

Este documento no podrá ser reproducido total o parcialmente en cualquier soporte impreso o digital sin la autorización de la Fundación Europea Sociedad y Educación.

Ferraz, 79, 3º izquierda

28008 Madrid

T 34 91 455 15 76

www.sociedadyeducion.org

Diseño gráfico de la colección

KEN

Impresión

Idazluma, S.A.

ISBN: 978-84-695-1130-5

Depósito legal: M-8113-2012

Impreso en España

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
EXECUTIVE SUMMARY	9
INTRODUCCIÓN GOBERNANZA, GOBIERNO, GOVERNABILIDAD	11
EN EL PUNTO DE MIRA	13
NUEVAS PERSPECTIVAS PARA LA FINANCIACIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES	
LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA ESPAÑOLA. NUEVAS PERSPECTIVAS EN UN HORIZONTE DE AUSTRERIDAD Y COMPROMISO SOCIAL Juan Hernández Armenteros José Antonio Pérez García	15
EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES Pello Salaburu	57
ANEXOS	
ANEXO 1 ESTADÍSTICO Y GRÁFICO La financiación universitaria española. Nuevas perspectivas en un horizonte de austeridad y compromiso social	79
ANEXO 2 REPORT University Governance: Questions for a New Era. Higher Education Policy Institute	101
SEPARATA <i>Claves y recomendaciones</i>	

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo de este Documento de Trabajo “La financiación universitaria española. Nuevas perspectivas en un horizonte de austeridad y compromiso social”, Juan Hernández Armenteros y José Antonio Pérez García abordan la cuestión bajo la óptica de la escasez de medios y la rivalidad de usos, lo que obliga a analizar la financiación universitaria conjugando la suficiencia de los recursos con la eficiencia de su materialización y con la equidad de su distribución.

A lo largo del trabajo los autores comienzan por mostrar los rasgos más característicos de la situación financiera y productiva del Sistema Universitario Español (SUE), donde el colectivo de las Universidades públicas presenciales acapara la mayor parte del análisis. En su último apartado formulan algunas líneas de acción que pretenden corregir las deficiencias e insuficiencias que vienen observándose, incentivar los cambios necesarios para que las Universidades españolas refuercen su contribución al tejido productivo, favorezcan el desarrollo social y mejoren sus referencias internacionales de productividad y calidad institucional.

Los autores plantean que la financiación de las Universidades públicas, teniendo presente la experiencia de los últimos quince años y observando los comportamientos de los países con los que nuestro Sistema presenta un mayor grado de afinidad, debe abordarse de manera diferenciada por funciones: docencia, investigación e innovación, estableciendo elementos de referencia que permitan objetivar las necesidades que demandan la prestación de los diferentes servicios que caben contemplar en cada función.

Con carácter general, la apuesta por los servicios universitarios debería plantearse hoy en día en un modelo sostenible de financiación en el que debe quedar patente los esfuerzos financieros públicos y privados. Éstos han de concretarse en actuaciones encaminadas a aumentar los umbrales actuales de suficiencia, que deberían intensificarse inversa y directamente a los niveles de ineficiencia relativa que registren en sus pautas productivas las instituciones y los usuarios, respectivamente. La transparencia y la objetividad deben presidir los procesos de determinación y asignación de los recursos públicos que, con independencia de su carácter incondicionado o condicionado, responderán a las necesidades reales de la sociedad, tanto en su aplicación como en su justificación.

Finalmente, se apuntan las potencialidades que las Universidades públicas pueden encontrar para mejorar y ampliar sus fuentes de financiación en la medida que

la práctica del *fundraising*, el mecenazgo, el patrocinio, la puesta en valor de los inmovilizados, el cobro de servicios universitarios de índole no académica y, en definitiva, la presencia de semilleros de financiación que se manifestarán con más o menos intensidad en la medida que se acepte y normalice la utilización del *marketing* universitario como una herramienta capaz de diferenciar y valorizar las referencias identificativas de cada institución.

Bajo el título “El gobierno de las Universidades”, segundo capítulo de este Documento de Trabajo, Pello Salaburu señala que el sistema español de gobierno universitario en las Universidades públicas se caracteriza, al igual que sucede en otros muchos sistemas universitarios públicos europeos, por ser un sistema fundamentalmente cerrado, en el sentido en que es la propia comunidad universitaria quien acaba eligiendo de entre sus miembros a las personas que van a formar parte de los órganos de gobierno de la institución. Entre sus rasgos característicos se apuntan el proceso complejo de toma de decisiones, la escasa diferenciación entre los temas de dirección, gestión y administración, la falta de agilidad en las respuestas a los problemas, las limitaciones de la colegialidad, la ausencia de variedad de modelos de gobierno y la rigidez en los procesos.

El autor distingue varios niveles a la hora de abordar cualquier reflexión sobre el gobierno universitario: el exterior, referido a las relaciones universidad-sociedad y Universidad-poderes públicos, y el interior, que afecta a las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria. Es imprescindible simplificar la constelación legislativa para permitir que las Universidades cumplan con su condición de servicios públicos eficaces y eficientes, a partir del modelo de buenas prácticas que caracterizan a las buenas Universidades: fórmulas que parten de incrementar su autonomía, de impulsar la movilidad y competitividad entre instituciones y de revisar su actual diseño en cuanto a su financiación. Sólo una mayor simplificación asegurará la diferenciación del sistema universitario español que, en la práctica, supone un modelo único de Universidad pública.

Por último, se mencionan algunos criterios que deberían presidir cualquier reflexión previa encaminada a la transformación de los sistemas de gobierno: la autonomía entendida como la capacidad de la institución para cumplir sus fines; la evaluación y dación de cuentas; la participación de la sociedad en el gobierno de las Universidades; las relaciones con la administración educativa autonómica y la centralización-descentralización del gobierno de sus Universidades, la agilidad en la toma de decisiones y la simplificación del entramado de estructuras de gobierno, la mayor parte de las veces superpuestas. Por último, es imprescindible revisar los incentivos en la orientación hacia la excelencia, el papel reservado a la comunidad universitaria y el servicio que proporcionan las Universidades a la sociedad, contribuyendo a la identificación de las necesidades del mercado laboral y añadiendo valor como resultado de su trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

In the first chapter of this Working Paper, “Spanish university financing. New perspectives for a horizon of austerity and social commitment”, Juan Hernández Armenteros and José Antonio Pérez García address the issue from the perspective of a shortage of resources and rivalry of uses, which requires an analysis of university financing by marrying sufficient resources with efficiency in materializing such resources and with fairness in their distribution.

Throughout the work, the authors begin by showing the most characteristic features of the Spanish university system’s financial and productive situation, where physically-attended public universities take up most of the analysis. In the final section, they present some lines of action which, while correcting the deficiencies and inadequacies detected, are aimed at fostering the changes necessary for Spanish universities to strengthen their contribution to the productive fabric, encourage social development and improve their international references of productivity and institutional quality.

The authors propose the notion that the financing of public universities, bearing in mind the experience of the last fifteen years and observing the behaviour of the countries with which our system shows the greatest degree of similarity, should be undertaken as differentiated according to functions: teaching, research and innovation, establishing elements of reference that can objectify the needs required in providing the different services that would be involved in each function.

Generally speaking, the commitment to university services should currently be based on a sustainable model of financing that makes public and private funding efforts clear. These must take shape as actions aimed at increasing the current thresholds of sufficiency, which should be intensified inversely and directly to the levels of relative inefficiency that institutions and users, respectively, register in their productive methods. Transparency and objectivity should govern the processes that determine and allocate public resources which, regardless of their unconditioned or conditioned nature, will respond to society's real needs, both in their application and in their justification.

Finally, they describe potentialities that public universities can utilise to improve and expand their sources of financing as regards the practice of fundraising, patronage, sponsorship, the optimum use of immovable property, charging for non-academic university services and, in summary, the existence of new sources of financing

that will take shape more or less clearly as the use of university marketing is normalised and used as a tool for differentiating and giving value to each institution's marks of identification.

Under the title “University governance”, the Working Paper’s second chapter, Pello Salaburu describes how the Spanish system of university governance at public universities is characterised, as is the case in other many European public university systems, by being an essentially closed system, in the sense in that it is the university community itself who chooses people from among its members to form part of the institution’s bodies of governance. A series of characteristic features are presented, such as a complex decision-making process, insufficient differentiation among the areas of leadership, management and administration, lack of responsiveness to problems, the limitations of collegiality, lack of variety in models of governance and rigidity in processes.

The author distinguishes between several levels when addressing any consideration of university governance: exterior, referring to the relationships between university-society and university-public authorities; and interior, affecting the relationships between members of the university community. It is essential to simplify the legislation in order to allow universities to fulfill their function as effective, efficient public services, on the basis of a model of the best practices that characterise good universities: formulas based on increasing their autonomy, fostering mobility and competitiveness among institutions and revising their current design as regards financing. Only greater simplification can ensure differentiation in the Spanish university system, which, in practice, implies a single model of public university.

Finally, the paper mentions a series of criteria that should govern any prior reflection aimed at transforming the systems of governance: autonomy understood as the institution’s capacity to meet its goals; evaluation and accountability; participation of society in the governance of universities; relationships with regional education authorities and the centralisation-decentralization of university governance, agility in decision-making and simplifying the network of governance structures, most of which overlap. Lastly, it is essential to review the incentives in orientation towards excellence, the role of the university community and the service that universities provide to society, contributing to identifying the needs of the labour market and adding value as a result of their work.

INTRODUCCIÓN

GOBERNANZA, GOBIERNO, GOBERNABILIDAD

“European governance” refers to the rules, processes and behaviour that affect the way in which powers are exercised at European level, particularly as regards openness, participation, accountability, effectiveness and coherence. These five “principles of good governance” reinforce those of subsidiarity and proportionality.

White Paper on European Governance¹

Según Amartya Sen², premio Nobel de Economía, la meta del progreso y las condiciones en que éste ha de desarrollarse radica en la “ampliación de las libertades humanas”. La teoría de Sen es esencial en la concepción de las democracias occidentales porque hace referencia al modo en el que los poderes públicos ejercen el “buen gobierno” y establecen sus relaciones con los ciudadanos. La ampliación de las libertades solo puede predicarse de cada individuo en particular. Este objetivo estará vacío si, por un lado, no se le garantizan la igualdad de acceso a las oportunidades que, como la educación, le permiten un mayor bienestar económico y social; por otro, si los mecanismos de participación social de los ciudadanos no encuentran los cauces adecuados para trasladar a sus gobernantes de qué modo aspiran a que dicho bienestar se vea cumplido tanto políticamente (mediante la elección de quiénes consideran más aptos para hacerlo) como económicamente (mediante la exigencia de transparencia y rendición de cuentas sobre los impuestos que el Estado recauda) y educativamente (garantizando que los servicios públicos educativos que se prestan cumplan los requisitos de calidad, acceso en igualdad de condiciones, adaptabilidad a las demandas ciudadanas y formación tecno-cultural y cívica).

Las sociedades europeas se caracterizan por su complejidad y diversidad y, como señala Ralf Dahrendorf, por desenvolverse bajo los parámetros de un orden de libertad y un régimen de mercado, por los efectos de la globalización y la generalización del acceso a la información. En este escenario, los sistemas de gobierno tradicional, basados en la unilateralidad, la jerarquía y la estratificación burocrática, resultan obsoletos para los nuevos conceptos de participación, cooperación y compromiso.

En este contexto surge la noción de “gobernanza”, expresión asimilada ya entre nuestras instituciones de Educación Superior, que alude a una nueva interacción entre los diferentes agentes protagonistas –Estado, sociedad civil, empresas– y que se basa en la cooperación y participación de los actores públicos y privados en la formulación

¹ http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm

² SEN, A. (2002), *Ökonomie für den Menschen. Wer zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*, Múnich, Deutscher Taschenbuch Verlag.

y aplicación de las políticas públicas. Este entramado de relaciones implica también un mayor compromiso por parte de la sociedad. Con el fin de distinguir este concepto del de *gobierno*, se entiende que éste último se refiere a la gestión de la res *pública*, mientras que la *gobernanza* tiene que ver con los recursos y procesos que se instrumentan para llevar a cabo las acciones acordadas entre los gobernantes y los ciudadanos que les han elegido.

Por lo que respecta a las instituciones de Educación Superior, la adopción de una perspectiva de *gobernanza* supone revisar su sistema de funcionamiento bajo la óptica de un objetivo ambicioso. Éste pasa por el deseo de alcanzar una solución colectiva de los problemas, basado en la eficacia y eficiencia en la gestión de los intereses, en el impacto de la territorialidad (local, nacional, supranacional) en la responsabilidad en la toma de decisiones y rendición de cuentas, así como en los recursos a emplear. La *gobernanza* de las instituciones de Educación Superior permite, además, incorporar valores como la coherencia y transparencia informativa.

El principio de *eficiencia* en la *gobernanza* de la educación se relaciona con los recursos disponibles: determinar la política de gasto, evaluar las inversiones educativas, rendir cuentas de su aplicación y aplicar criterios de transparencia en los resultados alcanzados. En este sentido, el análisis de la dimensión económica y los instrumentos de financiación que inciden en el gobierno (en cuanto gestión de las instituciones), gobernabilidad (mejora de capacidades para el diseño de políticas y toma de decisiones) y *gobernanza* (dimensión educativa, pública, económica y social de la estructura de funcionamiento de las instituciones de Educación Superior) de nuestras Universidades, apunta en este Documento de Trabajo a la necesidad de revisar algunas prácticas que ya no sirven hoy en día para describir las relaciones entre el Estado, que promueve la excelencia y financia gran parte de su actividad, las propias Universidades, que en razón de su autonomía deben fortalecer sus propias facultades decisorias, y los propios ciudadanos, demandantes y usuarios del servicio que prestan. Una buena *gobernanza* de las instituciones de Educación Superior, vienen a concluir los autores de este Documento de Trabajo, Juan Hernández Armenteros, José Antonio Pérez García y Pello Salaburu, tiene importantes consecuencias: asegura un mejor nivel de vida entre una ciudadanía que participa de la generalización del acceso al saber humanístico, científico y tecnológico; proporciona competencias que facilitan la inserción en el mercado laboral y la posterior movilidad y mejora la competitividad y productividad, sirviendo al interés general y contribuyendo al bien común.

Mercedes de Esteban Villar
Javier García Cañete

EN EL PUNTO DE MIRA

Habitualmente, la estructura de los Documentos de Trabajo de Studia XXI incluye una sección denominada *En el punto de mira* que, a modo de ejemplo, refleja la voluntad de demostrar que es posible pasar de la teoría a la acción, ilustrando la reflexión intelectual con iniciativas, políticas y estrategias que ponen de manifiesto el dinamismo de la institución universitaria.

El carácter técnico del análisis sobre financiación universitaria ha obligado, en esta ocasión, a incluir en esta sección parte de los cuadros y gráficos que acompañan las reflexiones del autor con el objetivo de facilitar la lectura del primer capítulo. Los expertos que participan en este número se han aproximado al tema desde ópticas diferentes: Juan Hernández Armenteros y José Antonio Pérez García han documentado su análisis a partir de las fuentes que enmarcan los actuales debates y recomendaciones para los sistemas de financiación de los centros de Educación Superior, en el contexto del llamado proceso de Bolonia.

El grupo de fichas que se incluyen en el primer capítulo ilustran aspectos relativos a la evolución y origen de la financiación neta de las Universidades Públicas presenciales de España; costes de matrícula en centros propios de alumnos universitarios de primer y segundo ciclo, principales Magnitudes Productivas y Financieras de las Universidades Públicas por Comunidades Autónomas, indicadores de esfuerzo en gasto universitario; tasas de variación registradas por los gastos

corrientes por estudiante, transferencias corrientes por estudiante y precios públicos de las enseñanzas oficiales de grado; indicadores de demanda académica de enseñanzas universitarias de grado y de PDI por ramas de enseñanza; indicadores de eficiencia técnica de actividad y resultados de servicios universitarios; indicadores de eficiencia económica de actividad y resultados universitarios; variación porcentual de la oferta y demanda de enseñanzas universitarias de grado por Comunidades Autónomas, y, entre otros, indicadores del gasto total por estudiante matriculado en relación a la renta *per cápita* de la población de la Comunidad Autónoma.

Por su parte, el capítulo firmado por Pello Salaburu incluye, a través de las fichas, algunos ejemplos del modo en el que la gobernanza universitaria se abre camino entre una variedad de fórmulas que remiten a una diferenciada interpretación del principio de autonomía universitaria. Estos casos ponen de manifiesto, además, el esfuerzo de los equipos de gobierno por cumplir los objetivos institucionales, someterse a procesos internos y externos de evaluación y rendir cuentas de sus resultados ante la sociedad. El lector encontrará un breve recorrido descriptivo por los países de nuestro entorno que difieren en la constitución y funciones de sus órganos de gobierno, para acabar disponiendo de lo que hemos considerado algunas buenas prácticas universitarias relativas a estructuras de funcionamiento que permiten atribuir a estas instituciones una posición de liderazgo en el desarrollo de estas políticas.

LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA ESPAÑOLA. NUEVAS PERSPECTIVAS EN UN HORIZONTE DE AUSTERIDAD Y COMPROMISO SOCIAL

Juan Hernández Armenteros
Universidad de Jaén

José Antonio Pérez García
Universidad Politécnica de Valencia

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN | 2. LA FINANCIACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE ESPAÑA: LUCES Y SOMBRAS DE UN PERIODO DE TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD UNIVERSITARIA | 3. PERSPECTIVAS PARA LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA | 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SUMMARY

1. INTRODUCTION | 2. FINANCING OF THE SPANISH UNIVERSITY SYSTEM: UPS AND DOWNS OF A PERIOD OF TRANSFORMATION IN UNIVERSITY MATTERS | 3. PERSPECTIVES FOR UNIVERSITY FINANCING | 4. BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

1. INTRODUCCIÓN

El 12 de marzo de 2010, bajo Presidencia española, se celebró en Budapest y Viena la Conferencia de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior, estando en la agenda de esta sesión, entre otros, analizar los logros alcanzados respecto a los objetivos planteados en el llamado Proceso de Bolonia. En dicha reunión se reafirmaron en sus compromisos políticos e hicieron explícita la idea de que la Educación Superior debería ser considerada bien público, que permanece y permanecerá bajo responsabilidad pública.

En la comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas (2005/152) de 20 de abril de 2005, *Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las Universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa*, se afirmaba: “Las Universidades se encuentran en una encrucijada en la que convergen dos graves déficits de inversión en el sector del conocimiento. En el ámbito de la investigación, el gasto de los países de la Unión Europea se sitúa en el 1,9% del PIB, mientras que en los Estados Unidos, Japón y Corea del Sur alcanza casi el 3%. En el ámbito de la Enseñanza Superior, los países de la Unión gastan por término medio sólo un 1,1% del PIB, una cifra similar a la de Japón, pero muy inferior a las de Canadá (2,5%), Estados Unidos (2,7%) y Corea del Sur (2,7%). Estas diferencias obedecen casi enteramente a que los niveles de inversión de la industria y los hogares son mucho más bajos en nuestro continente. Para igualar a los Estados Unidos, Europa tendría que destinar *cada año 150.000 millones de euros suplementarios* a la Enseñanza Superior”.

Posteriormente, en la comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo (2006/208) de 10 de mayo de 2006, *Cumplir la agenda de modernización para las*

1. El 20 de abril de 2007 el Consejo de Coordinación Universitaria hizo público el Informe Financiación del Sistema Universitario Español, que elaboró la Comisión de Financiación creada en diciembre de 2004 por la Ministra de Educación, María Jesús San Segundo.

Universidades: educación, investigación e innovación, se formulaba un plan de acción estructurado en nueve ejes para posibilitar el éxito de la *Estrategia de Lisboa*, siendo el eje quinto el referido a la financiación universitaria, donde la Comisión “propone que, en el plazo de una década, la UE dedique al menos el 2% del PIB (financiación pública y privada) a la modernización del sector de la Educación Superior”. Igualmente, considera la Comisión que “las Universidades deben financiarse más por lo que hacen que por lo que son, centrando la financiación más en los resultados pertinentes que en los insumos y adaptándola a la diversidad de perfiles institucionales”.

En España, tras varios años de análisis y debates en el seno de la Comisión Mixta de Financiación, se presentó por el titular del Ministerio de Educación al pleno del Consejo de Universidades (CU) y de la Conferencia General de Política Universitaria (CGPU) de 26 de abril de 2010 el *Documento de mejora y seguimiento de las políticas de financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español*¹. Este documento, tal y como se señala al concretar su alcance, “debe ser considerado como una hoja de ruta de las mejoras necesarias tanto de la financiación de las Universidades españolas, como de la modernización y mejora del modelo de financiación y de rendición de cuentas de todo el Sistema Universitario Español, en el marco de distribución competencial existente en materia universitaria entre la Administración General del Estado y las Administraciones Autonómicas”.

Para muestra vale un botón, dice el refranero español. En este sentido, consideramos que las referencias que se han expuesto son suficientes y representativas del extenso y diverso paisaje que contextualiza a la financiación universitaria como una de las principales columnas sobre las que asentar el futuro de las Universidades. En efecto, la financiación aparece en un sinnúmero de documentos, resoluciones, programas... , como un elemento estratégico capaz de dinamizar y cambiar las pautas productivas que caracterizan a un determinado sistema universitario. Podría afirmarse que la financiación no es todo, pero que está en todo lo que identifica la actividad universitaria.

Sin embargo, la financiación que se reclama para extender e intensificar los servicios que prestan las Universidades tanto a sus usuarios directos como a la sociedad en general, es un recurso limitado que, a su vez, es requerido desde otros muchos ámbitos que reportan, igualmente, mejoras y avances del bienestar general de la sociedad. La escasez de medios y la rivalidad de usos hace que el análisis de la financiación universitaria deba realizarse conjugando la suficiencia de los recursos con la eficiencia de su materialización y con la equidad de su distribución.

Aspectos éstos que resultan, si cabe, aún más determinantes cuando el origen de la financiación es mayoritariamente público y cuando España, al igual que la mayoría de los países europeos, está comprometida con la reducción de su déficit fiscal y con la contención de su deuda pública. Desde esta triple dimensión, suficiencia, eficiencia y equidad, es como nos planteamos abordar las cuestiones más relevantes de

la financiación universitaria en España. Para ello, en el próximo epígrafe, se muestran los rasgos más característicos de la situación financiera y productiva del Sistema Universitario Español (SUE), donde el colectivo de las Universidades públicas presenciales será el que acapare la mayor parte del análisis. En un tercer apartado formularemos algunas líneas de acción que pretenden, a la vez que corregir las deficiencias e insuficiencias que vienen observándose, incentivar los cambios necesarios para que las Universidades españolas refuercen su contribución al tejido productivo, favorezcan el desarrollo social y mejoren sus referencias internacionales de productividad y calidad institucional.

2. LA FINANCIACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE ESPAÑA: LUCES Y SOMBRAS DE UN PERIODO DE TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD UNIVERSITARIA

En apenas tres décadas la sociedad española ha visto cómo su sistema universitario experimentaba una profunda transformación. A finales de los años setenta del pasado siglo el Sistema Universitario Español (SUE) respondía a los atributos de elitista, estrecho, homogéneo, endógeno, docente y lejano a las necesidades sociales y productivas de un país que planteaba incorporarse al grupo de las naciones europeas que lideraban el desarrollo social y económico a nivel mundial.

En la actualidad, cuando estamos sumidos en una crisis que todo lo envuelve y todo lo condiciona, el SUE se muestra, en muchos aspectos, en las antípodas de las referencias que lo caracterizaba hace escasamente treinta años. Así, el acceso a las enseñanzas universitarias se ha masificado, acabando con el tradicional elitismo que se respiraba en las aulas universitarias. La democratización ha permitido la llegada de las mujeres a la Universidad, siendo hoy mayoría en el total de los alumnos que cursan las enseñanzas universitarias, tanto de grado como postgrado. Igualmente, las Universidades han visto cómo sus centros acogían alumnos con procedencia social de familias de rentas medias y bajas que, renunciando a las rentas que podrían reportarle la pronta incorporación de sus hijos al mercado laboral, han invertido sus ahorros en aumentar las oportunidades laborales y sociales que la Educación Superior ha posibilitado.

El SUE es hoy un sistema diverso que cuenta con Universidades públicas y privadas, presenciales y no presenciales. A su vez, se ha extendido territorialmente y está abandonando la tradicional endogamia que presidía todas sus decisiones para abrirse a las demandas de la realidad productiva española que se encuentra inmersa en una

EVOLUCIÓN DEL ORIGEN Y APLICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN NETA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES DE ESPAÑA.

Años 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006 y 2008

CUADRO nº 1

	AÑO 1996			AÑO 1998			AÑO 2000			AÑO 2002			AÑO 2004 (1)			AÑO 2006			AÑO 2008			
	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	MILES DE EUROS	I ₁	I ₂	
I. ORIGEN																						
I.1. Pública	3.071.524,82	77,67	0,648	3.436.264,84	73,54	0,637	3.939.031,82	74,73	0,625	4.864.136,47	78,36	0,667	5.610.920,78	71,02	0,667	6.672.749,46	79,73	0,678	8.067.300,74	80,52	0,741	
Compensación de precios públicos de enseñanzas de grado	147.115,27	3,72	0,031	143.751,70	3,08	0,027	192.516,03	3,65	0,0311	81.972,30	2,93	0,025	172.523,24	2,18	0,021	169.964,20	2,03	0,017	186.705,18	1,86	0,017	
I.2. Privada	849.543,72	21,48	0,179	1.187.434,69	25,41	0,220	1.278.311,72	24,25	0,203	1.290.381,96	20,79	0,177	1.520.438,91	19,24	0,181	1.612.230,17	19,26	0,164	1.809.043,77	18,06	0,166	
Por prestación de servicios de enseñanzas de grado	479.046,20	12,11	0,101	546.419,79	11,69	0,101	529.916,54	10,05	0,084	544.538,79	8,77	0,075	576.856,89	7,30	0,069	584.917,17	6,89	0,060	639.871,68	6,39	0,059	
I.3. Patrimoniales	33.357,81	0,84	0,007	48.784,03	1,04	0,009	53.799,41	1,02	0,009	52.855,34	0,85	0,007	769.133,42	9,74	0,091	84.060,95	1,00	0,009	142.986,59	1,43	0,013	
TOTAL FINANCIACIÓN NETA	3.954.426,35	100,00	0,835	4.672.483,56	100,00	0,866	5.271.142,96	100,00	0,836	6.207.373,77	100,00	0,851	7.900.493,11	100,00	0,939	8.369.040,58	100,00	0,850	10.019.331,10	100,00	0,920	
II. APLICACIÓN																						
II.1. Gastos de Funcionamiento	2.991.700,90	75,65	0,631	3.344.956,02	71,59	0,620	3.882.734,38	73,66	0,616	4.555.917,77	73,40	0,625	5.245.076,31	66,39	0,624	6.044.926,88	76,30	0,614	7.101.997,56	73,06	0,652	
II.2. Inversiones	799.328,86	20,21	0,169	1.027.978,26	22,00	0,191	1.243.244,46	23,59	0,1971	1.395.552,98	22,48	0,191	1.557.048,64	19,71	0,185	1.673.759,10	21,13	0,170	2.327.856,66	23,95	0,214	
II.3. Gastos Financieros	88.917,38	2,25	0,0191	62.639,02	3,48	0,030	115.930,78	2,20	0,0181	65.666,73	2,67	0,023	967.397,75	12,24	0,115	204.298,25	2,58	0,021	291.260,29	3,00	0,027	
TOTAL OBLIGACIONES CONTRAÍDAS	3.879.947,14	98,12	0,819	4.535.573,30	97,07	0,841	5.241.909,61	99,45	0,832	6.117.137,49	98,55	0,839	7.769.522,70	98,34	0,924	7.922.984,22	100,00	0,805	9.721.114,51	100,00	0,893	
III. SALDO PRESUPUESTARIO (I-II)	74.479,21	1,88	0,016	136.910,26	2,93	0,025	29.233,34	0,55	0,005	90.236,28	1,45	0,012	130.970,41	1,66	0,016	446.056,36	5,33	0,045	298.216,58	3,07	0,027	

(1) En el año 2004 las Universidades Públicas de Cataluña registraron en sus presupuestos de ingresos y gastos unas partidas extraordinarias por importe superior a los 700 millones de euros destinadas a reducir sus índices de endeudamiento que determinaron una ruptura en la tendencia estable que para el periodo 1996-2006 registra el esfuerzo financiero, expresado en porcentaje del PIB, que España viene manifestando con relación al conjunto de las Universidades Públicas Presenciales. Excluidas estas dotaciones, el porcentaje que representa la financiación neta y las obligaciones contraídas en el año 2004 sobre el PIB es de 0,856 y 0,840 %, respectivamente.

I₁: Expresa la participación porcentual de cada rúbrica financiera sobre los valores de la financiación neta anual.

I₂: Expresa la participación porcentual de cada rúbrica financiera sobre los valores del Producto Interior Bruto Nacional, a precios de mercado.

FUENTE

La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

sociedad global donde el conocimiento es el principal activo para impulsar el bienestar social.

Las Universidades españolas han ido progresivamente ampliando su campo competencial haciendo de la investigación una tarea cotidiana y complementaria de la enseñanza e introduciendo en sus planes de acción la internacionalización. Por último, y sin que esté en nuestro ánimo agotar el relato de transformaciones, el SUE ha modificado radicalmente su estructura orgánica que estaba residenciada en un solo centro de decisión y hoy, en respuesta al Estado autonómico, se presenta descentralizada, compartida y coordinada. Aunque las tareas de coordinación manifiestan claros signos de mejora.

La magnitud de los cambios puede comprobarse observando las posiciones iniciales y finales de indicadores al uso, tales como: tasa de escolaridad universitaria; participación de la población con estudios universitarios en el total de la población española mayor de 24 años; participación de los trabajadores con acreditación universitaria en el total de la población activa española; número y presencialidad territorial de las enseñanzas universitarias que identifican las ofertas de las Universidades; presencia de la mujer en la enseñanza universitaria; índices absolutos y relativos de la producción científica de los investigadores universitarios; relevancia social y económica de los centros universitarios en los territorios receptores, etc. El estrechamiento que se ha producido en las brechas que la sociedad española venía presentando, en estas y otras referencias identificativas de la actividad universitaria, al compararse con las que ofrecían los países de la Europa Occidental, así como Estados Unidos, Canadá y Australia, adquiere, si cabe, mayor relevancia al considerar el esfuerzo económico que ello ha supuesto y supone para el conjunto de la sociedad española.

En efecto, el Sistema Universitario Español (SUE) ha logrado un notable grado de equiparación con los sistemas universitarios de nuestro entorno, utilizando un porcentaje apreciablemente inferior de las rentas generadas anualmente que vienen expresadas en términos de Producto Interior Bruto (PIB). En el año 2007 estas aportaciones se cifran en el 1,12; 1,30 y 1,41% de los PIB de España, media UE-19y media OCDE, respectivamente².

En el contexto del SUE, las Universidades públicas presenciales (VE-15) (véase Cuadro 1, pág. 20) conforman el colectivo institucional que prácticamente monopolizan las cuestiones relacionadas directamente con la problemática de la financiación, dado que las Universidades privadas se financian exclusivamente³ con los ingresos generados por la venta de sus servicios y la Universidad pública no presencial, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), con dependencia financiera del Ministerio de Educación, presenta algunas singularidades en sus estructuras productivas que aconsejan diferenciarla del grupo de las 47 Universidades públicas presenciales.

Ciñéndonos a fechas recientes, el periodo 2000 a 2008, el Cuadro 4 (véase pág. 22) nos muestra las tasas de variación que han registrado los principales agregados ma-

2. Acerca del comportamiento de Sistema Universitario Español en comparación con otros países de nuestro entorno, puede consultarse, entre otros, la ponencia de Federico GUTIÉRREZ-SOLANA SALCEDO: *Eficiencia de la educación universitaria en España*, presentada en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIIMP), Santander, 7 de julio de 2010.

3. Aquí cabe reseñar algunas excepciones que, por regla general, suelen tener un carácter coyuntural y condicionado a la consecución de determinados objetivos que previamente han sido acordados con la administración pública financiadora, tal y como ha sucedido para las Universidades vascas de Deusto y Mondragón, en el Plan Universitario 2007-2010. O pueden tener un carácter más estructural e incondicionado como sucede con la Universidad de Vic, que recibe financiación pública para favorecer el acceso a los estudios universitarios de la población local.

TASA DE VARIACIÓN DE MACROMAGNITUDES Y DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES PRODUCTIVAS Y FINANCIERAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES DE ESPAÑA.

Años 2000 a 2008

CUADRO nº 4

FUENTE

La Universidad Española en cifras.
CRUE. Elaboración propia.

MAGNITUDES FINANCIERAS Y PRODUCTIVAS	TASA DE VARIACIÓN
Producto Interior Bruto de España	72,7
Renta <i>per cápita</i> de España	35,26
Financiación Neta UU. Públicas	90,08
Financiación Pública UU. Públicas	104,8
Financiación Pública: Transferencias Corrientes	100,86
Financiación Privada UU. Públicas	41,52
Financiación Privada: Pago Usuarios EE.UU. Grado	20,75
Financiación Patrimonial UU. Públicas	165,78
Financiación Patrimonial Directa (Rentas y concesiones)	193,39
Índice de Precios al Consumo	32,22
Estudiantes matriculados en EE.UU. Grado	-14,3
Estudiantes Nuevo Ingreso EE.UU. Grado	-6,28
Enseñanzas Universitarias de Grado	14,86
Ingresos generados por PDI(ETC) por investigación	234,64
PDI, equivalente a tiempo completo	17,34
PAS	26,46

croeconómicos del país y las magnitudes más representativas de la actividad productiva y de la financiación del conjunto de las Universidades públicas presenciales. De estas referencias numéricas cabe destacar que la financiación universitaria ha experimentado crecimientos superiores a los que ha registrado la producción bruta del país, 90,08 y 72,70 por 100, respectivamente, siendo la financiación con procedencia pública la que ha permitido esta diferenciación al aumentar en el 104,80 por 100 frente al 41,52 por 100 de crecimiento de la financiación con origen privado.

Sin embargo, el esfuerzo de las administraciones públicas por mejorar la suficiencia financiera de las Universidades públicas, además de mostrarse escaso para alcanzar las referencias financieras de la UE-15, se ha materializado sin discriminar las áreas funcionales, enseñanza e investigación, e impulsado por los registros representativos de la capacidad y actividad institucional, estando prácticamente ausentes los resultados institucionales para la determinación de esta financiación. Esta situación, que identifica a la mayoría de los modelos de financiación que se vienen aplicando por las Administraciones responsables de aprovisionar de fondos a las Universidades públicas, no favorece la presencia de pautas y comportamientos propios de la planificación estratégica, como son: identificación de objetivos, evaluación de necesidades, asignación de responsabilidades, avance de resultados, definición de indicadores; entre otros, y en consecuencia hace que el grado de eficiencia a alcanzar por las Universidades y sus diferentes unidades orgánicas, centros, institutos y departamentos no constituya un atributo con capacidad de influir en su futuro nivel de financiación.

La mejora en la suficiencia financiera de las Universidades públicas presenciales es, en gran medida, el resultado de un crecimiento no planificado de las actividades relacionadas con las enseñanzas oficiales de grado, que ha sido posible por la confluencia de intereses endógenos y exógenos a la comunidad universitaria, siendo, en muchos casos, las propias autoridades autonómicas las promotoras de actuaciones que sólo pueden explicarse desde una estrecha visión localista y el fugaz interés electoralista.

Es cierto que se han producido avances en la definición de las variables identificativas de los servicios universitarios que han venido acompañados de la incorporación de estructuras analíticas, más o menos complejas, para la determinación y cuantificación de las necesidades de financiación que en cada caso se requería. Igualmente, se han logrado notables progresos en los ámbitos de la programación plurianual de la financiación pública y en la transparencia institucional que han permitido, de una parte, reducir la incertidumbre a la que con frecuencia se sometían en sus decisiones los responsables institucionales y, de otra, aumentar el grado de responsabilidad exigible al ejercicio de la autonomía universitaria.

Las sombras de este proceso de mejora y sostenibilidad de la suficiencia financiera para las Universidades públicas presenciales se proyectan tanto al contemplar las fuentes que deben suministrar los recursos como al considerar su materialización en el ámbito institucional.

2.1. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

4. El premio Nobel de economía Paul KRUGMAN, en su artículo "Titulaciones y dólares", publicado en el diario *El País* (13/03/2011), señala, referido a Estados Unidos, que: "la idea de que enviar más jóvenes a la Universidad puede restaurar la sociedad de clase media que antes teníamos es una falsa ilusión. Ya no es cierto que tener una titulación universitaria le garantice a uno un buen trabajo, y se está volviendo menos cierto con cada década que pasa. De partida, la educación no es la repuesta". Krugman hace estas aseveraciones basándose en estudios recientes de colegas de Universidades norteamericanas que han mostrado las reducciones de los retornos individuales y sociales del gasto universitario.

En España se ha venido transitando, en contraposición a lo que viene ocurriendo en muchos países de nuestro entorno, en la senda de la suficiencia financiera incondicionada solo por el camino de los presupuestos públicos y se viene observando un tímido acompañamiento del sector privado en las partidas presupuestarias que registran la financiación condicionada. La participación financiera directa de los usuarios de los servicios docentes universitarios ha ido progresivamente reduciendo su cuota en el total de la financiación neta universitaria, siendo del 12,11 y del 6,39% en los años 1996 y 2008, respectivamente. Por contra, la financiación pública incondicionada, vía transferencias corrientes, ha pasado de representar el 60,18 al 64,44% del total de la financiación neta de los años 1996 y 2008, respectivamente.

El adelgazamiento de la financiación privada se ha producido con mayor intensidad en los años 2000 a 2008, dado, de una parte, la reducción observada en la matrícula universitaria (-14,30%) y, de otra, el bajo nivel de cobertura que sobre los gastos corrientes representan los precios públicos fijados por crédito matriculado por primera vez en enseñanzas oficiales de grado (9,98% en el año 2008). Circunstancia, esta última, que es el resultado de la asimetría que se observa en la evolución que han seguido los gastos corrientes, con un crecimiento nominal del 81,79 por 100, y los precios públicos fijados para la primera matrícula, con una tasa de variación nominal del 42,74 por 100, en los años 2000 a 2008, respectivamente.

La regresión registrada en las fuentes de financiación universitaria con origen en el pago de los precios públicos tiene incidencias no solo en el nivel de suficiencia, sino también en la eficiencia y en la equidad que deben conjugarse en todo plan de financiación universitaria. En efecto, el aumentar de manera indiscriminada la subvención pública que recibe todo alumno que accede a estudiar en un centro universitario público, con independencia de su rendimiento académico y su nivel de renta (propio y/o de la familia), no propicia ni mejoras en la eficiencia interna, que se obtienen tanto por la vía de los productores (profesores) como por la vía de los consumidores (estudiantes), ni tampoco favorece la equidad institucional, al tiempo que agudiza la inequidad subyacente en un servicio que como la enseñanza universitaria registra un elevado nivel de exclusión.

La literatura económica al analizar la educación universitaria recoge argumentos que justifican la presencia de importantes subvenciones que operan a modo de incentivos para que los demandantes de estos servicios prolonguen la edad escolar y retrasen su incorporación al mercado laboral. Los beneficios que patrimonializan los titulados universitarios en el transcurso de su vida laboral, mayores retribuciones y mejoras en sus niveles de estratificación social⁴, junto a las externalidades positivas que propicia la presencia de fallos en el mercado de la educación y que redundan favorablemente en el conjunto de la sociedad al aumentar las potencialidades productivas de una población que acumula considerables niveles de conocimiento, son las

dos referencias que deben conjugarse y equilibrarse para fijar la participación individual y social que ha de permitir alcanzar una financiación universitaria suficiente, eficiente y equitativa.

En nuestro caso, dada la reducida presencia que durante décadas ha mantenido la población universitaria en el conjunto de la población española y dada la urgencia que ha venido teniendo nuestro tejido productivo de aumentar y mejorar su capital humano, puede considerarse social y económicamente aceptable situar los esfuerzos de la financiación universitaria más en el dominio de los presupuestos públicos que en el de los presupuestos familiares. No obstante, esta visión favorable de la financiación pública de la enseñanza universitaria no puede entenderse como atemporal, sin contraprestaciones, e impregnada de un exceso de laxitud que, como afirma Víctor Pérez-Díaz⁵, “nos lleve a encontrarnos con estudiantes que llegan a las Universidades pensando que ejercen una especie de derecho natural a ser universitarios y están predispuestos a atravesarlas con el menor coste posible, en pocos años, y obtener su título”. La financiación pública a los usuarios de las enseñanzas universitarias debería instrumentarse atendiendo a datos reales, objetivos y diferenciados y, en todo momento, debería someterse a análisis de eficacia. De aquí que nos resulte despilfarrador reiterar subvenciones a estudiantes que manifiestan bajos rendimientos académicos y prolongan injustificadamente su presencia en los centros universitarios (más del 25 por 100 de los créditos matriculados en centros universitarios públicos corresponden a segundas, terceras y sucesivas matriculas).

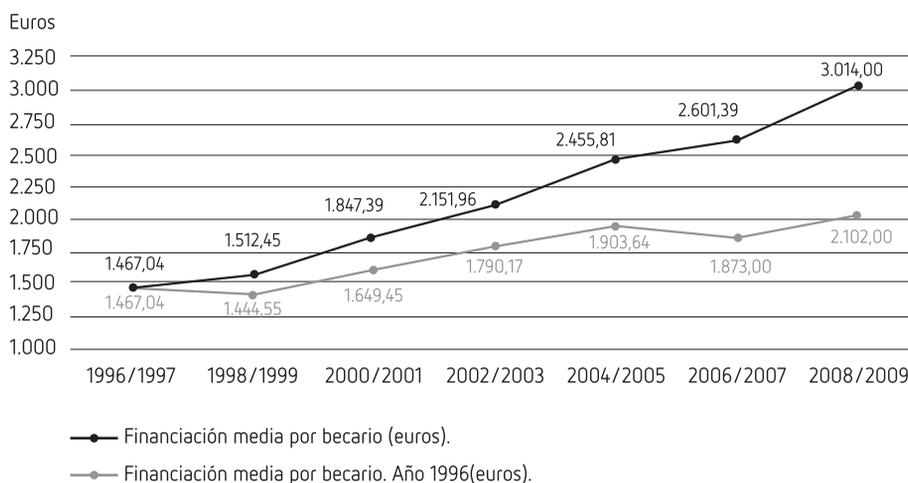
Tampoco nos resulta asumible la ausencia de diferentes escalas de esfuerzo financiero por parte de los estudiantes universitarios que muy mayoritariamente pertenecen a familias de clase media y media-alta, siendo escasa la representación estudiantil del sector de familias de rentas bajas, con lo que la generalización de las subvenciones que implican los reducidos precios públicos introduce mayores niveles de inequidad social en la política de financiación de las enseñanzas universitarias. La principal exclusión es no poder acceder a las aulas universitarias porque la economía familiar no puede asumir el coste de oportunidad que representa prolongar los estudios. Circunstancia que escasamente encuentra solución en el sistema de financiación pública de las enseñanzas universitarias, donde la financiación se canaliza al proveedor (Universidad) y solo una pequeña parte de los fondos públicos se asignan directamente a los demandantes de los servicios universitarios (estudiantes), a través de las dotaciones presupuestarias de ayudas y becas al estudio que distribuye anualmente el Ministerio de Educación.

Ciertamente, hay que reconocer que en los últimos años se observa un cambio en la tendencia que identifica el nivel relativo de becarios sobre el total de estudiantes de enseñanzas universitarias que, estando en índices comparativamente bajos con las referencias internacionales, había descendido en el periodo 1996 a 2004 y viene registrando crecimientos desde el año 2004 a la fecha, siendo en el curso académico 2010/2011 los becarios del Ministerio de Educación el 23,4% del total de los estudian-

5. Víctor PÉREZ-DÍAZ (2011): “Una reforma universitaria en España”, en *Profesores y estudiantes en el centro de la Universidad*. Documento de Trabajo 4. Fundación Europea Sociedad y Educación. Madrid. Pág. 30.

EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN MEDIA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN POR BECARIO (ESTUDIANTES DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO). Años 1996 a 2008

GRÁFICO n° 2

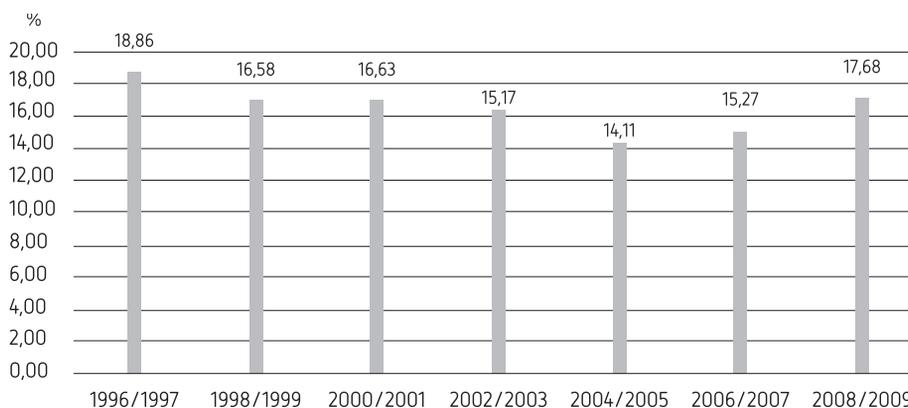


FUENTE

La Universidad Española en cifras.
CRUE. Elaboración propia.

BECAS PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE GRADO. EVOLUCIÓN DEL COEFICIENTE BRUTO DE ACEPTACIÓN. Años 1996 a 2008

GRÁFICO n° 3



FUENTE

La Universidad Española en cifras.
CRUE. Elaboración propia.

tes universitarios de grado y máster oficial (véanse los Gráficos 2 y 3, pág. 26). Sin embargo, son muy pocos los becarios que reciben ayudas que puedan compensar la pérdida de ingresos que para la familia implica el acceso de uno de sus miembros a las aulas universitarias⁶. El esfuerzo presupuestario realizado en los últimos años, pese a su notable y persistente crecimiento, continua estando muy lejano de los parámetros de los países de nuestro entorno (0,10% del PIB en el 2010 en España, frente al 0,28% en el año 2008, media OCDE), con lo que la dimensión social que proyecta la política de becas y ayudas no puede contrarrestar las brechas que sobre la equidad del gasto público propicia la aplicación generalizada de precios universitarios subvencionados.

2.2. ANÁLISIS DEL GASTO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

La suficiencia financiera, tal y como se ha señalado, requiere ser completada analizando, junto con las fuentes suministradoras, la materialización de los fondos para la provisión de los servicios que las instituciones universitarias tienen legalmente encomendados. En esta dirección, tenemos que interrogarnos acerca de la adecuación, idoneidad y pertinencia del gasto universitario que constituye la otra cara de la financiación universitaria.

En lo concerniente a la adecuación del gasto universitario cabe afirmar que, en términos comparativos con los sistemas universitarios más avanzados, las UU. PP. PP. vienen manifestando un gasto *per cápita* por usuario de los servicios docentes que se sitúa en el 85 por 100 de la media de la UE-15 y en el 80 por 100 de la media de los países más desarrollados de la OCDE para el año 2008. Porcentajes que han mejorado notablemente en el transcurso de la última década debido, en parte, al descenso registrado en el total de la matrícula de enseñanzas oficiales de grado y a la continuidad del esfuerzo presupuestario público. En lo referente a la idoneidad, las Universidades públicas presenciales vienen operando en la concreción de sus principales partidas de gasto sin establecer criterios de diferenciación funcional que permitan evaluar la utilidad que reporta individual y socialmente los recursos que, con la excepción de los fondos condicionados, asignan globalmente, con gran autonomía, las diferentes instituciones universitarias. Ciertamente, es prácticamente incuestionada la idoneidad de la inversión universitaria para avanzar en el desarrollo social y económico de un país⁷. Sin embargo, las deficiencias contables que vienen mostrando las Universidades en la gestión de sus recursos hace imposible disponer de la suficiente información como para poder pronunciarse con rotundidad, no acerca de la idoneidad del gasto universitario, sino en cuánto de idóneo es cada euro gastado en las actividades universitarias.

Por último, en cuanto a la pertinencia es, si cabe, el atributo más relativo de los tres considerados para evaluar la suficiencia financiera con la que un país aborda el

6. En el curso académico 2009-2010 se incorporó al catálogo de becas del Ministerio de Educación una nueva modalidad de ayuda denominada beca salario, destinada a los estudiantes universitarios de grado, siendo su objetivo el de compensar parcialmente el coste de oportunidad que implica la dedicación plena al estudio. En dicho año, el número de beneficiarios de beca salario fue de 9.538 que recibieron un total de 26,6 millones de euros, lo que representa el 3,19 por 100 del total de estudiantes universitarios de grado beneficiarios de ayudas y el 3,44 por 100 del importe total concedido por el Ministerio de Educación a los estudiantes matriculados en enseñanzas universitarias de grado.

7. En España estudios recientes de Rubén GARRIDO (2007) (2008); Teodoro LUQUE, Salvador del BARRIO y José M. AGUAYO (2009); José Manuel PASTOR y Francisco PÉREZ (2009) (2010), entre otros, están aproximando cuantificaciones de las consecuencias económicas que para un determinado territorio tiene la presencia de una institución universitaria.

EVOLUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LOS INDICADORES DE ESFUERZO EN GASTO UNIVERSITARIO POR LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES.

Años 1996 a 2008

CUADRO nº 5

SIGLA	UNIVERSIDAD	AÑO 1996		AÑO 1998		AÑO 2000		AÑO 2002		AÑO 2004		AÑO 2006		AÑO 2008		VARIACIÓN 2008/1996	
		I ₁	I ₂	I ₁	I ₂												
01	U. de ANDALUCÍA	0,994	28,77	1,028	29,05	1,034	29,92	1,009	31,84	1,050	35,75	1,022	36,92	1,182	44,96	18,97	56,27
02	U. de ARAGÓN	0,798	22,58	0,735	21,57	0,756	24,27	0,765	27,26	0,809	33,02	0,783	35,23	0,864	42,10	8,32	86,46
03	U. de ASTURIAS	1,025	28,53	1,124	30,25	1,111	33,14	1,008	32,66	0,939	33,91	0,841	34,27	0,853	39,43	(16,81)	38,21
04	U. de I. BALEARES	0,340	21,42	0,332	19,54	0,305	20,22	0,433	32,66	0,321	26,03	0,305	26,25	0,338	32,22	(0,65)	50,42
05	U. de ISLAS CANARIAS	0,910	30,78	0,872	29,36	0,803	29,38	0,787	30,22	0,783	32,24	0,692	31,45	0,720	35,18	(20,81)	14,28
06	U. de CANTABRIA	0,909	34,13	0,860	32,84	0,892	37,35	0,769	33,73	0,782	38,18	0,813	44,21	0,863	51,85	(5,11)	51,92
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	0,383	25,70	0,445	23,71	0,539	29,02	0,584	34,62	0,625	40,42	0,556	39,85	0,627	49,68	63,59	93,31
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	0,929	24,92	1,050	27,93	1,055	29,90	1,001	30,29	1,022	32,39	0,905	31,47	0,968	35,15	4,24	41,02
09	U. de CATALUÑA	0,779	30,41	0,692	26,28	0,683	26,99	0,702	29,13	1,118	50,08	0,677	32,97	0,746	39,68	(4,26)	30,50
10	U. de COMUNIDAD VALENCIANA	0,961	29,06	1,144	33,31	1,017	30,85	1,077	34,48	1,081	36,98	1,016	37,76	1,173	46,91	22,06	61,39
11	U. de EXTREMADURA	0,717	35,28	0,743	30,59	0,776	30,22	0,759	30,86	0,731	31,97	0,730	34,58	0,878	43,12	22,38	22,21
12	U. de GALICIA	0,885	27,61	0,952	28,39	1,048	31,74	1,013	32,76	1,002	35,22	0,892	35,12	1,063	45,48	20,06	64,73
13	U. de MADRID	0,849	21,99	0,871	23,39	0,854	24,31	0,875	25,37	0,900	27,61	0,890	29,04	0,914	32,20	7,58	46,47
14	U. de MURCIA	0,773	23,95	0,857	26,44	0,991	33,19	0,909	33,09	0,898	35,60	0,840	35,94	0,993	45,42	28,43	89,65
15	U. de NAVARRA	0,415	22,07	0,428	21,90	0,425	24,74	0,498	34,35	0,506	38,47	0,422	33,98	0,486	40,58	17,17	83,86
16	U. del PAÍS VASCO	0,634	21,48	0,616	21,03	0,583	22,56	0,619	25,62	0,579	25,49	0,567	26,74	0,676	34,30	6,65	59,71
17	U. de LA RIOJA	0,461	20,64	0,591	24,77	0,642	27,35	0,575	25,52	0,525	24,53	0,523	26,49	0,558	32,45	21,18	57,21
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	0,819	26,44	0,841	26,62	0,832	27,66	0,839	29,68	0,924	35,17	0,805	33,16	0,893	39,25	9,07	48,45

UU.PP.: Universidades Públicas.

I₁: Expresa la participación relativa del gasto total universitario en el Producto Interior Bruto Regional, expresado a precios de mercado.

I₂: Expresa la participación relativa del gasto total por estudiante universitario sobre la renta *per cápita* de la población de cada Comunidad Autónoma.

Nota: Las cantidades entre paréntesis tienen valor negativo.

FUENTE

La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

gasto universitario. La pertinencia del gasto universitario exige realizar continuos ejercicios de evaluación de resultados, lo que previamente conlleva la elaboración de un plan estratégico que posicione a la institución tanto en el ámbito del SUE como en el contexto territorial donde va a desarrollar su actividad. En este punto, son muy recientes y pocos detallados los documentos que pueden ayudarnos a formar una opinión objetiva de la pertinencia del gasto universitario, aunque algunas evidencias, tales como el exceso de oferta de enseñanzas oficiales, cuestionan categóricamente las decisiones que han determinado esta modalidad de gastos.

El proceso de descentralización competencial universitaria, iniciado en Cataluña (1985) y concluido en Baleares (1997), ha supuesto para el SUE, y singularmente para las Universidades públicas presenciales, una mejora sustantiva en su financiación y, consecuentemente, en su capacidad de gasto. Todos los responsables autonómicos han reforzado los recursos que les fueron transferidos desde la Administración Central para financiar el gasto docente universitario y todas las Comunidades Autónomas han establecido planes y/o actuaciones de investigación, a pesar de que la investigación permanece en el ámbito competencial de la Administración Central. Sin embargo, este proceso no ha tenido la misma intensidad, ni tampoco han sido equiparables los esfuerzos realizados por los diferentes agentes financiadores del gasto universitario.

Las cifras del Cuadro 5 (véase pág. 28) muestran la evolución para el periodo 1996 a 2008 del comportamiento registrado por el gasto universitario realizado por las Universidades públicas presenciales, expresado en relación con el Producto Interior Bruto Regional (PIBR) y con la renta *per cápita* de la población de cada Comunidad Autónoma, respectivamente. Estos dos indicadores, al presentar signo positivo en la variación relativa del periodo (1996/2008), nos están apuntando señales de la decidida voluntad de los responsables de la política universitaria regional de favorecer el desarrollo de las actividades universitarias con mayor intensidad que la derivada del propio crecimiento de las magnitudes representativas de la producción y de la renta *per cápita* de cada Comunidad Autónoma. En este sentido, resultan llamativos los comportamientos financieros de determinadas Comunidades Autónomas que como Extremadura y País Vasco ofrecen claros signos de crecimiento de sus estructuras universitarias y, por el contrario, no experimentan los acompañamientos de carácter financiero necesarios para garantizar, al menos, la permanencia de sus niveles iniciales de esfuerzo financiero por unidad de prestación de servicio. La situación de la financiación universitaria de Extremadura es comparativamente la que más y mayores debilidades presenta, dado que los agregados macroeconómicos de esta Comunidad vienen siendo inferiores a la media de España y, por el contrario, la expansión de sus estructuras universitarias ha sido muy superior a la registrada con carácter general por el conjunto de las instituciones universitarias públicas. En última instancia, detrás de estos comportamientos financieros, además de la rivalidad que existe en el proceso de asignación de recursos en el contexto de las políticas públicas, está

EVOLUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA POR ESTUDIANTE MATRICULADO EN CENTROS PROPIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES ESPAÑOLAS Y COEFICIENTE DE ESFUERZO PER CÁPITA (1).

Años 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006 y 2008

CUADRO nº 6

código	COMUNIDAD AUTÓNOMA DESCRIPCIÓN	AÑO 1996		AÑO 1998		AÑO 2000		AÑO 2002		AÑO 2004		AÑO 2006		AÑO 2008	
		T.C.A. E/NE	%S/ ESPAÑA												
01	U. de ANDALUCÍA	1.596,65	84,50	1.637,35	80,97	1.906,23	77,15	2.472,66	78,73	3.194,86	83,02	4.338,06	90,66	5.389,56	93,07
02	U. de ARAGÓN	1.541,33	81,57	1.690,44	83,60	2.178,49	88,17	2.977,42	94,81	3.823,78	99,37	4.693,24	98,09	5.659,95	97,74
03	U. de ASTURIAS	1.727,99	91,45	1.642,54	81,23	2.103,78	85,15	2.624,93	83,58	3.474,15	90,28	4.345,94	90,83	5.208,63	89,94
04	U. de ISLAS BALEARES	1.534,51	81,21	1.811,12	89,57	2.379,98	96,33	2.968,17	94,5	13.648,30	94,81	4.378,37	91,51	4.968,04	85,79
05	U. de ISLAS CANARIAS	2.537,46	134,29	2.635,96	130,36	3.149,04	127,45	3.908,62	124,46	4.384,30	113,93	4.763,31	99,55	5.284,52	91,25
06	U. de CANTABRIA 1.	951,24	103,27	2.224,01	109,98	2.801,36	113,38	3.336,60	106,24	4.237,13	110,11	5.475,40	114,43	6.908,03	119,29
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	1.472,46	77,93	1.316,53	65,11	2.038,34	82,50	2.819,	61 89,78	3.403,09	88,43	5.340,59	111,62	6.680,98	115,37
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	1.683,03	89,07	1.869,48	92,45	2.324,38	94,08	2.926,15	93,17	3.541,54	92,03	4.037,98	84,39	4.969,29	85,81
09	U. de CATALUÑA	2.537,38	134,29	2.594,48	128,31	2.960,35	119,82	3.455,72	110,04	4.089,98	106,28	4.795,96	100,23	6.099,35	105,32
10	U. de COMUN. VALENCIANA	1.664,47	88,09	2.023,98	100,09	2.776,12	112,36	3.666,83	116,76	4.667,33	121,29	5.676,47	118,64	6.604,50	114,05
11	U. de EXTREMADURA	1.593,66	84,34	1.446,08	71,51	1.798,05	72,77	2.254,49	71,79	2.747,96	71,41	3.661,50	76,52	4.161,26	71,86
12	U. de GALICIA	2.016,19	106,71	2.021,60	99,97	2.216,40	89,71	2.580,61	82,17	2.992,45	77,76	3.967,27	82,91 5.	408,70	93,40
13	U. de MADRID	2.037,30	107,82	2.339,40	115,69	2.850,33	115,36	3.683,20	117,28	4.406,52	114,51	5.324,38	111,28	5.917,03	102,18
14	U. de MURCIA	1.400,63	74,13	1.466,78	72,54	2.066,15	83,62	2.713,09	86,39	3.268,34	84,93	4.113,24	85,97	5.062,04	87,41
15	U. de NAVARRA	2.119,94	112,20	2.384,98	117,94	3.079,37	124,63	5.148,77	163,94	6.118,20	158,99	7.082,34	148,02	7.735,54	133,58
16	U. del PAÍS VASCO	1.965,53	104,02	2.214,23	109,50	2.829,56	114,52	3.459,74	110,16	4.181,68	108,67	5.344,79	111,70	7.331,35	126,60
17	U. de LA RIOJA	1.981,15	104,85	1.999,23	98,87	2.445,30	98,97	3.188,25	101,52	3.577,18	92,96	4.087,22	85,42	4.869,53	84,09
ESP	UNIV. PÚBLICAS DE ESPAÑA	1.889,49	100,00	2.022,12	100,00	2.470,76	100,00	3.140,56	100,00	3.848,16	100,00	4.784,77	100,00	5.791,00	100,00

FUENTE

La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

EVOLUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA POR ESTUDIANTE MATRICULADO EN CENTROS PROPIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES ESPAÑOLAS Y COEFICIENTE DE ESFUERZO *PER CÁPITA* (2). Años 1996,1998, 2000, 2002, 2004, 2006 y 2008

FUENTE

*La Universidad
Española en cifras.
CRUE. Elaboración
propia.*

CUADRO nº 6

COMUNIDAD AUTÓNOMA		COEFICIENTE DE ESFUERZO <i>PER CÁPITA</i>						
<small>código</small>	DESCRIPCIÓN	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008
01	U. de ANDALUCÍA	17,88	16,41	16,53	18,74	21,03	24,95	29,35
02	U. de ARAGÓN	11,88	11,72	13,32	15,88	18,24	19,81	21,68
03	U. de ASTURIAS	16,61	14,22	16,10	17,54	20,48	21,94	23,21
04	U. de ISLAS BALEARES	10,59	10,86	12,35	14,21	16,42	18,06	19,23
05	U. de ISLAS CANARIAS	22,13	20,31	21,23	23,63	24,20	23,76	25,17
06	U. de CANTABRIA	17,69	17,79	19,16	19,60	22,17	24,97	28,23
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	14,94	11,96	16,58	20,37	21,93	30,24	36,66
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	14,77	15,04	16,42	18,08	19,16	19,10	21,43
09	U. de CATALUÑA	17,20	15,74	15,53	16,15	17,37	18,26	21,85
10	U. de COMUNIDAD VALENCIANA	14,58	15,39	18,40	21,73	25,44	27,87	30,95
11	U. de EXTREMADURA	20,78	16,96	18,06	19,76	21,04	24,38	24,89
12	U. de GALICIA	20,81	18,78	18,24	18,68	18,89	21,41	26,29
13	U. de MADRID	12,97	12,79	13,41	15,66	17,08	18,54	19,09
14	U. de MURCIA	14,17	12,91	15,75	18,27	19,73	21,79	25,90
15	U. de NAVARRA	13,93	13,84	15,47	23,15	24,77	25,44	25,44
16	U. del PAÍS VASCO	13,81	13,47	14,76	15,95	16,99	18,62	22,94
17	U. de LA RIOJA	14,49	12,86	13,73	16,44	16,76	17,35	19,01
ESP	UNIV. PÚBLI. DE ESPAÑA	15,74	14,89	15,78	17,79	19,53	21,50	24,26

Coeficiente de esfuerzo *per cápita*: Expresa la participación que sobre el producto regional bruto por habitante representan las transferencias corrientes de las respectivas administraciones educativas por estudiante matriculado.

DETALLE POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LA MATRÍCULA EN CENTROS PROPIOS DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS DE PRIMER Y 2º CICLO Y DE GRADO. EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. Cursos 1996/1997 a 2008/2009

CUADRO nº 2

SIGLA	UNIVERSIDAD DESCRIPCIÓN	1998-1997		1998-1999		2000-2001		2002-2003		2004-2005		2006-2007		2008-2009		VARIACIÓN RELATIVA 2008/1996	
		ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%		
01	U. de ANDALUCÍA	246.594	20,17	254.457	20,28	251.313	20,76	234.732	20,11	223.594	19,94	217.323	20,31	215.087	20,73	(12,78)	(D)
02	U. de ARAGÓN	42.273	3,46	40.717	3,25	37.275	3,08	33.964	2,91	30.299	2,70	28.135	2,63	27.079	2,61	(35,94)	(D)
03	U. de ASTURIAS	38.735	3,17	39.735	3,17	35.648	2,94	32.737	2,80	29.345	2,62	25.976	2,43	22.865	2,20	(40,97)	(D)
04	U. de ISLAS BALEARES	12.057	0,99	13.406	1,07	12.627	1,04	11.791	1,01	11.636	1,04	11.605	1,08	11.276	1,09	(6,48)	(D)
05	U. de ISLAS CANARIAS	46.610	3,81	48.354	3,85	46.668	3,86	46.907	4,02	45.788	4,08	43.427	4,06	42.707	4,12	(8,37)	(D)
06	U. de CANTABRIA	14.083	1,15	13.864	1,11	12.705	1,05	12.243	1,05	11.228	1,00	10.306	0,96	9.613	0,93	(31,74)	(D)
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	25.399	2,08	32.219	2,57	32.230	2,66	29.935	2,56	28.440	2,54	26.641	2,49	25.701	2,48	1,19	(E)
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	93.244	7,63	93.275	7,43	86.858	7,17	81.210	6,96	77.817	6,94	71.323	6,67	69.162	6,67	(25,83)	(D)
09	U. de CATALUÑA	157.045	12,84	162.498	12,95	158.138	13,06	154.660	13,25	149.815	13,36	143.665	13,43	137.062	13,21	(12,72)	(D)
10	U. de COMUNIDAD VALENCIANA	129.692	10,61	135.762	10,82	133.228	11,01	131.988	11,30	130.295	11,62	126.289	11,81	125.510	12,10	(3,22)	(D)
11	U. de EXTREMADURA	21.609	1,77	25.739	2,05	27.184	2,25	26.061	2,23	24.415	2,18	22.641	2,12	22.011	2,12	1,86	(E)
12	U. de GALICIA	86.804	7,10	90.281	7,20	88.880	7,34	83.356	7,14	77.060	6,87	69.087	6,46	63.963	6,17	(26,31)	(D)
13	U. de MADRID	195.686	16,00	190.253	15,16	183.849	15,19	189.768	16,25	187.799	16,75	183.564	17,16	178.778	17,23	(8,64)	(D)
14	U. de MURCIA	35.633	2,91	36.527	2,91	34.609	2,86	33.376	2,86	32.367	2,89	31.563	2,95	31.748	3,06	(10,90)	(D)
15	U. de NAVARRA	10.066	0,82	10.582	0,84	9.427	0,78	8.116	0,70	7.595	0,68	7.357	0,69	7.392	0,71	(26,56)	(D)
16	U. del PAÍS VASCO	61.268	5,01	60.627	4,83	53.599	4,43	50.385	4,32	47.698	4,25	44.896	4,20	42.048	4,05	(31,37)	(D)
17	U. de LA RIOJA	5.881	0,48	6.322	0,50	6.328	0,52	6.294	0,54	6.236	0,56	5.987	0,56	5.442	0,52	(7,46)	(D)
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	1.222.679	100,00	1.254.618	100,0	1.210.566	100,0	1.167.523	100,0	1.121.427	100,0	1.069.785	100,0	1.037.444	100,0	(15,15)	(D)

UU.PP.: Universidades Públicas.

Nota: Las cantidades entre paréntesis tienen valor negativo.

(E): Demanda académica universitaria Estable (A): Ascendente (D): Descendente.

FUENTE

La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

la permanencia de políticas de financiación universitaria de corte tradicional e incrementalistas que se caracterizan por la opacidad, la incertidumbre y la discrecionalidad.

En sentido radicalmente diferente al apuntado se puede observar la evolución seguida por las Comunidades Autónomas de Andalucía, Castilla-La Mancha, Valencia, Galicia, Murcia y Navarra, que han manifestado en estos años una destacable coherencia financiera que se identifica tanto con la uniformidad que se advierte en la trayectoria de sus comportamientos productivos y financieros como en la intensidad con la que éstos se han conducido. También aquí, y especialmente en sistemas como el valenciano, se contempla la presencia y la permanencia de criterios objetivos, transparentes y ciertos en el ámbito de la financiación universitaria que operan favorablemente en la evolución de los indicadores que estamos considerando.

La confirmación de estas apreciaciones nos viene dada por las cifras que se presentan en el Cuadro 6 (véanse págs. 30-31), donde en lo que afecta al compromiso financiero de carácter público los datos de evolución de las transferencias corrientes por estudiante matriculado expresan, de una parte, las diferencias que a nivel de Comunidad Autónoma existen en el esfuerzo financiero público que sus respectivas autoridades vienen realizando para atender a sus demandas universitarias y, de otra, la persistencia o no de las mencionadas diferencias de financiación universitaria atendiendo al compromiso y esfuerzo que en estos años han manifestado por el desarrollo de sus correspondientes sistemas universitarios.

La evolución seguida por las magnitudes productivas, demanda y oferta de enseñanzas universitarias [véase Cuadro 2 (pág. 32), Cuadro 3 (pág. 34) y Gráfico 1 (pág. 35)], y las magnitudes de índole financiero a nivel de cada una de las diecisiete Comunidades Autónomas ha determinado que al final del período considerado, 1996 a 2008, las diferencias que inicialmente se venían observando en el esfuerzo financiero público por estudiante, que estaban cifradas en 60,16 puntos entre los valores máximo y mínimo representados por las Comunidades Autónomas de Canarias (2.537,38 euros) y Murcia (1.400,63 euros) siendo el valor medio de 1.889,49 euros, se han mantenido con un diferencial con relación al valor medio de 61,72 puntos para los valores límites de Extremadura (4.161,26 euros) y Navarra (7.735,54 euros), respectivamente, con una cifra de esfuerzo financiero público medio de 5.791,00 euros por estudiante.

Gráficamente la evolución marcada para cada Comunidad Autónoma se muestran en los ejes de coordenadas del Gráfico 5 (véase Anexo 1, pág.97), donde aparecen los diferentes sistemas universitarios en los cuadrantes A, B, C y D según las posiciones relativas que cada uno de ellos mantiene con relación a los valores medios del Sistema y las variaciones que han experimentado en el transcurso de estos años. Así, las Comunidades Autónomas que han experimentado en sus transferencias corrientes por estudiante crecimientos superiores a los registrados por el conjunto del Sistema se encuentran ubicadas en la zona superior del gráfico, e, igualmente, las Comunidades Autónomas cuyos valores resultan superiores a los valores medios del

EVOLUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR Y DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES.

Años 1996 a 2008

CUADRO N° 3

SIGLA	UNIVERSIDAD	AÑO 1996		AÑO 1998		AÑO 2000		AÑO 2002		AÑO 2004		AÑO 2006		AÑO 2008		VARIACIÓN 2008/1996	
		PDI	PAS	PDI	PAS												
01	U. de ANDALUCÍA	11.768	6.261	12.885	6.729	14.106	7.681	14.693	7.874	15.326	8.199	15.845	8.518	16.791	8.989	42,68	43,57
02	U. de ARAGÓN	2.248	1.077	2.424	1.205	2.544	1.354	2.785	1.505	3.086	1.560	3.214	1.689	3.510	1.839	56,14	70,75
03	U. de ASTURIAS	1.729	888	1.895	958	1.985	947	1.999	997	2.039	1.000	2.078	994	2.159	1.043	24,87	17,45
04	U. de ISLAS BALEARES	566	239	706	379	946	379	1.018	475	1.120	437	1.147	480	1.181	539	108,66	125,52
05	U. de LAS ISLAS CANARIAS	3.126	1.392	3.249	1.447	3.320	1.512	3.373	1.576	3.399	1.573	3.376	1.610	3.342	1.614	6,91	15,95
06	U. de CANTABRIA	910	444	986	467	1.038	487	1.098	508	1.117	528	1.112	550	1.186	584	30,33	31,53
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	1.155	688	1.224	733	1.668	897	1.866	924	1.976	982	2.199	1.058	2.181	1.120	88,83	62,79
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	5.154	2.226	5.700	2.560	5.693	2.616	6.250	2.901	6.361	2.917	6.559	2.933	7.063	3.329	37,04	49,55
09	U. de CATALUÑA	11.354	5.087	12.110	5.569	12.582	5.979	13.206	6.531	13.945	7.115	14.327	7.510	15.040	8.415	32,46	65,42
10	U. de COMUNIDAD VALENCIANA	6.618	3.023	7.412	3.256	8.436	4.338	9.093	4.775	9.868	5.512	10.506	5.236	10.858	5.477	64,07	81,18
11	U. de EXTREMADURA	1.162	581	1.465	664	1.677	622	1.763	791	1.811	812	1.832	803	1.814	843	56,11	45,09
12	U. de GALICIA	3.645	1.809	4.405	2.016	4.862	2.156	4.908	2.488	5.034	2.558	5.148	2.544	5.186	2.736	42,28	51,24
13	U. de MADRID	12.080	6.285	14.029	6.686	14.736	7.499	14.839	8.020	15.790	8.471	16.649	8.992	17.280	9.402	43,05	49,59
14	U. de MURCIA	1.659	786	1.888	907	2.079	1.170	2.267	1.216	2.439	1.302	2.624	1.383	2.778	1.567	67,45	99,36
15	U. de NAVARRA	575	224	673	315	691	326	733	392	800	391	813	474	880	475	53,04	112,05
16	U. del PAÍS VASCO	3.229	957	3.479	1.163	3.699	1.287	3.858	1.144	4.023	1.486	4.602	1.583	4.879	1.674	51,10	74,92
17	U. de LA RIOJA	305	141	350	190	371	206	419	217	477	236	446	244	459	252	50,49	78,72
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	67.283	32.108	74.880	35.244	80.433	39.456	84.168	42.334	88.611	45.079	92.477	46.601	96.587	49.898	43,55	55,41

UU.PP.: Universidades Públicas.

FUENTE

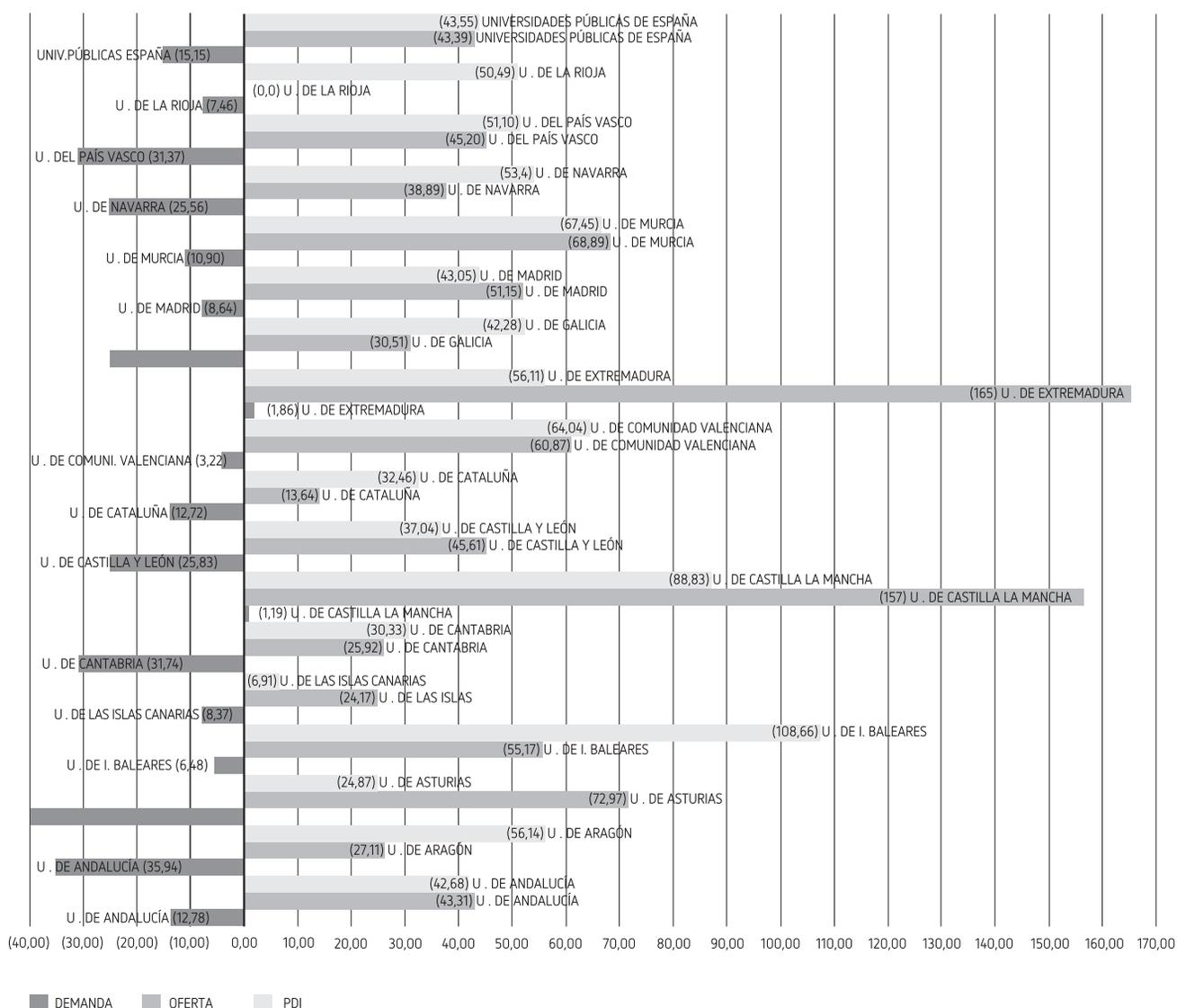
La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. ÍNDICE DE VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA OFERTA Y DEMANDA DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO.

ÍNDICE DE VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PDI.

Años 1996 y 2008

GRÁFICO nº 1



FUENTE

La Universidad Española en cifras. CRUE. Elaboración propia.

UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE A NIVEL DE COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LAS TASAS DE VARIACIÓN REGISTRADAS POR LOS GASTOS CORRIENTES POR ESTUDIANTE, TRANSFERENCIAS CORRIENTES POR ESTUDIANTE Y PRECIOS PÚBLICOS DE LAS ENSEÑANZAS OFICIALES DE GRADO. Años de 1996 a 2008

CUADRO nº 7

FUENTE

*La Universidad
Española en cifras 2010.*
CRUE. Elaboración
propia.

SIGLA	UNIVERSIDAD DESCRIPCIÓN	VARIACIÓN 2008/1996			(TCAE/NE)/(G.C./NE) %		(PP/NE)/(G.C./NE) %	
		G.C./NE	TCAE/NE	PRECIOS PÚBLICOS	1996	2008	1996	2008
01	U. de ANDALUCÍA	177,80	237,65	51,91	74,31	90,27	23,01	12,95
02	U. de ARAGÓN	245,04	267,29	58,45	65,66	69,89	24,01	12,15
03	U. de ASTURIAS	206,67	201,46	54,22	75,33	74,04	24,13	11,94
04	U. de ISLAS BALEARES	185,01	223,86	51,98	73,01	82,96	24,02	15,48
05	U. de ISLAS CANARIAS	99,93	108,32	48,61	84,12	87,67	12,30	10,90
06	U. de CANTABRIA	219,79	254,07	45,38	72,58	80,36	17,80	9,63
07	U. de CASTILLA-LA MANCHA	242,30	353,87	43,61	77,35	102,56	35,44	12,85
08	U. de CASTILLA Y LEÓN	185,32	195,25	49,01	71,62	74,11	19,70	12,74
09	U. de CATALUÑA	155,41	140,40	62,62	76,44	71,95	14,84	10,91
10	U. de COMUNIDAD VALENCIANA	207,72	296,87	52,86	80,77	104,18	20,66	10,93
11	U. de EXTREMADURA	134,95	161,04	42,81	75,90	84,33	22,32	16,52
12	U. de GALICIA	206,03	168,30	51,43	95,77	83,96	22,52	11,36
13	U. de MADRID	159,33	190,47	59,78	72,28	80,81	8,75	13,03
14	U. de MURCIA	220,92	261,31	47,35	75,36	84,85	23,18	13,24
15	U. de NAVARRA	216,44	264,90	67,72	80,70	93,06	21,67	11,75
16	U. del PAÍS VASCO	260,45	272,89	62,95	76,04	78,71	16,68	8,08
17	U. de LA RIOJA	193,84	145,83	61,07	88,40	73,95	18,54	12,42
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	179,64	206,40	54,12	76,44	83,81	19,75	11,95

G.C. / N.E.: Gastos corrientes por estudiante matriculado de enseñanzas universitarias de grado.

TCAE / N.E.: Transferencias corrientes de la Administración Educativa por estudiante matriculado de enseñanzas universitarias de grado.

P.P. / N.E.: Precios Públicos por estudiante matriculado de enseñanzas universitarias de grado.

Sistema se encuentran emplazadas a la derecha del gráfico, siendo, en consecuencia, las zonas D y A las que presentan los mejores y los peores comportamientos para el indicador representativo del esfuerzo financiero público de cada sistema universitario.

En suma, a la luz de la información analizada no parece que la suficiencia financiera y el gasto universitario hayan registrado, en su intensidad, un comportamiento uniforme entre los diferentes sistemas universitarios autonómicos a partir de concluir el traspaso competencial por parte de la Administración Central. Sin embargo, sí es observable uniformidad en la dirección que se ha seguido en todos ellos, con crecimientos en los gastos corrientes por estudiante que, en todos los casos, han sido sufragados con mayores aportaciones públicas, vía transferencias corrientes, y con recursos de procedencia privada, vía precios públicos, que han experimentado en estos años unos crecimientos apreciablemente menores que, en última instancia, han propiciado una reducción real de la aportación financiera privada al gasto corriente universitario cifrada en casi ocho puntos porcentuales en el periodo 1996 a 2008 (véase Cuadro 7, pág. 36).

Por otra parte, las diferencias que se observan en el esfuerzo financiero público por alumno universitario que, como se ha indicado, se han mantenido en todos estos años, explicitan una problemática que reiteradamente se viene señalando por los responsables institucionales y que se concreta en la necesidad de fijar una financiación de referencia por modalidad de enseñanza que a medio plazo acabe con la inequidad institucional que hoy caracteriza la provisión pública de servicios docentes universitarios. Ahora bien, siendo necesario disponer de una estructura de coste estándar de prestación de servicios docentes universitarios que objetiven las necesidades de financiación que deben ser garantizadas en todo el territorio nacional, no parece razonable que sea exigible establecer techo al esfuerzo financiero que cada Comunidad Autónoma decida fijar para sus servicios universitarios. Máxime cuando un porcentaje importante de las diferencias de financiación pública que existen entre las instituciones se explican por la presencia en sus ofertas productivas de servicios que se prestan con distintos niveles de eficiencia, por las diferencias observables en los índices de actividad de sus productores y por el elevado grado de mimetismo con el que se ha venido actuando para definir los perfiles productivos de las instituciones universitarias.

La reducida especialización que las Universidades españolas presentan en sus respectivas ofertas de servicios resulta determinante cuando abordamos la eficiencia del gasto universitario, dado, de una parte, la existencia de unos costes fijos que son propios de la oferta de cada servicio y que muestran escasa compatibilidad con las economías de alcance y, de otra, por la presencia de importantes niveles de demanda que no alcanzan el tamaño adecuado para minimizar el coste total medio de los servicios. La pérdida de eficiencia asignativa que denota estas situaciones hace que muchas Universidades requieran de financiación adicional para poder mantener sus

8. Del total de las enseñanzas universitarias de grado que conforman la oferta de las Universidades públicas presenciales, a la fecha de noviembre de 2011, 42 enseñanzas se encontraban en trámite de verificación por el Consejo de Universidades.

servicios con un nivel equiparable de calidad, siendo social y económicamente más adecuado que renuncien a continuar prestándolos.

Paradigma de gasto universitario ineficiente lo encontramos al observar la extensión y diversificación de la oferta de enseñanzas de grado y máster que registran las Universidades presenciales, públicas y privadas, españolas. Como se apuntaba por la Comisión Mixta de Financiación en el *Documento de mejora y ...* (págs. 25/26):

“La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) debería suponer para el actual mapa de titulaciones un esfuerzo de cambio caracterizado por:

1. Modificación de la actividad docente presencial de la mayoría de los planes de estudio.
2. Optimización de la oferta docente, especialmente en grado y máster, en los ámbitos de las Comunidades Autónomas, evitando excesos de oferta (duplicidades no justificadas) y potenciando la movilidad del profesorado y de los estudiantes.
3. Implantación de nuevos grados siempre que esté garantizado un tamaño y un flujo suficiente de demanda de estudiantes de nuevo ingreso.
4. Reprogramación, con reducción de la actual oferta, de los másteres en función de las fortalezas en los recursos humanos, en la demanda (con atención especial a la internacionalización) y en el grado de excelencia científica.
5. Mejora de la atención del profesorado al alumno, y mayor disponibilidad de recursos para el aprendizaje”.

No parece, sin embargo, a la luz de la información disponible que, en lo concerniente a los puntos dos y tres, la adaptación al EEES de las enseñanzas de grado que las Universidades públicas presenciales ofertaban en el curso académico 2008/2009, se haya materializado atendiendo a los principios de racionalidad, viabilidad, especialización, diversidad y economía. En efecto, los datos registrados en el Cuadro 8 (véase Anexo 1, págs. 81-83), muestran por ramas de enseñanza las estructuras de las ofertas docentes institucionales correspondientes al curso académico 2008/2009 y las enseñanzas verificadas por el Consejo de Universidades que conforman las ofertas disponibles en cada Universidad en el curso 2010/2011⁸. A nivel agregado, total de Universidades públicas presenciales, la adaptación de la oferta de enseñanzas ha supuesto una reducción del 11,28 por 100 del total de enseñanzas, siendo este coeficiente dispar a nivel institucional al presentar valores que oscilan entre el 35,19 por 100 de reducción de la Universidad Politécnica de Valencia y el 76,92 por 100 de aumento de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Sin embargo, es preciso advertir acerca de la objetividad que recogen estos coeficientes de adaptación, puesto que un número importante de enseñanzas que en el momento actual no se contabilizan es como resultado de la aplicación de procesos de agregación, a diferencia de las enseñanzas que se han dejado de ofertar porque la Universidad así lo ha decidido.

El ejemplo más ilustrativo de lo que estamos señalando se puede observar en las titulaciones de la esfera de magisterio que, de presentar seis titulaciones diferentes en el Catálogo Oficial de Títulos Universitarios vigente hasta la adaptación al EEES, se han agregado hasta conformar una oferta de solo dos titulaciones: Maestro en Educación Infantil y Maestro en Educación Primaria. La importancia cuantitativa de esta agregación es considerable, dado que la práctica totalidad de las Universidades (39 de 47) ofertaban y ofertan titulaciones pertenecientes a la esfera de magisterio. Similar comportamiento, aunque de menor extensión, se observa en el campo de las enseñanzas de las técnicas, donde la presencia de titulaciones de ciclo corto identificativas de especialidades se han trasladado al nuevo mapa de enseñanzas en una sola titulación que las agrega bajo la denominación genérica de “Ingeniería en”. El total de enseñanzas que estaban en la oferta institucional del catálogo oficial y que no aparecen en las ofertas verificadas atendiendo a los requisitos del EEES, porque han sido agregadas, es de 342, que representan el 14,66 por 100 de las enseñanzas vigentes en el curso académico 2008/2009.

En realidad, las Universidades públicas presenciales han cancelado un total de 206 enseñanzas (8,83 % del total de la oferta a adaptar), han incorporado a la oferta del curso académico 2010/2011 un total de 285 enseñanzas⁹, al tiempo que permanecen 1.785 con idéntica o similar denominación. Todas las ramas de enseñanza han registrado saldo positivo en el proceso de adaptación entre enseñanzas canceladas e incorporadas y 29 de las 47 Universidades públicas presenciales han aumentado el tamaño de sus ofertas docentes de grado como resultado de haber incorporado más enseñanzas que las que específicamente han cancelado (véase Cuadro 9, Anexo 1, págs. 84-85).

La reflexión que cabe extraer de este proceso de adaptación de la oferta universitaria de grado es que las Universidades públicas han atendido escasamente a las recomendaciones que desde diferentes foros se vienen realizando acerca de la especialización y diferenciación institucional; de la complementariedad de las ofertas universitarias a nivel regional para evitar redundancias; de la necesidad de liberar recursos, humanos, materiales y financieros, para destinarlos al desempeño de actividades que puedan mejorar los resultados productivos y sociales de las instituciones y, en suma, de buscar cómo mejorar los niveles de eficiencia del gasto que las Universidades venían presentando en las fechas previas a la implantación generalizada del EEES.

La confirmación de estas consideraciones nos vendrá dada por el comportamiento que en el curso académico 2010/2011 haya registrado la demanda universitaria correspondiente a la matrícula de estudiantes de nuevo ingreso¹⁰. A enero de 2012 el Ministerio de Educación no ha hecho pública esta información, aunque será poco probable que el resultado pueda ser apreciablemente diferente al que en los últimos cursos académicos han venido manifestando los estudiantes que se han ido incorporando a las aulas de los centros universitarios públicos y cuyos datos para el curso académico 2008/2009 se recogen en el Cuadro 10 (véase Anexo 1, págs. 86-87).

En el curso 2008/2009, donde se ofertaron un total de 2.333 enseñanzas por el colectivo de las Universidades públicas presenciales, el 44,32 por 100 de estas enseñan-

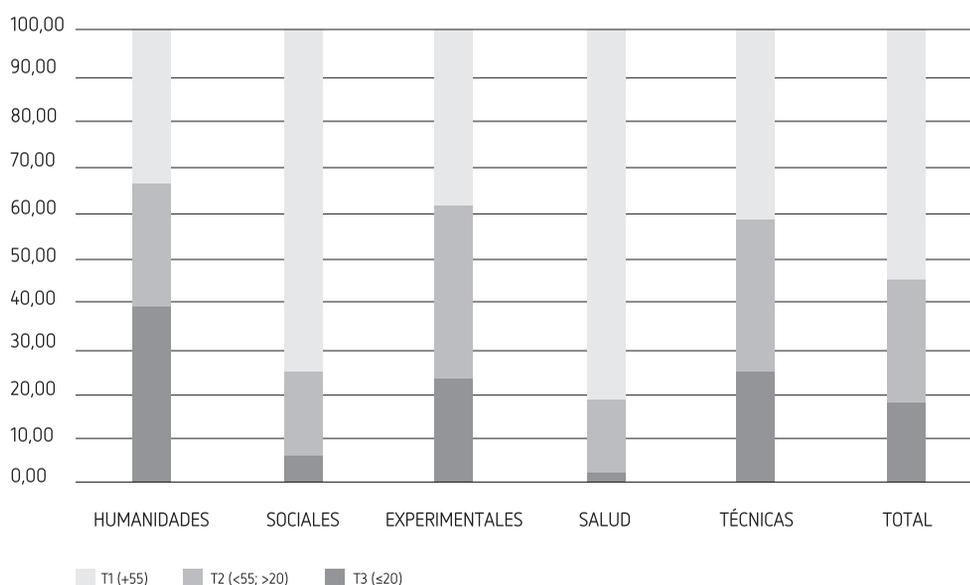
9. Un total del 57,28 por 100 de las enseñanzas canceladas en las ofertas de grado de las respectivas Universidades corresponden a las titulaciones de sólo segundo ciclo del catálogo oficial (dos años de duración) que muchas de ellas se han convertido en titulaciones de grado (cuatro años de duración) y se han incorporado como nuevas titulaciones a las ofertas institucionales.

10. Las cifras identificativas de la matrícula de nuevo ingreso resultarán más objetivas pasados unos años cuando prácticamente sean nulos los traspasos de alumnos que han estado matriculados en enseñanzas correspondientes al Catálogo Oficial de Titulaciones y deciden matricularse en los grados universitarios.

UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE POR RAMAS DE ENSEÑANZA DE LA MATRÍCULA DE ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO EN LAS ENSEÑANZAS OFERTADAS POR LOS CENTROS PROPIOS ATENDIENDO AL TAMAÑO DE MATRÍCULA. Curso 2008-2009

FUENTE
*Ministerio de
Educación.*
Elaboración propia.

GRÁFICO nº 6



zas registraron matrículas inferiores a 55 estudiantes y el 18,43 por 100 contabilizaron demandas de nuevo ingreso igual o inferior a 20 alumnos, siendo las enseñanzas de las ramas de Humanidades, Experimentales y Técnicas las que presentaron unos peores resultados (véase Gráfico 6, pág. 40).

Las consecuencias financieras que devienen de la presencia de una oferta de enseñanzas universitarias que reiteradamente se manifiesta excedentaria con los registros que identifican las demandas sociales de estas enseñanzas son, de una parte, de ineficiencia en su actual asignación y, de otra parte, de pérdida de producción por no destinarse a actividades universitarias en las que los recursos se manifiestan insuficientes. Por lo demás, parece poco factible que en los próximos años el montante de financiación pública a las Universidades pueda evolucionar tal como lo ha venido haciendo en los últimos diez años.

Cuál o cuáles han sido los argumentos que han podido anular unas demandas que reiteradamente se exponen en documentos e informes que vienen siendo elaborados y aceptados por las instituciones y los responsables de la política universitaria y que señalan la necesidad irrenunciable e inaplazable de mejorar la eficiencia estructural del gasto del Sistema mediante la reducción de la actual oferta de enseñanzas universitarias. La verdad es que el argumentario que puede utilizarse para explicar este desistimiento no es en exceso amplio y está presidido por la debilidad que muestra la actual gobernanza universitaria. Y es que, como ha señalado la Comisión de Expertos Internacionales en su informe de la *Estrategia Universidad 2015*¹¹: “no se puede esperar que surja un sistema de gobernanza nuevo y eficaz por sí solo. Sin tal sistema será muy difícil alcanzar la modernización e internacionalización de las Universidades españolas”.

La generosidad con la que se ha actuado durante los años de consolidación del SUE, ubicando centros universitarios, 691, en un total de 118 localidades diferentes, constituye un serio hándicap para abordar la racionalidad productiva y organizativa de nuestras Universidades. Las presiones de las llamadas “fuerzas vivas locales” que, con frecuencia, cuentan con la complicidad de los miembros de la comunidad universitaria, junto a las presiones internas del profesorado por mantener estructuras político-administrativas que consideran señas de identidad de su especialización académica, operan a modo de pinzas que inmovilizan cualquier plan de reforma que pueda alterar el *status quo*.

En éste, como sucede con otros desequilibrios que ya han sido diagnosticados en el ámbito de las Universidades públicas españolas, es preciso distanciar las soluciones del problema y el centro de decisión de los agentes que por activa o pasiva han sido sus promotores. O bien, como señala la Comisión de Expertos Internacionales de la EU 2015, emprender reformas que requieren de más voluntad y coraje que prudencia, dejando que las Universidades dispongan de libertad para cosechar éxitos y fracasos. Sea cual sea el mecanismo a seguir, lo relevante es ser conscientes de la cuantía de recursos que se están empleando en atender unas demandas escasas que, si bien en ningún caso de-

11. TARRACH, Rolf (Presidente) (2011): *Audacia para llegar lejos: Universidades fuertes para la España de mañana*. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la Estrategia Universidad 2015. 21 de septiembre 2011. Pág. 46.

12. En el diseño del nuevo plan nacional de becas y ayudas a los estudiantes de enseñanzas universitarias se contempla las becas de movilidad en España que pretenden cubrir las necesidades de financiación originadas, entre otras razones, por la inexistencia de oferta académica de proximidad (véase *Documento...*, pág. 35).

13. En este sentido es inquietante la dimensión y ausencia de especialización que en pocos años ha alcanzado la oferta de enseñanzas de postgrado, máster y doctorado, que según información facilitada por el Ministerio de Educación, en el curso académico 2011/2012, las Universidades públicas habían verificado un total de 2.758 títulos de máster, que representan un crecimiento neto del 312,8 por 100 con relación a los 668 másteres ofertados en el primer año de aprobación de estas enseñanzas (curso 2006/2007).

berán dejar de ser atendidas¹², en modo alguno pueden justificar la permanencia de los actuales desequilibrios, cuya corrección generará unos ahorros que se materializarán en el medio plazo, mientras que por el contrario las necesidades de recursos se plantean nada más incorporar una enseñanza a la oferta institucional¹³.

Consideramos que en estos dos renglones del gasto universitario: adecuación de la oferta de enseñanzas universitarias (grados y máster) a las necesidades reales de la sociedad y adelgazamiento y profesionalización de las estructuras de gobierno, representación y gestión universitaria, es donde, a medio plazo, se pueden conseguir la mayor liberalización de recursos que permitan aumentar y completar el gasto en otros ámbitos de la actividad universitaria, con independencia del nivel de suficiencia que en cada momento puedan alcanzar los diferentes sistemas universitarios públicos. Las cantidades que caben considerar en un escenario de optimización de los recursos no serían inferiores al 13 por 100 del total del gasto corriente liquidado en el año 2008 por el colectivo de las Universidades públicas presenciales (920 millones de euros).

Complementariamente, es muy conveniente avanzar en el análisis comparativo de los registros institucionales correspondientes al ámbito de la eficiencia operativa que nos muestran tanto la productividad de los factores como la competitividad funcional. Persistir en querer mejorar la suficiencia financiera atendiendo a la dimensión de la capacidad productiva instalada y al carácter monopolista con que se ha venido actuando por la vía del acercamiento de los servicios universitarios a los potenciales demandantes, supone desconocer las referencias de globalización y concurrencia que están presentes en los sistemas universitarios más avanzados, al tiempo que implica confirmar pautas de financiación que claramente chirrían con los principios de movilidad y unicidad que fundamentan al Espacio Europeo de Educación Superior.

Ahora bien, para poder establecer en el ámbito de la eficiencia operativa institucional diagnósticos que resulten objetivos y solventes, es aconsejable aproximarse al estudio de estos comportamientos diferenciando por capacidades, segmentando por actividades, contextualizando con los potenciales demandantes y, sobre todo, disponiendo y analizando estructuras informativas que identifiquen las realidades productivas y financieras que en cada momento caracterizan a una determinada institución. Estas referencias no son precisamente las que, hasta la fecha, han presidido los mecanismos de financiación de las Universidades públicas españolas y, en consecuencia, aún siendo conocedores de la presencia de diferencias en los indicadores que identifican el grado de eficiencia con el que vienen desempeñando sus actividades las respectivas Universidades, no podemos avanzar una cifra que esclarezca y objetive el alcance financiero de esta problemática.

No obstante, sí podemos afirmar que la tendencia mostrada por todas y cada una de las Universidades públicas en el periodo 2000 a 2008 mantiene una doble pauta que viene dada, de un lado, por una progresiva reducción de la productividad docente en términos de estudiantes de enseñanzas oficiales de grado por profesor equivalente a tiempo completo, 26,96 puntos, que parcialmente puede ser mejorada al

considerar la evolución que han seguido las enseñanzas de postgrado donde la ratio alumno, profesor ha registrado un aumento de 13 puntos. El contrapeso a esta pérdida de productividad docente del profesor viene dado por el muy notable aumento de actividad que se ha observado en el ámbito de la investigación y que se cifra en más de 158 puntos de ganancia de productividad correspondientes a los ingresos generados por profesor en el desempeño de la función investigadora.

Igualmente, es factible afirmar que la intensidad con la que las instituciones universitarias han reducido su productividad docente y han aumentado su productividad investigadora es distinta, dado, de una parte, las diferencias que inicialmente se registran a nivel interinstitucional y, de otra, por las actuaciones que se han desarrollado en el periodo de tiempo analizado en lo concerniente al crecimiento experimentado por la oferta de enseñanzas y la cualificación de las plantillas de profesorado y del personal no docente, entre otros factores, que contribuyen directamente a conformar los resultados finales.

Concretando el análisis al año 2008, los datos que se suministran en los Cuadros 11 y 12 (véase Anexo 1, págs. 88-91) referidos a indicadores de eficiencia técnica y eficiencia asignativa, respectivamente, muestran la variabilidad y fragilidad de determinadas correlaciones que caben formular por la coherencia productiva y solidez económica que inicialmente se les presupone. Así, la carga docente (créditos matriculados por PDI equivalente a tiempo completo), la cualificación académica del productor (participación del profesor doctor en el total de la plantilla de profesores) y la actividad investigadora (ingresos de I+D+i por PDI (ETC)), constituyen tres parámetros por los que las Universidades que muestran posiciones relativas de carga docente por PDI inferiores a la media del Sistema, que la participación del PDI doctor en sus plantillas de profesorado resulte ser superior a los valores de referencia del Sistema, disponen de un mayor potencial para registrar índices de actividad investigadora que superen a los valores medios sistémicos. Igualmente, cabría colegir que la presencia de un menor número de alumnos por profesor determina mayores niveles de productividad en términos de resultados académicos.

Las diferentes posiciones que registran las Universidades públicas en relación a estas pautas productivas nos advierten de la necesidad de considerar otros factores que pueden ser igual de influyentes, o incluso más, que los examinados. En este sentido, estamos plenamente convencidos de que la mayor o menor proclividad del profesorado a implicarse en las actividades investigadoras¹⁴ junto al contexto económico que caracteriza al entorno de cada institución, así como la imposibilidad legal que existe para establecer criterios de selección del alumnado; el escaso grado de implantación de normas de progreso y permanencia junto al laxo uso que de las mismas se viene haciendo por los responsables de la gestión académica; la ausencia de incentivos para el rendimiento académico que se deriva de la política de precios públicos y, sobre todo, las múltiples carencias que presentan los programas de orientación y tutorización del estudiante¹⁵. Amén, de las motivaciones, aptitudes y dedicaciones que

14. El profesor de la Universidad de Murcia, Pablo ARTAL, en su artículo: "Universidades, ciencia y ranking ¿Somos realmente tan malos?", publicado en el diario *El País* (7/6/2011), señala que la ausencia de las Universidades públicas españolas de las posiciones relevantes de los ranking universitarios internacionales es debido, fundamentalmente, a que: "si bien una parte de las plantillas universitarias en España son productivas, y de hecho una pequeña parte incluso muy productiva, de manera comparable a colegas en Universidades de primera, sin embargo, desgraciadamente existe una mayoría de personal improductivo que hunde a nuestras Universidades inexorablemente en los ranking". Artal argumenta que el Sistema de contratación y de retribución del profesorado, entre otros factores, está en la raíz de este sombrío panorama.

15. En el Documento de Trabajo 4: *Profesores y estudiantes en el centro de la Universidad*, la profesora María Antonia GARCÍA-BENAU (2011, pág. 69), plantea la necesidad de incorporar la figura del mentor en nuestras Universidades. El mentor aparece como la persona idónea a la que los estudiantes deben dirigirse para solventar dudas en el nivel académico y en el nivel laboral.

REFERENTES DE PRODUCTIVIDAD Y DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL

FUENTE

Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español (SUE). Consejo de Universidades y Conferencia General de Política Universitaria. 26 de abril de 2010
<http://www.educacion.gob.es/dctm/eu2015/documento-de-financiacion-26042010.pdf?documentId=0901e72b800d97ce>

“Las Universidades y los gobiernos deberán consensuar un panel de indicadores que, atendiendo a la pertinencia, relevancia, representatividad y facilidad informativa, puedan mostrar tanto la eficacia de la asignación financiera por función productiva que obtienen las instituciones por las diferentes líneas de actividad, así como las posiciones que ocupan las

distintas Universidades al observar una determinada actividad productiva. La experiencia, manifestada por los modelos de financiación que hasta la fecha se han desarrollado, aconseja utilizar un número reducido de indicadores que, una vez consolidados, pueden ser completados con referencias específicas al objetivo programado” (págs. 59 y 60).

ESTRUCTURA GENERAL PROGRAMA PLURIANUAL DE FINANCIACIÓN

COMPONENTES DE LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA	INSTRUMENTOS
FINANCIACIÓN DE RESULTADOS (FR)	Transferencias por Resultados Docentes
	Transferencias por Resultados de Investigación
	Transferencias por Resultados de Transferencia Tecnológica e Innovación
FINANCIACIÓN ESTRUCTURAL (FE)	Transferencias Fijas
	Transferencias por Capacidad Investigadora
	Transferencias para la Compensación de los Costes inducidos por la Normativa Estatal y Autonómica
FINANCIACIÓN POR MEJORA DE LA CALIDAD (FC)	Transferencias por la mejora de calidad y desarrollo del Entorno

son reconocibles como desiguales en el colectivo del alumnado y la necesidad perentoria de modificar la actual valoración que para la carrera profesional del profesor universitario se viene realizando del desempeño curricular de las actividades docentes, constituyen una relación, que no por ser extensa es completa, de factores con incidencia en la eficiencia operativa de nuestras Universidades.

Todo esto nos lleva a concluir que los indicadores que nos informan de la posición relativa de la eficiencia productiva y asignativa de las Universidades públicas son unos valores que no pueden ser considerados ni categóricos, ni indiferentes. Las limitaciones informativas, junto a la complejidad que caracteriza a la actividad productiva de las Universidades, nos reafirman en la idea fuerza que se propugnaba en el *Documento de mejora y ...* (pág. 60) de mostrar los valores que se han considerado referentes de la productividad y de la eficiencia institucional y posicionar a cada Universidad con la institución que ofrece mejores registros en cada uno de estos índices. Se trata, por tanto, de un ejercicio de buenas prácticas (*benchmarking*) entre Universidades para identificar las áreas de mejora y profundizar en la transparencia institucional.

En este sentido, es como deseamos que sean considerados e interpretados los datos que se suministran en el Cuadro 13 (véase Anexo 1, págs. 92-93), donde se registran cuatro valores que identifican la actividad docente en términos de productividad (columnas 1 y 3) y de eficiencia asignativa (columnas 2 y 4); dos valores que muestran el comportamiento de la actividad investigadora en términos de productividad (columna 5) y de eficiencia asignativa (columna 6) y, finalmente, la columna 7, que nos informa acerca de la solvencia financiera con la que cada Universidad ha liquidado presupuestariamente el año 2008. Los datos que se muestran para cada Universidad nos permiten identificar el diferencial de eficiencia que presenta en relación con la Universidad que ofrece el mejor resultado en cada uno de los seis indicadores considerados, así como el número de orden que en cada caso les corresponde de entre las 45 instituciones para las que se dispone de información. Las letras de la columna 7 corresponden a las tasas de ahorro de operaciones corrientes (la primera), ahorro de operaciones no financieras (la segunda) y saldo presupuestario (la tercera), siendo las letras S e I representativas del signo positivo (suficiencia) y negativo (insuficiencia) de las mencionadas tasas en sus correspondientes registros numéricos, respectivamente, y los signos (+/-) identificativos de tasas de ahorro de operaciones no financieras mayores (+) o menores (-) que la tasa media de ahorro de operaciones no financieras del Sistema.

La observación de estos datos nos informa de las diferencias objetivas que existen en el seno de este colectivo y nos muestra la necesidad de establecer grupos (*clúster*) de instituciones que permitan hacer más explicativas las comparaciones interinstitucionales. En este sentido, una primera aproximación nos vendría dada por la mayor o menor orientación productiva que las Universidades manifiesten hacia las actividades docentes o investigadoras. Las diferencias que existen entre los valores de las Universidades que ocupan las posiciones extremas, alrededor de 50 puntos en do-

cencia y más de 84 en investigación, son un claro signo de que los niveles de eficiencia son más equiparables en los ámbitos funcionales que institucionales.

Estrechando las afinidades productivas, como sucede al considerar las cuatro Universidades Politécnicas, los rasgos diferenciadores aparecen con mayor intensidad. Así, tenemos que las Universidades Politécnicas, en menor medida la Politécnica de Cartagena, ocupan posiciones de relevancia al considerar la eficiencia investigadora y se sitúan en lugares de menor liderazgo en lo concerniente a la eficiencia por actividad y, fundamentalmente, por resultados docentes.

La agregación y comparación de Universidades generalistas de tamaño mediano-grande, que fueron creadas hace muchos años, siglos, y que desarrollan sus actividades en uno o más campus universitarios (localidades), ofrece rasgos diferenciados en sus niveles de eficiencia institucional y funcional. Así, las Universidades de Granada, Sevilla, Barcelona, Valencia y Murcia muestran mayores niveles de eficiencia que los que registran Universidades con multicampus de reducida demanda como les sucede a las Universidades de Zaragoza, Oviedo, Salamanca, Valladolid y La Laguna, entre otras.

Los Gráficos 7 y 8 (véase Anexo 1, págs. 98-99) presentan a nivel institucional pares de valores que muestran los niveles de eficiencia en el desempeño de la actividad y resultados docentes, mientras que el Gráfico 9 (véase Anexo 1, pág. 100) muestra la eficiencia investigadora de las Universidades públicas presenciales.

A modo de corolario, para concluir el relato de luces y sombras que en estos últimos años han conformado la financiación universitaria y, particularmente, la financiación de las Universidades públicas presenciales, podemos destacar:

- El SUE muestra una debilidad relativa en la suficiencia financiera que le separa de los países de nuestro entorno económico y de los compromisos asumidos en el marco de la *Estrategia de Lisboa*.
- La insuficiencia financiera es más evidente en las fuentes de carácter privado, siendo cada vez más acusada la dependencia de los recursos procedentes de los presupuestos públicos.
- La mejora alcanzada en la suficiencia financiera es, en gran medida, el resultado de un crecimiento de una oferta institucional de enseñanzas universitarias que se muestra, en un estimable porcentaje, carente de la correspondiente demanda social que lo justifique y que viene propiciando la presencia de importantes bolsas de ineficiencia.
- Los aumentos registrados en la financiación universitaria pública a nivel regional no han logrado reducir las diferencias interinstitucionales que muestran niveles preocupantes de inequidad financiera.
- Las Universidades públicas presenciales, como colectivo institucional, se muestran a nivel internacional con un estimable grado de eficiencia, dada la cantidad de recursos que emplean para el desempeño de sus actividades y el gasto que anualmente registran en sus correspondientes presupuestos, tanto en términos de

esfuerzo nacional como de recursos financieros por usuario de los servicios docentes. Las lagunas informativas, que provoca la gestión agregada de sus diferentes funciones productivas, impiden precisar y cuantificar la contribución que cada actividad realiza a la productividad y competitividad institucional.

- A nivel nacional, las Universidades públicas presenciales ofrecen en sus niveles de eficiencia una tendencia bastante homogénea, aunque los registros que identifican a cada organización nos informan de la presencia de unos comportamientos productivos que se desempeñan con diferentes grados de eficiencia y que nos hacen ver que es factible mejorar la capacidad financiera, no sólo por la vía de incorporar más recursos, sino, también, asignando y aplicando mejor los recursos actualmente comprometidos con estas instituciones.
- Los mecanismos que se han venido utilizando para financiar a las Universidades públicas presenciales, aunque han mejorado incorporando objetividad y certidumbre, se manifiestan claramente deficientes para incentivar la eficiencia productiva y asignativa de las instituciones y de las diferentes unidades orgánicas que las conforman, dada la insuficiente consideración que tienen los resultados en la determinación estática y dinámica de la financiación pública institucional.

16. Los datos de avance de los presupuestos universitarios del año 2010 y las noticias que se han ido conociendo en el transcurso del año 2011, apuntan claramente a que las Universidades públicas han visto mermadas las transferencias, en un principio las de capital, procedentes de las Administraciones públicas autonómicas por importes superiores en 500 millones de euros sobre los montantes liquidados en el año 2008.

3. PERSPECTIVAS PARA LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA

A la luz de las opiniones recogidas en informes nacionales e internacionales referidas a la prioridad de la contención presupuestaria, no parece que sea este el momento más adecuado para plantear un programa de financiación que tenga como principal objetivo, en el horizonte temporal próximo, el incrementar los recursos financieros del SUE hasta alcanzar las referencias de los suelos financieros de los sistemas universitarios con los que estamos obligados a equipararnos. Así al menos lo entendió la Comisión Mixta de Financiación que, siguiendo las directrices del *Plan de Austeridad 2010-2013*, que aprobó el Gobierno de España el 29 de enero de 2010, recogió en el *Documento de mejora y ...* (pág. 15), la siguiente aseveración: “la perspectiva presupuestaria en el ámbito Estatal para las políticas universitarias para el periodo 2010-2013 es de estabilidad, sin incrementos netos y con ciertas reducciones que no afectarían al ámbito de las becas y ayudas al estudio”. Igual de restrictivo o más es el escenario presupuestario de las diferentes Comunidades Autónomas, por lo que no puede esperarse aumentos significativos en la financiación universitaria procedente de estas Administraciones¹⁶.

Por el contrario, a las Universidades, y especialmente a las Universidades públicas,

se les viene pidiendo desde diferentes foros que sean austeras. Austeridad que, en gran medida, ha estado presente en la mayoría de las decisiones del gasto universitario, aunque es necesario reconocer que el rigor exigible a toda institución que gestiona recursos públicos no parece que presidiera las decisiones que han determinado una sobredimensión y saturación de servicios universitarios que desde su implantación se manifestaron excesivos. Por tanto, resulta más adecuado conjugar austeridad con eficiencia que austeridad con restricción para abordar la financiación de las Universidades públicas españolas.

Confirma esta visión la miríada de demandas que apuestan porque sea el conocimiento la palanca capaz de garantizar el bienestar de la sociedad española, siendo las Universidades las verdaderas protagonistas de su factibilidad. Sin embargo, es preciso proclamar con rotundidad que los deseos se convierten en realidad cuando se apuestan presupuestariamente por su consecución. De no ser así, sólo queda esperar y confiar en los milagros.

La financiación destinada al desempeño de las actividades universitarias, de querer permanecer España en el club de los países que lideran el desarrollo socioeconómico, debe continuar la senda de crecimiento que ha venido registrando en la última década, con independencia de lo que puedan hacer los países que ocupan las posiciones de liderazgo. Frenar, aun disponiendo de una referencia temporal, el aumento de la financiación universitaria tendrá, a medio plazo, consecuencias en la modernización de nuestro tejido productivo y en la empleabilidad de la población activa española.

Somos conscientes de la necesidad y urgencia con la que los “mercados” nos apremian para contener el gasto público, así como de las limitaciones estructurales que los responsables de los presupuestos públicos encuentran para priorizar unas políticas de gasto sobre otras. Sin embargo, entendemos que existe margen para mejorar la suficiencia financiera de las Universidades públicas, sin tensionar los presupuestos públicos, mediante la aplicación decidida de dos actuaciones. De una parte, observando con rigor la especialización y adecuación de las ofertas de enseñanzas universitarias que vienen manifestando redundancias y excesos injustificados, con lo que se propiciaría, en primera instancia, una contención de los gastos corrientes y, posteriormente, una liberación progresiva de recursos que permitirían mejorar las disponibilidades financieras de las Universidades. Por otra, revisando al alza la aportación financiera privada, al menos hasta alcanzar los índices de participación que se registraban en la estructura financiera de los gastos corrientes universitarios del año 1996. La implementación de esta medida supondría incorporar más de 550 millones de euros a la financiación universitaria que, junto con la penalización aplicable a los precios públicos de las segundas, terceras y sucesivas matriculas, permitiría avanzar en los tres ejes de la financiación universitaria: suficiencia, eficiencia y equidad.

Esta progresiva mejora de la suficiencia financiera debería dirigirse, fundamentalmente, a potenciar las dotaciones destinadas a fortalecer la equidad del gasto uni-

versitario mediante el impulso de las becas salario y la adecuación de las becas de movilidad para los estudiantes que desean cursar enseñanzas que no están ofertadas por las Universidades ubicadas en las localidades donde tienen fijada la residencia familiar. La concreción de estas medidas requeriría, de mantenerse los actuales canales de asignación y gestión de la financiación universitaria, de la formalización de acuerdos de colaboración financiera entre las Universidades, entidades responsables de la gestión del ingreso de los precios públicos, y el Ministerio de Educación, organismo concedente de las becas y ayudas universitarias.

En cuanto a la participación de la financiación privada en el gasto universitario, las Universidades deberían fijar directa y autónomamente los precios públicos de la primera, segunda, tercera o sucesivas matriculas aplicables a las enseñanzas de grado y máster oficial en un porcentaje del coste total de la enseñanza seleccionada por estudiante que, en ningún caso, podría superar el 15, 50 y 100 por 100 del coste total medio que estableciese para cada modalidad de enseñanzas el modelo de coste estándar de las enseñanzas universitarias de las Universidades públicas presenciales de España. La obligación de las Universidades de fijar unos precios por los servicios docentes, que estarían limitados por unos porcentajes de unos costes totales medios de referencia de provisión eficiente de la enseñanza, tendría, a medio plazo, consecuencias directas en sus estructuras productivas en cuanto que se observaría la presencia de brechas entre los costes estándares y los costes reales con los que opera cada institución. La financiación pública de las enseñanzas de grado y máster procedente de los presupuestos de las Administraciones autonómicas quedaría fijada en el 85 por 100 del coste total medio de la enseñanza que no cubrieran los precios públicos a pagar por los estudiantes en su primera matrícula. Esta financiación pública de carácter incondicionado se identificaría como pago por la administración pública de los servicios docentes que específicamente hayan provisionado cada Universidad, aplicando los valores medios de las matriculas de los últimos cuatro / dos cursos académicos que hayan ofertado enseñanzas de grado / máster, respectivamente.

El montante de esta financiación por servicios docentes universitarios conformaría la llamada financiación basal o estructural que las Universidades ingresarían atendiendo a la demanda real de cada enseñanza (no a la capacidad instalada) y que aplicarían incondicionada y autónomamente. Complementariamente, las Universidades podrán mejorar la suficiencia financiera atendiendo a los resultados alcanzados y programados. Así, en la medida que presentaran unos resultados académicos (tasas de rendimiento, tasas de graduación y tasas de abandono) que superasen, o al menos igualarían, los valores medios registrados por las enseñanzas universitarias a nivel regional y/o nacional, verían aumentada su financiación en un porcentaje a determinar de la financiación estructural. También podrán mejorar la financiación por la vía de la formalización de contratos programa en los que se acordarían una serie de objetivos relacionados con la calidad universitaria (prácticas de empresa, asesora-

miento y orientación académica, movilidad internacional, empleabilidad de los titulados universitarios, etc.) que según el grado de cumplimiento devengarían mayor o menor financiación.

El esquema de financiación universitaria que sucintamente se ha expuesto está destinado a cubrir las necesidades del desarrollo de una oferta de enseñanzas adaptadas a las demandas sociales y reúne un conjunto de fortalezas que lo hace, en nuestra opinión, idóneo para un tiempo cada vez más exigente para el mantenimiento de las políticas de gasto público. Así, podemos destacar que:

- Refuerza la transparencia inter e intrainstitucional al cifrar unos costes medios de referencia de provisión de los servicios docentes y al asignar recursos adicionales atendiendo a los resultados académicos.
- Incentiva a los estudiantes a mejorar sus rendimientos académicos al establecer penalizaciones relevantes en las repeticiones de matrícula.
- Reduce la inequidad que conlleva la presencia generalizada de precios subvencionados y favorece el acceso a las enseñanzas universitarias de alumnos que familiarmente manifiestan unos elevados costes de oportunidad.
- Desincentiva la oferta de enseñanzas universitarias de baja demanda por la merma de financiación que su permanencia le acarrea a las Universidades. Igualmente, incentiva la eficiencia al financiar, privada y públicamente, atendiendo a unos costes totales de referencia de provisión de los servicios docentes por modalidad de enseñanza.
- Propicia la equidad financiera institucional al establecer unas referencias de costes estándares por provisión de servicios docentes que convergen las dotaciones de la financiación estructural universitaria.
- Motiva la competencia inter e intrainstitucional al incorporar financiación pública por la actividad desempeñada y los resultados alcanzados y no financiar los excesos de capacidad docente.
- Activa los mecanismos de coordinación y planificación inter e intra sistemas universitarios para procurar reducir los excesos de ofertas de enseñanzas por las vías de la cooperación y de la especialización institucional.

3.1. LA FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

El marco normativo, la distribución competencial de las funciones universitarias, la autonomía institucional, la libertad de cátedra del profesor universitario, las acusaciones de “mercantilismo” para los proyectos que responden a demandas directas del tejido productivo, conforman algunas de las referencias de las que pueden argumentarse

para evaluar el desempeño de la actividad investigadora en la Universidad española en las dos últimas décadas. En este trabajo nos preocupa la financiación de la investigación y la eficiencia económica y social del gasto universitario en investigación. Será, por tanto, desde este enfoque como abordemos las luces y sombras de la investigación universitaria que, salvo destacadas excepciones, viene siendo desarrollada por el colectivo de las Universidades públicas.

Las luces las podemos ver al observar la evolución tan favorable que viene registrando la financiación universitaria afectada al desarrollo de las actividades investigadoras, que para el año 2008 representa el 14,63 por 100 del total de la financiación neta de las Universidades públicas presenciales (véase Cuadro 14, Anexo 1, págs. 94-95). Porcentaje que, para seis Universidades públicas, llega a alcanzar valores superiores al 20 por 100 del total de los recursos liquidados en el año 2008, siendo la Universidad de Cantabria con el 25,44 por 100 la institución que lidera la participación de la financiación procedente de la investigación en el montante total de su correspondiente financiación neta. Igualmente, resulta reseñable el comportamiento que viene observándose en el índice de participación de los diferentes agentes responsables de la financiación de la investigación en el ámbito de las Universidades públicas donde, si bien hay un predominio de los financiadores públicos, la evolución correspondiente a los años 2002 a 2008 muestra una tendencia con inequívocos signos de crecimiento sostenido en los niveles de compromiso de los agentes privados en el global de la financiación de la investigación que ha pasado del 18,63 al 24,37 por 100, en los años de referencia.

Las sombras aparecen al considerar, de un lado, los gastos estructurales que la actividad investigadora ocasiona a las Universidades y que no encuentran ubicación en las diferentes partidas presupuestarias que registran los ingresos directos de la investigación, teniendo que ser atendidos con la llamada financiación incondicionada. Por otro lado, la afectación de más del 60 por 100 del gasto directo correspondiente a las actividades investigadoras desarrolladas en el año 2008 destinadas a retribuir al personal investigador (45,27%) y a la adquisición de material inventariable (15,95%) agudiza el problema enunciado, dada la reducida capacidad financiera que desde los recursos específicos de la actividad investigadora se tiene para poder atender las necesidades derivadas por el desarrollo de actividad en los ámbitos del funcionamiento y mantenimiento de instalaciones y consumibles que, con frecuencia, se desplazan hacia otras partidas presupuestarias ajenas a las dotaciones directas de investigación.

Este conciso balance de la actividad investigadora en las Universidades públicas tiene a su vez un breve y rotundo corolario, que quedó registrado en el Informe de la Comisión de Financiación (abril de 2007)¹⁷: “la paradoja es que las Universidades más investigadoras son las que más se descapitalizan a causa de los gastos que induce la investigación”.

Es obvio, que la solución a la penuria que provoca la actividad investigadora en las finanzas universitarias no puede venir por la presencia de barreras, financieras o de

17. Consejo de Coordinación Universitaria (2007): *Financiación del Sistema Universitario Español*. Ministerio de Educación y Ciencia. Pág. 22.

18. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo (2006/208) de 10 de mayo de 2006: *Cumplir la agenda de modernización para las Universidades: educación, investigación e innovación* (pág. 5).

otro tipo, que intimiden las iniciativas que puedan plantear tanto los grupos de investigación como la propia institución. Compartimos las consideraciones de la Comisión de las Comunidades Europeas¹⁸ referidas a que: “la investigación debe seguir siendo una tarea clave de los sistemas universitarios, pero no necesariamente de todas las instituciones”. Parece, por tanto, razonable establecer pautas de financiación para garantizar el desempeño de la actividad investigadora en los límites de las disponibilidades presupuestarias y de la rentabilidad social.

Aceptando estas premisas, podemos establecer un marco general de la financiación pública de la investigación en las Universidades. Así, un primer escalón de financiación vendría específicamente definido en el contexto de los costes de referencia de los servicios docentes, donde un porcentaje de la capacidad docente del profesor doctor (un tercio del total) queda reservado al desempeño de las funciones investigadoras. En este punto, la principal novedad a introducir, en relación con las pautas que se vienen siguiendo en las Universidades públicas, estaría relacionada con el establecimiento de procesos de evaluación que validaran el grado de eficacia que manifiestan las diferentes unidades departamentales en la aplicación real del tiempo de su profesorado. Las diferencias observables en las cifras que identifican el desempeño de las actividades investigadoras en las Universidades públicas presenciales, tales como: índice de sexenios por profesor doctor, producción científica por profesor, ingresos económicos por profesor, etc., son las pruebas más palpables de la necesidad que existe de mejorar los procedimientos seguidos por las Universidades en la asignación funcional de tareas al profesorado.

Un segundo nivel de financiación institucional respondería directamente a los gastos comprometidos por el desarrollo de las actividades investigadoras que no dispongan de financiación específica. Son estos gastos, que en la actualidad aparecen contabilizados en la rúbricas presupuestarias de los gastos corrientes y de inversiones materiales de las Universidades, los que urge diferenciar de los que son específicos de las actividades docentes y los que requieren de la presencia de dotaciones financieras incondicionadas que garanticen la viabilidad presupuestaria de las instituciones. Aquí, como en otros apartados, la gestión universitaria tiene importantes retos que superar y, sin duda, que la aplicación de la contabilidad de costes será determinante para conocer su relevancia financiera.

Sin embargo, siendo preciso disponer de información objetiva y detallada que nos permita cifrar las necesidades de financiación derivadas de actividades investigadoras que se vienen desarrollando al margen, o por encima, de las dotaciones financieras específicas de proyectos y/o contratos de investigación, lo que plantea más incertidumbre es determinar el agente responsable de suministrar estos recursos. En principio, la responsabilidad competencial está residenciada en la Administración Central, aunque prácticamente no existen partidas presupuestarias que puedan dar adecuada y cumplida respuesta al conjunto de estos gastos. Los presupuestos de la Administración Central contemplan dotaciones que tienen carácter finalista y

condicionado al desarrollo de una determinada actividad o proyecto, en los que incorpora una partidas para cubrir los gastos indirectos (*overheads*) que, con frecuencia, resultan notablemente insuficientes.

Esta situación, por su gravedad para la solvencia financiera de los presupuestos universitarios y por la rémora que supone para el desarrollo de la investigación universitaria, ha sido asumida por la Comisión Mixta de Financiación y se ha planteado en el *Documento de mejora* (pág. 78 y siguientes) una serie de propuestas de financiación encaminadas a su futura solución. El problema está en el carácter estructural de muchos de estos gastos y en el horizonte de restricción que se ha planteado para el gasto público que, muy probablemente, lleve a la priorización de los recursos entre las políticas que ya se vienen contemplando en los Presupuestos Generales del Estado, con lo que se reducirían las posibilidades de abrir nuevas políticas de gasto público.

Por último, una tercera vía de financiación viene determinada por la adjudicación de proyectos y contratos a grupos de investigación por instituciones, organizaciones y empresas públicas y privadas que disponen de una financiación específica para el desarrollo de las actividades investigadoras, siendo el resultado financiero de su materialización, en muchos casos, deficitario. No obstante, en este punto es preciso reconocer la responsabilidad que tienen los gestores universitarios en registrar déficits de financiación procedentes de contratos de investigación, donde la Universidad aparece como el único agente decisor para fijar el porcentaje de gastos indirectos que deben imputarse en la factura del trabajo de investigación.

En definitiva, el esquema de financiación de la investigación en la Universidad debe partir de la aceptación de que la actividad investigadora es una tarea habitual que requiere de una continuidad de recursos para poder realizarse con eficacia. La investigación no queda reservada a la ejecución material de un determinado proyecto o contrato por un concreto centro de investigación al que se le asigna unos recursos. En esta realidad es exigible que las Universidades operen con transparencia, eficiencia y compromiso social, dado el carácter mayoritariamente público de la financiación recibida.

La financiación de las Universidades públicas, teniendo presente la experiencia de los últimos quince años y observando los comportamientos de los países con los que nuestro Sistema presenta un mayor grado de afinidad, debe abordarse, tal y como se ha expuesto, de manera diferenciada por funciones: docencia, investigación e innovación, estableciendo elementos de referencia que permitan objetivar las necesidades que demandan la prestación de los diferentes servicios que caben contemplar en cada función. El predominio que se viene realizando de la funcionalidad de la enseñanza para la provisión general de recursos ha propiciado ineficiencias e inequidades que han oscurecido los esfuerzos públicos realizados para mejorar la certidumbre y la cuantía de la financiación universitaria.

Con carácter general, y especialmente en estos momentos de clara atonía económica, la apuesta por los servicios universitarios debería plantearse en un modelo sostenible de financiación en el que debe quedar patente los esfuerzos financieros

19. En esta dirección, cabría considerar servicios que prestan las Universidades a usuarios de las instalaciones deportivas y de aparcamiento, entre otros, por los que no se suelen ingresar cantidad alguna, cuando el gasto anual del conjunto de las Universidades públicas puede estimarse en el entorno de los 70 millones de euros.

públicos y privados que han de concretarse en actuaciones encaminadas a aumentar los umbrales actuales de suficiencia, que deberían intensificarse inversa y directamente a los niveles de ineficiencia relativa que registren en sus pautas productivas las instituciones y los usuarios, respectivamente.

La transparencia y la objetividad deben presidir los procesos de determinación y asignación de los recursos públicos que, con independencia de su carácter incondicionado o condicionado, responderán a las necesidades reales de la sociedad, tanto en su aplicación como en su justificación. En este sentido, la financiación pública tiene que operar como herramienta capaz de impulsar cambios en las conductas de los órganos de gobierno universitario que toman decisiones que conforman las estructuras productivas y, en consecuencia, condicionan la capacidad financiera de la institución. La consideración de la actividad y de los resultados como referencias esenciales para cifrar el esfuerzo financiero público a las Universidades deben ser los parámetros que trasladen los responsables institucionales al comportamiento presupuestario de las unidades operativas, centros, institutos, departamentos y servicios que conforman el organigrama universitario.

La financiación privada a las Universidades públicas presenciales para los servicios docentes, por el carácter de bien preferente, no bien público, de la enseñanza universitaria, debería responder a principios de eficiencia y equidad aplicables al comportamiento académico y a la capacidad financiera del estudiante. En los servicios de investigación la financiación privada debería comprometerse en relación directa a la apropiación del resultado de la actividad investigadora, siendo responsabilidad de los órganos universitarios, especialmente de los responsables de su gestión, el establecer un detalle preciso de los costes directos e indirectos imputables a su prestación.

Finalmente, no queremos dejar de apuntar las potencialidades que las Universidades públicas pueden encontrar para mejorar y ampliar sus fuentes de financiación en la medida que la práctica del *frundraising*, el mecenazgo, el patrocinio, la puesta en valor de los inmovilizados, el cobro de servicios universitarios de índole no académico¹⁹ y, en definitiva, la presencia de semilleros de financiación que se manifestarán con más o menos intensidad en la medida que se acepte y normalice la utilización del *marketing* universitario como una herramienta capaz de diferenciar y valorizar las referencias identificativas de cada institución. El rechazo que desde diferentes foros universitarios se viene realizando a estas vías complementarias de financiación, que nunca podrán desplazar la primacía pública, puede ser interpretado como un deseo por mantener la Universidad ensimismada a los intereses del claustro académico. Es necesario evitar esa visión de la Universidad, nada compatible con la globalización de los sistemas universitarios, y evidenciar, en los momentos de dación de cuentas, el alcance real que en la financiación de las Universidades públicas presenciales están teniendo todos y cada uno de los agentes financiadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (2010): *Documento de mejora y seguimiento de las políticas de financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del sistema universitario español*.
<http://www.educacion.gob.es/dctm/eu2015/documento-de-financiacion-26042010.pdf?documentId=0901e72b800d97ce>
- GARRIDO YSERTE, R. (Director) (2008): *El impacto económico de la Universidad de Jaén. Un análisis de demanda*. Servilab. Universidad de Alcalá.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. y PÉREZ GARCÍA, J.A. (2010-a): “Crisis económica y financiación universitaria: Transparencia y buen gobierno en las Universidades públicas españolas”, en *Responsabilidad social universitaria*, Marta de la Cuesta González y otros (Coordinadores); Ed. Netbiblo. A Coruña, pp. 61-87.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. y PÉREZ GARCÍA, J.A. (2010-b): “Una visión dinámica de la financiación y los perfiles productivos del sistema universitario público presencial de España”, en *La Universidad Española en cifras, 2010*. Ed. CRUE. Jaén, pp. 53-97.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. (2011): “Son eficientes las Universidades públicas españolas”. *Las ineficiencias actuales de la Educación Superior*. Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 30/11/2011.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. y PÉREZ GARCÍA, J.A. (201-a): “Problemas de eficacia del sistema universitario español”, en *Informe CYD 2010: La contribución de las Universidades españolas al desarrollo*. Ed. Fundación CYD. Barcelona, pp. 121-132.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J.; MORENO HERRERO, M. D., PÉREZ GARCÍA, J.A. y SÁNCHEZ CAMPILLO, J. (2011-b): “La financiación como instrumento de mejora de la eficacia de las Universidades. Un enfoque regional” en Lucía Navarro (Coordinadora): *Homenaje a la profesora M. Jesús San Segundo*. En prensa.
- LUQUE MARTÍNEZ, T.; DEL BARRIO GARCÍA, S., y AGUAYO MORAL, J.M. (2009): *Estudio del impacto económico de la Universidad de Granada en su entorno*. Universidad de Granada.
- MARTÍN VALLESPÍN, E. (2009): “El papel de la financiación en el Proceso de Bolonia: un análisis de la suficiencia, eficacia y equidad de los modelos de financiación universitaria de Europa”. *Presupuesto y Gasto Público*, nº 55, pp. 121-139.

- PASTOR, J. M., y PÉREZ, F. (2009): *La contribución socioeconómica de las Universidades públicas valencianas*. Universitat de Valencia.
- SAN SEGUNDO, M., J. (2005): “Los resultados de la enseñanza y la eficiencia”. *Economistas*, nº105, pp.126-136.
- TARRACH, R., (Presidente) (2011): *Audacia para llegar lejos: Universidades fuertes para la España del mañana*. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la UE, 2015. 21 de septiembre.
- TELLO, M. E. (2010): “La Universidad en el siglo XXI: retos e incertidumbres”, en *La Universidad. Una historia ilustrada*. Fernando Tejerina (Ed.). Banco Santander. Madrid, pp. 295-359.
- VÁZQUEZ, J. A. (2011): “Una financiación para el cambio universitario”. *La Cuestión Universitaria: Políticas universitarias para una nueva década*. Boletín Electrónico de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria. Universidad Politécnica de Madrid.

EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

Pello Salaburu
Universidad del País Vasco
UPV/EHU

DELIVERING ON THE MODERNISATION AGENDA FOR UNIVERSITIES: EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION.

COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE
COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT. 2006



**EUROPEAN
COMMISSION**

FUENTE

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:EN:PDF>

“Universities will not become innovative and responsive to change unless they are given real autonomy and accountability”.

As regards governance, the Commission gives the following four recommendations:

1. Member States should guide the university sector as a whole through a framework of general rules, policy objectives, funding mechanisms and incentives for education, research and innovation activities.
2. In return for being freed from overregulation and micro-management, universities should accept full institutional accountability to society at large
3. It also requires universities to overcome their fragmentation into faculties, departments, laboratories and administrative units and to target their efforts collectively on institutional priorities for research, teaching and services.
4. Member States should build up and reward management and leadership capacity within universities. This could be done by setting up national bodies dedicated to university management and leadership training, which could learn from those already existing.

for their results. This requires new internal governance systems based on strategic priorities and on professional management of human resources, investment and administrative procedures.

SUMARIO

1. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA ACTUAL | 2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA | 3. PRINCIPIOS CENTRALES Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN

SUMMARY

1. SOME FEATURES OF THE CURRENT SYSTEM | 2. ASPECTS TO TAKE INTO ACCOUNT | 3. CORE PRINCIPLES AND CRITERIA FOR ACTION

1. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA ACTUAL

SISTEMA DE GOBIERNO ENDÓGENO

El sistema español de gobierno universitario en las Universidades públicas se caracteriza, al igual que sucede en otros muchos sistemas universitarios públicos europeos, por ser un sistema fundamentalmente cerrado. Cerrado en el sentido en que es la propia comunidad universitaria quien acaba eligiendo de entre sus miembros a las personas que van a formar parte de los órganos de gobierno de la institución. No hay demasiadas excepciones en Europa a esta norma. Entre ellas, por citar alguna, las *Grandes Écoles* francesas.

El sistema de gobierno de nuestras Universidades tiene, además, otros rasgos característicos.

PROCESO COMPLEJO DE TOMA DE DECISIONES

Se trata de un sistema excesivamente atomizado: una Universidad de tamaño medio puede tener decenas de departamentos y centros, por lo que las decisiones que se van tomando pasan necesariamente por múltiples tamices y comisiones, dada la legislación existente. Al final, la capacidad de decisión está demasiado distribuida, repartida y atomizada. Todo ello da una falsa sensación de sistema participativo, aunque en muchas ocasiones, en la realidad, oculta una falta muy grande de flexibilidad en la toma de decisiones y la participación se reduce a los grupos más activos, no necesariamente movidos por intereses académicos o institucionales ni los más preocupados por buscar la excelencia universitaria.

GOVERNING BODIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: ROLES AND RESPONSABILITIES



FUENTE

Key note Address. Allan Larsson. Chairman of the Board of Lund University.

<http://www.oecd.org/dataoecd/55/29/37378242.pdf>

SUMMARY

1. INTRODUCTION 2. THE BERMUDA TRIANGLE 3. WHY IS UNIVERSITY GOVERNANCE SUCH AN IMPORTANT ISSUE? 4. WHAT DO WE MEAN WHEN WE TALK ABOUT GOVERNANCE? 5. WHAT IS THE DEBATE ON UNIVERSITY GOVERNANCE ABOUT? 6. WHAT IS THE ROLE OF THE GOVERNING BODY IN A UNIVERSITY STRIVING FOR EXCELLENCE? 7. WHAT IS THE MISSION OF THE GOVERNING BODY - MANAGING AN INSTITUTION OR MANAGING CHANGE? 8. HOW CAN WE CREATE SYSTEMS FOR RESOURCE REALLOCATION TO GET RID OF EXTERNAL MICROMANAGEMENT? 9. HOW TO STRIKE A PRODUCTIVE BALANCE BETWEEN THE BOARD AND THE VICE CHANCELLOR?

In the past, in a more stable environment, the model of governing universities was collegial and consultative in nature (Changing Patterns of Governance in Higher education, OECD, 2003). A university board had a conservative role, serving as a break on change, a stabiliser, a guarantee against radical changes. The board in itself was composed to make the process of decision making slow and complicated. Still many professors are fond of such governance. Why change this good old tradition, which has worked for such a long time and so successfully?

The answer is that there is no stable environment anymore. Today, universities are surrounded by change, by competition when recruiting students and scientists, by competition on funding. To be successful in this new world, universities have to seize opportunities, adjust and adapt, reform and develop. Boards have to make a deliberate choice, whether to manage an institution in the traditional way or to be a driving force for the management of change. By identifying its role as an agent of change the board will set the scene for initiatives in many different levels inside the university.

QUESTIONS FOR DISCUSSION

Let me sum up by offering three questions for discussions, questions, which, hopefully, are relevant for all of us, regardless of how far our countries have reached in the process of changing our systems of university governance:

1. In the OECD report "Changing Patterns of Governance in Higher Education one conclusion is that we need to develop "a fusion of academic mission and executive capacity, rather than substitute one for the other". How do you define the role of your governing body in relation to science and education? To be more specific: What is your demarcation line between a board of external members and the staff of scientists and teachers?
2. What is the role of one of the main stakeholder of a university, students, in the governance of our universities? In my board they are equal partners with external members and representatives of the academic staff – very active and competent partners. So, what is the best balance between different actors and what is your road map for reform?
3. How do you roll back overregulation and micro-management and how far are you prepared to go in the direction of institutional accountability to society and new internal governance systems? To be more specific: what is your reform agenda in this respect for the next few years?
4. Do you agree that it is in the best interest of our universities that role of the Vice-Chancellors is strengthened? To be more specific: What have you done – or what are you going to do – to develop a CEO-role for the Vice-Chancellor of your university, building a culture of effective resource management?

ESCASA DIFERENCIACIÓN ENTRE LOS TEMAS DE DIRECCIÓN, DE GESTIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN

Es un sistema en el que es habitual que los que son elegidos para gobernar acaben solucionando problemas de administración corrientes, sin que terminen de destinar su tiempo a los problemas centrales de la institución. “El día a día” y la gestión de los problemas administrativos se acaban imponiendo sobre lo que debería ser objetivo primordial en la actuación de todo Gobierno: distinguir y actuar sobre los problemas centrales, marcar objetivos y estrategias a medio y largo plazo, etc. Los vicerrectores, decanos o directores, y los mandos intermedios, así como los directores de los departamentos destinan mucho tiempo a rellenar impresos y formularios diversos, o a ocuparse de problemas que deberían ser resueltos en la gestión ordinaria con el personal adecuado.

En la toma de decisiones intervienen órganos cruzados. La LRU de 1983 pretendió introducir en nuestro sistema algunos de los rasgos que caracterizan a las Universidades anglosajonas. Potenció los departamentos, con la confianza de que los centros (Facultades, Escuelas) o bien desapareciesen o bien quedasen reducidos a un trabajo organizativo casi testimonial: distribución de espacios, infraestructura para la docencia y la investigación, etc. Pero en general no sucedió nada de eso, porque en realidad no cedieron las competencias que tenían. Como consecuencia, se acabó generando órganos con competencias cruzadas y con dependencias múltiples: un profesor se encuentra, por un lado, dependiendo de su director de departamento y, por otro, de su decano o director del centro. A su vez, el director depende del vicerrector de Ordenación Académica para unas cosas, del de Profesorado para otras, del de Campus o del de Estudiantes para otra, etc. Las órdenes que emanan de sus superiores pueden ser en ocasiones muy confusas, cuando no abiertamente contradictorias entre sí.

LENTITUD EN LA TOMA DE DECISIONES Y FALTA DE AGILIDAD EN LAS RESPUESTAS

La atomización de los órganos de gobierno, la falta de criterios que distingan con claridad los problemas estrictamente académicos de los problemas de gestión y gobierno, así como el cruce en la estructura de toma de decisiones, unido al hecho de que algunas decisiones centrales solo se toman cuando han realizado un largo recorrido a través de distintas comisiones, tiene como efecto que sea muy difícil determinar a quién corresponde la responsabilidad última, si es que la hubiere. Como consecuencia, un proceso de toma de decisiones tan diluido se convierte, paradójicamente, en algo excesivamente rígido. Al contrario de lo que sucede en las Universidades que nos deberían servir de referencia, en la toma de decisiones sobre cuestiones exclusivamente académicas intervienen (o, al menos, pueden intervenir si lo desean, desde

ÓRGANOS DE GOBIERNO INSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EUROPA (1)

FUENTE

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091ES.pdf

NOTAS ADICIONALES

Bélgica (BE fr, BE nl): Las Universidades privadas subvencionadas establecen su propia estructura institucional. La estructura de gobierno se basa habitualmente en la representación de todas las categorías de personal, estudiantes y agentes externos.

Bélgica (BE de): Cuadro referido a los órganos de gobierno de la *Autonome Hochschule*.

Alemania (a): Cuadro referido a las Universidades. En algunos *Länder*, el Claustro Universitario y el Consejo son sustituidos por un único órgano central mixto (decisorio + académico) **(b):** Cuadro referido a academias con orientación profesional (*Berufsakademien*). Claustro Dual formado por representantes de la academia y representantes de las empresas con estudiantes de prácticas.

Estonia (a): A las Universidades. **(b):** Cuadro referido a instituciones de Educación Superior con orientación profesional.

Irlanda (a): Cuadro referido a Universidades. **(b):** Referido a Institutos de Tecnología.

En casi todos los países las IES han estado sometidas a reformas como consecuencia de las metas y objetivos generales dirigidos a desarrollar nuevos modelos de gobierno institucional. Como entidades autónomas las IES son, ante todo, responsables del gobierno y gestión de sus recursos financieros, actividades y personal. Tradicionalmente, las instituciones educativas estaban gestionadas por profesores uni-

versitarios, investigadores o expertos, de acuerdo con unas estructuras de gestión de carácter colegiado. Actualmente, al haber asumido las instituciones de casi todos los países muchas de las responsabilidades de gobierno que anteriormente correspondían a los Ministerios, las estructuras de gestión de las mismas han cambiado de forma considerable.

ÓRGANOS DE GOBIERNO INSTITUCIONAL. EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA Y PRIVADA SUBVENCIONADA, 2006/07 [FUENTE Eurydice]

	DIRECCIÓN EJECUTIVA	ÓRGANO ACADÉMICO	ÓRGANO DE TOMA DE DECISIONES	ÓRGANO DE ASESORAMIENTO/SUPERVISIÓN
BE fr	Rector/a	Junta Académica	Consejo de Gestión Educativa	Consejo de Administración
BE de	Director/a	Consejo Académico	Junta Gestora	
BE nl	Rector/a	Consejo Académico Científico	Junta de Gobierno	⊗
BG	Rector/a	Consejo Académico	Asamblea General	Junta de Control
CZ (a)	Rector/a	Claustro Académico		Junta de Administración
CZ (b)	Director			⊗
DK	Rector/a	Claustro Académico		Junta Directiva
DE (a)	Rector/a	Junta Universitaria	Claustro	Junta de Gobierno
DE (b)	Director/a	Conferencia	Claustro Dual	Junta de Gobierno
EE (a)	Rector/a	Consejo		Junta Rectora
EE (b)	Rector/a	Consejo		Órgano de Asesoramiento
IE (a)	Presid./a Provost	Consejo Académico	Autoridad Rectora	
IE (b)	Presid./a Direct./a	Consejo Académico	Órgano de Gobierno	
EL	Rector/a	Claustro		⊗
ES	Rector/a	Claustro Universitario	Consejo de Gobierno	Consejo Social
FR	Presidente/a	Consejo Académ./Científ. Consejo de Estudios y Vida Universitaria	Consejo/Junta de Administración	⊗
IT	Rector/a	Claustro Académico		Junta Rectora
CY	Rector/a	Claustro	Consejo	

Únicamente agentes internos
 Agentes internos y externos
 Únicamente agentes externos
 Órgano inexistente
 (*) Órgano no obligatorio para todas las IES

el punto de vista formal y normativo) tanto los representantes de los estudiantes como del personal de administración y servicios.

CAPACIDAD DE DECISIÓN MUY DILUIDA

La máxima autoridad de la Universidad es el rector, que es elegido, como se indica, entre los catedráticos de la Universidad en la que prestan sus servicios. Sin embargo, a medio plazo el rector no es sino un “primus inter pares”, con los que debe convivir cada día, y es elegido por un período determinado, normalmente de cuatro años, renovables una sola vez. En este sentido, a diferencia de lo que sucede en las mejores Universidades del mundo, en ocasiones no se trata de un ejecutivo contratado entre los más capacitados sino, en el mejor de los casos, una persona de buena voluntad, con conocimientos limitados y sin demasiada experiencia en la gestión de entidades complejas y sometida, tanto en su elección como en los años que dure su mandato, a presiones de grupos de personas o de intereses particulares, con quienes volverá a convivir académicamente cuando termine su mandato: responde al arquetipo del dicho que indica que “arrieros somos y en el camino nos encontraremos”. Puede haber, desde luego, personas que no respondan exactamente a esta descripción: bien preparadas, con capacidad de gestionar, que no se sientan vinculados a presiones exteriores, etc. Pero nadie se debería llamar a engaño con estas cosas: de repente, un catedrático de Economía, de Psicología, de Química o de Periodismo puede verse en la tesitura de tener que dirigir una empresa pública, sometida, además, al escrutinio público constante, tanto por parte de los miembros de la propia institución como por distintos agentes sociales.

Una vez elegido, su ámbito característico de actuación es la ejecución de acuerdos tomados por órganos colegiados.

UN MODELO ÚNICO DE UNIVERSIDAD

Por supuesto, aunque estos rasgos sean más o menos generales en las Universidades, puede haber también bastantes diferencias entre ellas, derivadas de su tamaño (existen enormes diferencias en este punto) y en cuanto a su carácter, especializado o generalista. Al margen de otras cuestiones que caracterizan de forma distinta cada Universidad: concentración en un solo campus o dispersión en varios, por ejemplo. Sin embargo, las diferencias entre las Universidades españolas se limitan a algunos aspectos no académicos, porque el caso es que todas están reguladas de forma idéntica y con una normativa común. Lo cual no parece lo más justo y adecuado: no puede

ÓRGANOS DE GOBIERNO INSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EUROPA (2)

NOTAS ADICIONALES

Luxemburgo: Información no contrastada en el ámbito nacional.

Malta: Cuadro referido a los órganos de gobierno de la Universidad de Malta.

Austria (a): Cuadro referido a las Universidades.
(b): Referido a las Universidades de ciencias aplicadas (*Fachhochschulen*). El rector es el presidente del Colegio, pero no el director ejecutivo de la institución. Rector y Colegio participan en los procesos de toma de decisiones. El *Erhalter*, órgano que sostiene y dirige la institución, suele ser una asociación, fundación o sociedad anónima. No todas las *Fachhochschulen* cuentan con un órgano de supervisión.

Portugal (a): Cuadro referido a las Universidades.
(b): Referido a los politécnicos.

Finlandia: (a): cuadro referido a las Universidades. **(b):** referido a los politécnicos.

Reino Unido (ENG/WLS/NIR): Las competencias del Tribunal son limitadas y únicamente existe en ciertas instituciones.

Reino Unido (SCT): El Tribunal es el órgano de gobierno de las Universidades creadas antes de 1992.

ÓRGANOS DE GOBIERNO INSTITUCIONAL. EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA Y PRIVADA SUBVENCIONADA, 2006/07 [FUENTE Eurydice]

	DIRECCIÓN EJECUTIVA	ÓRGANO ACADÉMICO	ÓRGANO DE TOMA DE DECISIONES	ÓRGANO DE ASESORAMIENTO/SUPERVISIÓN
LV	Rector/a	Claustro/Asamblea Académica		Convención de Asesores (*)
LT	Rector/a	Claustro/Asamblea Académica		Consejo Universitario de Educación Superior
LU	Rector/a	Consejo Universitario	Consejo de Gobierno	
HU	Rector/a	Claustro		Junta Financiera
MT	Rector/a honorario/a	Claustro	Consejo	⊗
NL	Rector/a magnífico/a	Junta Ejecutiva		Junta de Supervisión/ Junta Asesora de Princip. Represent.
AT(a)	Rector/a	Claustro	Consejo Universitario	
AT(b)	<i>Erhalter</i>	Colegio		Junta de Administración (*)
PL	Rector/a	Claustro		Consejo (*)
PT(a)	Rector/a	Claustro Universitario		Asamblea Universitaria
PT(b)	Presidente/a	Consejo General		Consejo de Administración
RO	Rector/a	Claustro		⊗
SI	Rector/a	Claustro		Junta Gestora/Consejo de Administración
SK	Rector/a	Claustro Académico		Junta de Administración
FI(a)	Rector/a	Claustro		⊗
FI(b)	Rector/a Autorid. competent.	Junta Politécnica/Autoridad competente		⊗
SE	Rector/a	Claustro	Junta de Gobierno	
UK	Rector/a	Junta/Claustro Académico	Órgano/Consejo de Gob.	Tribunal(*)
IS	Rector/a	Rector/a		⊗
LI	Rector/a	Asamblea/Claustro	Consejo	
NO	Rector/a	Rector/a	Junta	

Únicamente agentes internos
 Agentes internos y externos
 Únicamente agentes externos
 ⊗ Órgano inexistente
 (*) Órgano no obligatorio para todas las IES

haber una ley igual para un león que para un buey. De un modo u otro, las Universidades españolas parecen clonadas. El sistema universitario español presenta como consecuencia un modelo único de Universidad pública.

Como resumen se puede indicar, por tanto, que nos hallamos ante un sistema rígido, poco flexible y con dificultades para responder a los problemas de forma ágil. La capacidad de decisión por parte de sus responsables está muy diluida, porque solo de forma muy lenta pueden tomar decisiones y en demasiadas ocasiones resulta difícil jerarquizar entre las distintas opciones.

A diferencia de lo que sucede en cualquier empresa, en donde desde la dirección se pueden fijar estrategias de reacción ante las demandas del mercado, el responsable universitario carece de control sobre la estructura de los ingresos: la cuantía de las dos partidas más importantes (subvención y precio de las matrículas), que pueden llegar hasta el 85% del total de este capítulo, se fija desde fuera. Carece de control sobre los gastos, porque incluso el número de estudiantes que puede admitir, y de los que depende también el número de profesores, aulas y laboratorios, se fija fuera, salvo que se deje una libertad absoluta. Carece de control sobre el producto que elabora, que debe ser aprobado también fuera: las titulaciones impartidas, materias, duración, etc., se fija fuera. Carece de control sobre la contratación de los “técnicos” que deben elaborar el producto, porque su sueldo, las formas de contratación y sus condiciones, etc., vienen establecidas por ley. Su margen de actuación es bastante reducido: puede impulsar las contrataciones de servicios y en alguna medida los proyectos de investigación, que incrementarían el capítulo de ingresos; puede incidir, de forma limitada porque las presiones externas e internas son muy fuertes, sobre las titulaciones ofertadas, de forma que se reduzca su número, lo cual tiene incidencia sobre los costes; puede proponer que haya más profesores contratados y menos catedráticos, etc. Pero los márgenes de actuación siguen siendo siempre mucho más estrechos y la toma de decisiones es lentísima.

2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Además de lo anterior, cualquier reflexión sobre el gobierno universitario debería distinguir entre varios niveles:

GOVERNANCE BENCHMARKING: HARVARD UNIVERSITY HARVARD'S PRESIDENT & LEADERSHIP



FUENTE

<http://www.harvard.edu/harvards-president-leadership>

Harvard's leadership is responsible for the strategic vision for the University.

President Drew Gilpin Faust leads Harvard, and is the 28th President of the University. President Faust is the Lincoln Professor of History in Harvard's Faculty of Arts and Sciences.

The Office of the Provost, led by Provost Alan M. Garber, fosters collaboration across the University and manages changes in policies and practices that affect the academic life of the university as a whole. The Schools are led by officers and deans, who are responsible for Harvard's academic programs and curricula.

The Office and its Provost, have broad responsibility for a variety of University-wide activities including:

- Fostering interfaculty collaboration in the sciences, social sciences, and humanities;
- Improving Harvard's performance in building a diverse pipeline of scholars and in developing scholars at all stages of the academic career ladder;
- Advancing university-wide approaches to compliance and research policy;
- Oversight and coordination of international activities;
- Support for University cultural and artistic entities and projects;
- Oversight of academic and administrative computing initiatives undertaken by the University's Central Administration Information Technology group;
- Oversight of activities pertaining to intellectual property, technology transfer, research collaborations with industry, and trademark licensing.

The oldest corporation in the Western Hemisphere, the Harvard Corporation – known formally as the President and Fellows of Harvard College – is the University's executive board. It is the smaller of Harvard's two governing boards; the other is the Board of Overseers. The Board of Overseers is elected by graduates of Harvard and Radcliffe. Through its Standing and Visiting Committees, the Board is informed about educational policies and practices of the University and provides advice to, and approves important actions of, the Corporation. Both the Corporation and Overseers must approve major teaching and administrative appointments.

Since its establishment in 1992, the Provost's Office at Harvard has sought to foster collaboration across the University and manage changes in policies and practices that affect the academic life of the university as a whole.

The oldest corporation in the Western Hemisphere is the Harvard Corporation, known formally as the President and Fellows of Harvard College. It is the smaller of Harvard's two governing boards; the other is the Board of Overseers.

The Board of Overseers is elected by graduates of Harvard and Radcliffe. Through its Standing and Visiting Committees, the Board is informed about educational policies and practices of the University and provides advice to, and approves important actions of, the Corporation. Both the Corporation and Overseers must approve major teaching and administrative appointments.

1. Hay cuestiones de gobierno relacionadas con el “exterior”:

- Es importante que la Universidad no se encierre en sí misma. Las mejores Universidades del mundo son instituciones abiertas a la sociedad, que tiende a identificarse con ellas. La normativa actual pretende resolver esta cuestión a través de los Consejos Sociales, que son órganos universitarios colegiados en los que participan personas que no pertenecen a la comunidad universitaria. Esta participación se traduce en cuestiones centrales relacionadas con el gobierno de la Universidad, dado que los Consejos Sociales tienen atribuidas competencias importantes, entre ellas la aprobación del presupuesto. Sin embargo, la experiencia de un cuarto de siglo pone de manifiesto que el camino recorrido en la construcción de este puente entre sociedad-Universidad ha sido muy corto.
- El gobierno de la Universidad española está también relacionado con los responsables de las Administraciones públicas, en particular el Gobierno de la nación y el Gobierno autonómico.
 - Con el Gobierno de la nación, porque la inmensa mayoría de las regulaciones que afectan de lleno a la Universidad emanan del Ministerio de Educación (o como se llame el que en cada momento corresponda). Nos referimos a temas como la estructura de las enseñanzas, los sistemas de contratación de profesorado, las evaluaciones, sistemas de acceso de alumnos, etc.
 - Los Gobiernos autonómicos inciden también de lleno en la actividad universitaria, porque son quienes financian las Universidades. En Autonomías con una sola Universidad resulta difícil distinguir en ocasiones entre la figura del consejero o viceconsejero y la del rector. La Universidad tiene, por supuesto, autonomía para organizar la actividad económica, siempre que lo haga como mejor le parezca al Gobierno, que regula dicha actividad a través de la financiación ordinaria y a través de los contratos programa.

2. Hay otras cuestiones de gobierno que se solventan en el “interior” de la Universidad. Con la excepción del Consejo Social, el resto de órganos de gobierno, sean colegiados o unipersonales, son elegidos de entre los miembros de la propia comunidad universitaria.

3. El gobierno universitario afecta tanto a problemas estrictamente académicos como a los de gestión económica y organización administrativa en general. Esto es algo que en los sistemas de gobernanza actual está un poco mezclado, puesto que todo entra dentro del mismo saco, aunque es verdad que el puesto de gerente y algunos otros puestos de gestión de carácter muy técnico se contratan normalmente fuera.

GOVERNANCE BENCHMARKING: LMU (LUDWIG MAXIMILIANS UNIVERSITÄT MÜNCHEN) (1)



FUENTE

http://www.en.unimuenchen.de/about_lm/excellence_initiative/institutional_strategy/governance/index.html

GOVERNANCE

LMU Munich's basic purpose is to provide its academic staff and students with optimal conditions for research and study. LMU's organizational structure, both in terms of academic and administrative affairs, is specifically structured to achieve this goal. LMU has designed its governance structures with regard to the quality and regulatory requirements of its institutional strategy LMUexcellent. University governance as a whole has significantly profited from the implementation of these structures.

Equality and internationality have been adopted as guiding principles of university governance by LMU Munich and have been incorporated into the recruitment strategy of the institutional strategy LMUexcellent.

Based on the experience gained during the strategy processes the University Governing Board has formally established competition as a central principle of governance. To develop competitive procedures adapted to the logic and specific performance of the different subject groups, a system of consultative committees was introduced: the University Research Board, the University Advisory Board and the University Teaching Board. The Governing Board, the Extended Governing Board and the Academic Senate can call on the services of these Boards, the functions of which are defined in LMU Munich's Basic Statutes.

ORGANIZATION

Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München is a public corporation with the right of self-governance within the confines of the law. At the same time, it is a state entity divided into a central administration and 18 faculties.

The University Executive Board is composed of six members: the president and five vice presidents. The University Executive Board consults with its main advisory board, the University Council, comprised of members of the university as well as high-ranking and experienced representatives from the private sector, the professional world and other branches of academia. The University Governing Board consists of members of the Executive Board, the deans and the women's representative of the university. To develop competitive procedures adapted to the logic and specific performance of the different subject groups, a system of consultative committees was introduced, the functions of which are defined in LMU Munich's Basic Statutes.

The faculties themselves house various academic bodies such as departments and institutes, as well as managing units. In order to strengthen interdisciplinary collaboration, members of these academic bodies can merge to form crossdisciplinary centers.

LMU Munich is a so-called "group university", a self-governing university in which all groups that are stakeholders are represented in its corporate bodies, i.e.:

- Professors
- Academic staff
- Non-academic staff
- Students

Each of these four groups appoints delegates to respective committees according to an allotment system.

3. PRINCIPIOS CENTRALES Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN

Ordenar un poco todo eso, dada la constelación de legislaciones distintas, marañas de leyes, estatutos, reglamentos y normas existentes, no es fácil. En cualquier caso, nunca se deben olvidar algunos principios básicos, que son los que deben regir la actuación de un buen gobierno: las Universidades son servicios públicos que tienen que cumplir sus objetivos y funciones sociales de la forma más eficaz posible y con la máxima eficiencia. Eso solo es posible si se siguen criterios que han mostrado su eficacia en la gestión de empresas complejas y en otros sistemas universitarios que funcionan bien. Aunque no hay sistemas únicos de gobierno, existen una serie de buenas prácticas más o menos comunes que caracterizan a las buenas Universidades. La gobernanza de la institución universitaria, en pleno siglo XXI, debe tener en cuenta, por tanto, los múltiples aspectos de esta realidad, que es sumamente compleja, y que está relacionada con otras actuaciones en el ámbito universitario que no son exclusivas de la gobernanza. Algunos especialistas señalan que el rendimiento de las Universidades europeas mejoraría si se incrementase de forma gradual su *financiación*, si se incrementase su *autonomía* de funcionamiento y si se impulsase de forma específica la *movilidad y la competitividad* entre las instituciones¹.

1. Philippe Agion, M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell and A. Sapir, 2008, Higher Aspirations: An Agenda for reforming European universities. Bruselas: Bruegel (p. 5-6)

Así, nos atrevemos a señalar los siguientes criterios, que siempre deberían estar presentes, a la hora de diseñar los sistemas de gobierno:

1. *La autonomía de la Universidad*. Se trata de un principio que se respeta en todas las Universidades, sean públicas o privadas, que queramos tomar como referencia. La autonomía, entendida como la capacidad de la institución para ordenar lo que sea necesario para cumplir sus fines, es siempre sagrada. Y la autonomía debe afectar a cuestiones centrales que en la actualidad están secuestradas en la práctica a la institución universitaria. Fuera de aquí no resulta fácil de concebir –se entendería como una intervención ajena inadmisible– que los siguientes aspectos, por poner un ejemplo, puedan ser decididos fuera de la institución o con participación obligatoria de personas ajenas a la institución cuya opinión es vinculante:

- Sistemas de ingreso de los alumnos (incluyendo cuantías de matrícula).
- Diseños curriculares de las titulaciones.
- Contratación del profesorado y fijación de niveles, sueldos, etc.
- Sistemas de evaluación del profesorado.
- Sistemas de gobernanza interna, que no tienen por qué ser iguales en todas las instituciones.

Por supuesto, la autonomía tiene limitaciones, porque debe estar supeditada a la legislación superior en todos los ámbitos que le afecten, y la autonomía plena es casi

GOVERNANCE BENCHMARKING: LMU (LUDWIG MAXIMILIANS UNIVERSITÄT MÜNCHEN) (2)



FUENTE

http://www.en.unimuenchen.de/about_lmum/excellence_initiative/institutional_strategy/governance/index.html

BOARD OF UNIVERSITY REPRESENTATIVES

The Board of University Representatives consists of 16 elected members as well as the women's representative and her deputy. The six members of the University Executive Board attend the meetings in an advisory capacity. The University Representatives vote, among other things, on fundamental questions of research, the promotion of young academics, and the fulfillment of gender equality as well as exam and degree regulations. They also comment on nominations for professorships.

THE FACULTY COUNCILS

There are 18 Faculty Councils, each the embodiment of the faculties' writ of self-governance. The Faculty Councils elect the faculty spokespersons (deans), the vice-deans of students, and the vice-deans for research from among the professors. Within their res-

pective faculties, the Councils discuss and adjudicate all major issues which don't fall under the jurisdiction of the dean or another faculty organ. The Faculty Council consists of members of the four stakeholder groups as well as the faculty's women's representative.

UNIVERSITY WOMEN'S REPRESENTATIVE

The women's representative supports the university "in achieving its task of promoting the fulfillment of gender equality" (§ 46 LMU university constitution). As a member of all university committees, she ensures that considerations of equality are appropriately observed, for instance, in the appointment of professors or future university planning. She counsels women and men on a variety of issues and also initiates, develops, and coordinates gender-specific projects.

imposible si la Universidad depende de la financiación pública fijada desde fuera de la institución, como es el caso en España. Pero incluso en ese caso, es necesario preservar la autonomía de funcionamiento allá donde sea posible, se trata de un criterio central de funcionamiento. Las Universidades españolas muestran una falta de autonomía notable con respecto al resto de las Universidades europeas².

2. *La evaluación*, imprescindible para caminar por la senda de la calidad, de la excelencia y del reconocimiento internacional, y la dación de cuentas deben ir parejas a la autonomía, que solo se puede entender desde esa perspectiva. Hay que arbitrar medidas claras en este sentido. Medidas que tienen que adoptar una posición más “post” que “pre”, exactamente al revés de lo que sucede hoy en día. Lo que subyace detrás de esta argumentación, que afecta también al respeto de la autonomía universitaria, es la falta de confianza que existe actualmente en la institución universitaria en España por parte de los poderes públicos. De ahí se deriva esa necesidad de control permanente desde la vertiente política.

3. *La sociedad debe participar en el gobierno universitario*, por lo que sería altamente recomendable fusionar el Consejo Social (gobierno desde el “exterior”) y el Consejo de Gobierno (gobierno desde el “interior”). Se debería tender a un único órgano, que tuviera tanto competencias como responsabilidades. Es cierto que el equilibrio entre el “control desde dentro” y el “control desde fuera” presenta situaciones muy diversas en Europa. En general, los países nórdicos, incluyendo el Reino Unido, presentan un cuadro en el que ambos tipos de poder están más equilibrados. Por el contrario, en España, Italia, Alemania, Suiza, Bélgica, etc., el poder se concentra con más fuerza (si no en exclusiva) en la propia comunidad universitaria.

En cualquier caso, nos atrevemos a dar una serie de indicaciones en este ámbito. Las cuestiones académicas deberían ser competencia del rector (si es elegido como en la actualidad, entre los catedráticos de la propia Universidad) o de un órgano dirigido por el vicerrector de Ordenación Académica o equivalente (una especie de “provost”), si el rector es elegido fuera y no es académico. Sería muy conveniente que tanto el rector como los restantes miembros del Consejo Social pudiesen ser elegidos en ámbitos externos a la Universidad e incluso en ámbitos internacionales. Este órgano de gobierno no debería ser demasiado amplio (la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015 apunta a 20 personas) y siguiendo lo que se hace en algunas Universidades públicas de prestigio (Universidad de California, por ejemplo), no debería ser preciso que tuviese representantes académicos³. Quizás algún representante de los estudiantes, que tendría que ser renovado cada año. Habría que analizar también el papel reservado a los ex-alumnos. Sus funciones serían centrales en el gobierno universitario: planes estratégicos o equivalentes, nombramiento de rector y vicerrectores, elaboración y aprobación del presupuesto, etc. Este cambio en la estructura de gobierno, en el sentido señalado, o en otro similar, contribuiría sin duda al éxito de las instituciones universitarias españolas.

2. “This does not mean that all the dimensions of autonomy should not be pursued in parallel in order to improve performance. It merely suggests that universities in countries with low performance in rankings, such as France, Italy and Spain, could already improve their situation by reforming some dimensions of governance”. (Philippe Agion, M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell and A. Sapir, 2008, Higher Aspirations: An Agenda for reforming European universities. Bruselas: Bruegel, p. 35)

3. Los representantes académicos (2 personas de un total de 31, además del propio Presidente) de la Universidad de California decidieron hace muchos años que asistirían a las reuniones del Board of Regents (el equivalente a nuestros Consejos Sociales) con voz, pero sin voto. Renunciaron expresamente a él.

GOVERNANCE BENCHMARKING: UNIVERSITY OF CAMBRIDGE HOW THE UNIVERSITY WORKS



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

FUENTE

<http://www.cam.ac.uk/univ/works/index.html>

The University of Cambridge is a confederation of Colleges, Faculties and other institutions.

The University functions with a relatively small central administration, and with central bodies consisting of, and mainly elected by, the current academic personnel of the Faculties and Colleges.

A large part of Cambridge's day-to-day administration is carried out by teaching staff on behalf of their colleagues, and the University's governmental structure is democratic.

The way in which the University governs itself can appear complex. These pages outline the principal elements in these procedures in simple terms and define some Cambridge terminology. They are not an authoritative statement of the University's Statutes, nor of the legal position in relation to the rights and duties of any body or bodies.

GOVERNMENTAL BODIES

- The Chancellor
- The Vice-Chancellor
- The Pro-Vice-Chancellors
- The Registry & the UAS
- The Regent House
- The Proctors
- The University Advocate
- The Senate
- Graces, Reports, Notices and Discussions
- The Council
- The General Board
- The Finance Committee
- The Board of Scrutiny
- The Councils of the Schools
- Faculties & Departments
- Syndicate & Boards
- Staff
- The Colleges
- Glossary

4. Convendría distinguir entre autonomías con *una única Universidad pública o con varias Universidades*. Autonomías con varias Universidades públicas podrían tener un único rector (un presidente) y un único Consejo de Gobierno. El rector-presidente elegiría, con el visto bueno del Consejo Social, a los responsables (rectores) de las Universidades del sistema, que podrían disponer también de sus propios Consejo Sociales. En esencia, se trata de implicar mucho más a la sociedad en el gobierno de la Universidad.

La elección de los responsables de departamentos y centros se debería hacer utilizando el sentido común: consultas informales desde la presidencia, propuesta desde la propia presidencia, etc., y no mediante un procedimiento reglado (el ejemplo de la UC sería muy apropiado) como el actual. Y más que el diseño actual de los centros habría que ir pensando en macrocentros con departamentos dependientes únicamente del macrocentro y sin profesores dispersos en distintos centros. Habría que aplicar el mismo sistema y racionalizar la organización de las titulaciones para que éstas estuviesen distribuidas de forma más racional, sin repeticiones absurdas en áreas demasiado pequeñas. Habría que abrir también la puerta a titulaciones interuniversitarias y apostar por ellas con más claridad.

No existe un sistema único de gobierno, pero las buenas prácticas tienden a reforzar el papel del presidente-rector y su equipo de gobierno. Tienen que lanzar líneas estratégicas de actuación y dedicar esfuerzos, cada vez mayores, a la búsqueda de fondos públicos y privados para la institución. Como indica la Comisión de EU2015), el rector debe ser, al mismo tiempo, Presidente del Consejo, Director General (en la gestión diaria), *Primus Inter Pares* en cuestiones académicas, embajador de la Universidad y recaudador de fondos. Estas tareas requieren la combinación de múltiples capacidades. Es un error enorme, por tanto, restringir la búsqueda del mejor candidato al interior de la propia institución. Se debe realizar una búsqueda exhaustiva, en el plano internacional, y articular un proceso de selección muy cuidadoso entre los distintos candidatos, que deberían proponer ante el Consejo Social un programa de actuación con indicadores medibles. El sistema de elecciones actual es, seguramente, muy lesivo para el funcionamiento eficaz de la institución universitaria en su conjunto.

5. Resulta fundamental la *agilidad en la toma de decisiones*. Solamente se puede ser ágil si existe una asignación clara de competencias y responsabilidades y si quien es elegido para gobernar puede hacerlo, sin estar sometido de forma permanente a actuaciones internas que fiscalicen y entorpezcan cada una de sus decisiones, o a actuaciones externas empeñadas en trazar una línea concreta de actuación allá donde puede haber varias distintas, igualmente interesantes y complementarias. Por supuesto, con esto no pretendemos que los gobernantes pueden hacer lo que quieran. Tiene que haber un meticuloso análisis de sus actuaciones, pero siempre a *posteriori*, y por parte de personas independientes.

GOVERNANCE BENCHMARKING: “SHARED GOVERNANCE” UNIVERSITY OF CALIFORNIA (1)



FUENTES

<http://www.universityofcalifornia.edu/about/governance.html>

<http://www.universityofcalifornia.edu/senate/resources/as.org.0907.pdf>

For more than a century, shared governance between the Board of Regents, the systemwide president and the faculty has ensured the highest standards of excellence in fulfilling the University of California's mission of teaching, research and public service.

In June 2008, Mark G. Yudof assumed responsibilities as the 19th president of the University of California. Since 2002, he had served as chancellor of the University of Texas System. Under his leadership, UC's systemwide activities and programs are administered by the Office of the President, located in downtown Oakland.

The 26-member Board of Regents was established under the California Constitution (Article IX, Section 9) in 1878. The article states that "the university shall be entirely independent of all political and sectarian influence and kept free therefrom in the appointment of its Regents and in the administration of its affairs."

The board appoints the president and its principal officers - the general counsel, treasurer, chief compliance and audit officer and secretary. Eighteen of the regents are appointed by the governor and serve 12-year terms. Seven serve as ex officio members, including the governor, lieutenant governor, speaker of the assembly and state superintendent of public instruction as well as the UC alumni associations' president and vice president, who serve one-year terms. The board also appoints a student regent to a one-year term. In addition, two staff advisors serve two-year terms as non-voting advisors to three Regents' Committees.

The Academic Senate is the representative body of the University faculty. Empowered by the regents to exercise direct control over academic matters, the Senate authorizes, approves, and supervises all courses (except those of certain graduate professional schools) and determines UC's conditions for admissions, certificates and degrees. The faculty's

systemwide chair and vice chair serve as non-voting representatives on the Board of Regents.

The University is governed by The Regents, which under Article IX, Section 9 of the California Constitution has "full powers of organization and governance" subject only to very specific areas of legislative control. The article states that "the university shall be entirely independent of all political and sectarian influence and kept free therefrom in the appointment of its Regents and in the administration of its affairs."

BOARD MEMBERSHIP

Article IX, Section 9 was drafted in 1878 after a decade of political conflict demonstrated the importance of sheltering the university from shifting political winds. The board consists of 26 members:

- 18 regents are appointed by the governor for 12-year terms
- One is a student appointed by the Regents to a one-year term
- Seven are ex officio members -- the Governor, Lieutenant Governor, Speaker of the Assembly, Superintendent of Public Instruction, president and vice president of the Alumni Associations of UC and the UC president.

In addition, two faculty members -- the chair and vice chair of the Academic Council -- sit on the board as non-voting members.

BOARD OFFICERS

The Governor is officially the president of the Board of Regents, but in practice the presiding officer of the Regents is the Chairman of the Board, elected from among its body for a one-year term, beginning July 1. The Regents appoints Officers of The Regents: the General Counsel; the Treasurer; the Secretary and Chief of Staff; and the Chief Compliance and Audit Officer.

Una toma de decisiones ágil y eficaz supone, asimismo, que el rector pueda rodearse de especialistas y profesionales altamente capacitados y cualificados, contratados también en procesos selectivos abiertos a la libre competencia. Y que se diseñen actuaciones que simplifiquen de forma drástica los procesos administrativos actuales.

6. Se debe *simplificar al máximo todo el entramado existente* en la actualidad de vicerrectores, vicerrectores adjuntos, decanos, vicedecanos, directores, directores de área, etc., dejando libertad y margen de actuación para que cada “macrocentro” se organice como mejor le parezca. Las instituciones universitarias son empresas complejas en la actualidad, mucho más complejas que hace pocos años, pero están sometidas a culturas de actuación desfasadas y propias de otros tiempos y situaciones. Habría que buscar un sistema en el que se distingan con claridad responsabilidades de gestión general y responsabilidades académicas. Los académicos, los investigadores, deben dedicar su tiempo a la docencia y a la investigación y buscar ahí la excelencia. Los gestores profesionales deben facilitar los medios para que eso se pueda hacer con flexibilidad y eficacia, asumiendo que su papel, central en la organización, es, sin embargo, secundario con respecto al realizado por los académicos, a quienes deben servir con lealtad en el marco de su autonomía, para que las Universidades puedan responder con eficacia a lo que se espera de ellas.

7. Desde fuera de la Universidad (desde la administración) se deben buscar *incentivos en la actuación de la excelencia*, mediante el fomento de la competitividad en la investigación y transferencia de conocimientos, y mediante la búsqueda de la particularidad de cada Universidad en la oferta de su producto, etc.

8. Debería fijarse, en un cambio tan drástico de gobierno universitario como el que se propone aquí, cuál es el papel reservado al *conjunto de la comunidad universitaria* (profesores, estudiantes y PAS) en el proceso final de toma de decisiones. Seguramente se debería elegir un camino más cercano al de las consultas informales que a la participación abierta existente en la actualidad.

9. Este conjunto de actuaciones no busca supeditar la actuación de las Universidades a las *necesidades del mercado laboral*. Mucho menos cuando el propio mercado laboral está sujeto a enormes tensiones y grandes incógnitas. No busca, al menos, sólo eso, ni siquiera sería eso lo principal si lo buscara. Busca, por el contrario, adecuar su papel a lo que constituye el fundamento de su propia existencia: la Universidad es una institución al servicio de la sociedad que debe funcionar con la mayor eficacia y la máxima eficiencia.

Solo las instituciones buenas, las que son referentes, las que destacan y son originales; solo las Universidades que añaden valor como resultado de su trabajo; solo

GOVERNANCE BENCHMARKING: “SHARED GOVERNANCE” UNIVERSITY OF CALIFORNIA (2)



FUENTES

<http://www.universityofcalifornia.edu/aboutuc/governance.html>

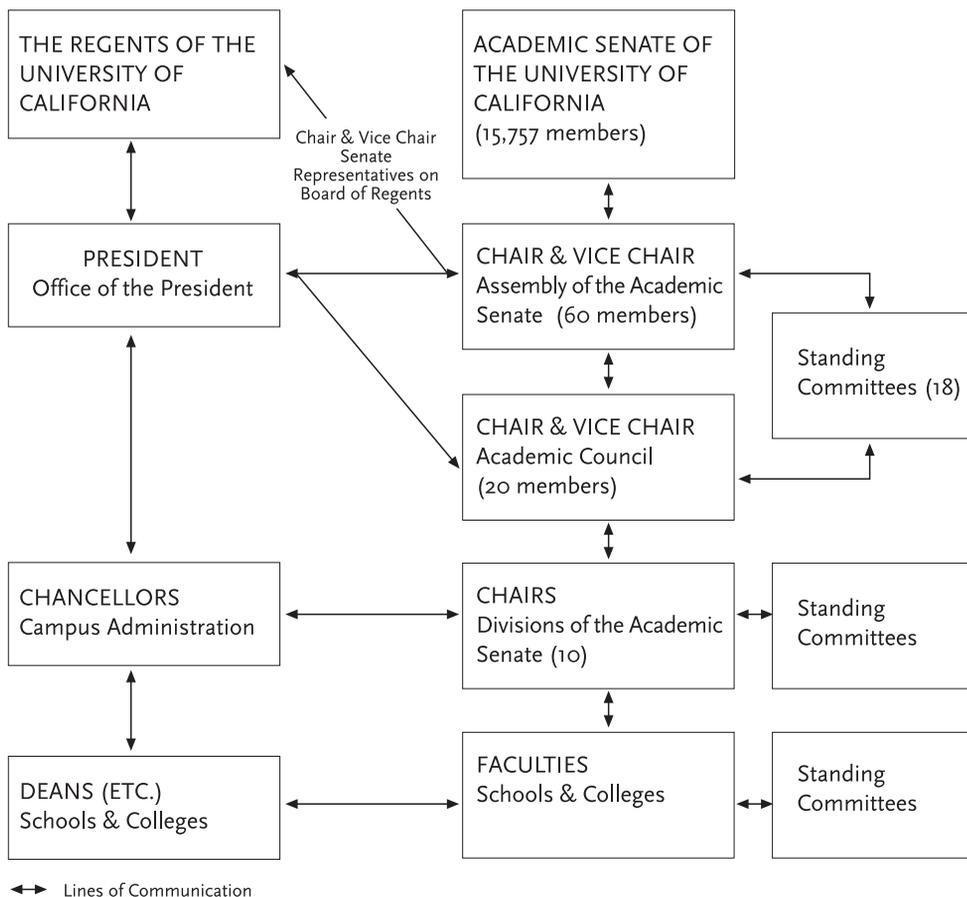
<http://www.universityofcalifornia.edu/senate/resources/as.org.0907.pdf>

COMMITTEES AND MEETINGS

The Regents operates through 10 standing committees: Compliance and Audit, Compensation, Educational Policy, Finance, Governance, Grounds and

Buildings, Health Services, Investments, Long Range Planning, and Oversight of the Department of Energy Laboratories.

FLOW CHART OF THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA



aquellas instituciones que destacan sobre el resto por algún motivo positivo y son capaces de atraer a los mejores; solo las que rinden con eficacia, formando personas, fomentando valores éticos solidarios, creando profesionales preparados; solo esas Universidades nos deben interesar, porque son las que más aportan a la sociedad que hace posible su existencia.

ANEXO 1

LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA ESPAÑOLA. NUEVAS PERSPECTIVAS EN UN HORIZONTE DE AUSTERIDAD Y COMPROMISO SOCIAL

CUADRO 8. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL POR RAMA DE ENSEÑANZA DE LA OFERTA DE ENSEÑANZAS OFICIALES DE GRADO CORRESPONDIENTE A CENTROS PROPIOS.
Cursos académicos 2008/2009 y 2010/2011

SIGLA	UNIVERSIDAD	HUMANIDADES		SOCIALES		CIENCIAS		AR. INGENIERÍA		SALUD		TOTAL EE.UU. GRADO		
		2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	I ₁
UALM	U. DE ALMERÍA	3	4	14	12	3	3	9	5	2	2	31	26	83,87
UCA	U. DE CÁDIZ	8	8	16	14	5	7	22	11	5	5	56	45	80,36
UCO	U. DE CÓRDOBA	6	5	12	7	7	7	10	8	3	3	38	30	78,95
UGR	U. DE GRANADA	15	16	45	29	12	11	10	8	8	8	90	72	80,00
UHU	U. DE HUELVA	3	3	16	12	3	3	11	9	1	1	34	28	82,35
UJA	U. DE JAÉN	3	4	15	11	4	3	14	14	2	2	38	34	89,47
UMA	U. DE MÁLAGA	9	10	24	18	4	5	17	19	6	6	60	58	96,67
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	2	4	9	13	3	3	1	1	0	0	15	21	140,00
USE	U. DE SEVILLA	12	14	21	19	7	7	20	21	6	7	66	68	103,03
01	U. DE ANDALUCÍA	61	68	172	135	48	49	114	96	33	34	428	382	89,25
UZA	U. DE ZARAGOZA	11	10	28	19	10	9	14	12	9	8	72	58	80,56
02	U. DE ARAGÓN	11	10	28	19	10	9	14	12	9	8	72	58	80,56
UOV	U. DE OVIEDO	10	9	18	13	6	6	23	16	5	5	62	49	79,03
03	U. DE ASTURIAS	10	9	18	13	6	6	23	16	5	5	62	49	79,03
UIB	U. DE ISLAS BALEARES	7	7	22	17	5	5	6	5	4	5	44	39	88,64
04	U. DE I. BALEARES	7	7	22	17	5	5	6	5	4	5	44	39	88,64
ULL	U. DE LA LAGUNA	9	11	17	13	6	4	16	11	5	5	53	44	83,02
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	5	6	22	14	1	1	25	10	5	7	58	38	65,52
05	U. DE ISLAS CANARIAS	14	17	39	27	7	5	41	21	10	12	111	82	73,87
UCN	U. DE CANTABRIA	2	3	10	6	2	2	18	13	2	2	34	26	76,47
06	U. DE CANTABRIA	2	3	10	6	2	2	18	13	2	2	34	26	76,47
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	10	10	41	29	4	4	27	24	8	11	90	78	86,67
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	10	10	41	29	4	4	27	24	8	11	90	78	86,67
UBU	U. DE BURGOS	1	2	12	10	2	2	9	9	1	1	25	24	96,00
ULE	U. DE LEÓN	6	6	18	11	4	4	13	11	4	4	45	36	80,00
USAL	U. DE SALAMANCA	20	18	28	20	9	8	18	16	6	6	81	68	83,95
UVA	U. DE VALLADOLID	12	10	38	26	8	7	24	20	5	5	87	68	78,16
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	39	36	96	67	23	21	64	56	16	16	238	196	82,35
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	15	28	24	17	10	15	8	6	3	5	60	71	118,33
UBA	U. DE BARCELONA	19	20	25	15	10	11	5	5	5	8	64	59	92,19
UDG	U. DE GIRONA	6	7	17	14	4	4	10	9	2	2	39	36	92,31
UDL	U. DE LLEIDA	6	6	12	10	3	3	10	6	3	5	34	30	88,24
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	0	0	0	0	4	4	49	53	0	0	53	57	107,55
UPF	U. POMPEU FABRA	4	3	9	11	0	0	3	4	2	2	18	20	111,11
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	7	6	19	15	5	5	11	9	3	3	45	38	84,44
09	U. DE CATALUÑA	57	70	106	82	36	42	96	92	18	25	313	311	99,36
UAL	U. DE ALICANTE	9	9	18	13	5	7	9	7	1	1	42	37	88,10
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	3	4	15	13	1	2	9	8	0	2	28	29	103,57
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	2	2	9	10	6	3	10	6	5	5	32	26	81,25
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	1	2	6	5	4	3	43	25	0	0	54	35	64,81
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	10	11	25	20	10	11	5	6	7	8	57	56	98,25
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	25	28	73	61	26	26	76	52	13	16	213	183	85,92
UEX	U. DE EXTREMADURA	11	8	28	21	10	8	27	19	9	9	85	65	76,47
11	U. DE EXTREMADURA	11	8	28	21	10	8	27	19	9	9	85	65	76,47

(continúa página siguiente)

CUADRO 8. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL POR RAMA DE ENSEÑANZA DE LA OFERTA DE ENSEÑANZAS OFICIALES DE GRADO CORRESPONDIENTE A CENTROS PROPIOS.

Cursos académicos 2008/2009 y 2010/2011

SIGLA	UNIVERSIDAD	HUMANIDADES		SOCIALES		CIENCIAS		AR. INGENIERÍA		SALUD		TOTAL EE.UU. GRADO		
		2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	2008/09	2010/11	I ₁
ULC	U. DE LA CORUÑA	4	4	15	12	2	2	18	14	5	5	44	37	84,09
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	15	11	20	16	6	6	10	8	5	5	56	46	82,14
UVI	U. DE VIGO	6	5	23	19	5	5	14	12	1	1	49	42	85,71
12	U. DE GALICIA	25	20	58	47	13	13	42	34	11	11	149	125	83,89
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	4	6	15	12	3	4	12	10	4	4	38	36	94,74
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	14	12	15	13	8	8	3	4	1	2	41	39	95,12
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	1	2	26	19	0	0	10	14	0	0	37	35	94,59
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	19	17	28	19	11	11	7	8	9	9	74	64	86,49
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	0	0	1	1	1	1	40	40	0	0	42	42	100,00
URJC	U. REY JUAN CARLOS	0	7	24	37	1	5	9	15	5	5	39	69	176,92
13	U. DE MADRID	38	44	109	101	24	29	81	91	19	20	271	285	105,17
UMU	U. DE MURCIA	10	11	25	19	8	10	4	2	6	8	53	50	94,34
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	0	0	2	1	0	0	19	15	0	0	21	16	76,19
14	U. DE MURCIA	10	11	27	20	8	10	23	17	6	8	74	66	89,19
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	0	0	11	8	0	0	11	6	2	2	24	16	66,67
15	U. DE NAVARRA	0	0	11	8	0	0	11	6	2	2	24	16	66,67
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	13	12	33	29	10	11	42	33	5	6	103	91	88,35
16	U. DEL PAÍS VASCO	13	12	33	29	10	11	42	33	5	6	103	91	88,35
URI	U. DE LA RIOJA	4	3	9	7	3	3	6	5	0	0	22	18	81,82
17	U. DE LA RIOJA	4	3	9	7	3	3	6	5	0	0	22	18	81,82
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	337	356	880	689	235	243	711	592	170	190	2.333	2.070	88,73

SIGLA	UNIVERSIDAD	PROCESO DE ADAPTACIÓN				CURSO 2010/11: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Nº LOCALIDADES	Nº CENTROS PROPIOS	Nº DEPARTAMENTOS
UALM	U. DE ALMERÍA	22	7	2	4	1	8	39
UCA	U. DE CÁDIZ	36	16	4	9	4	15	47
UCO	U. DE CÓRDOBA	29	6	3	1	2	11	53
UGR	U. DE GRANADA	66	17	7	6	3	26	117
UHU	U. DE HUELVA	25	6	3	3	2	9	31
UJA	U. DE JAÉN	30	4	4	4	2	7	35
UMA	U. DE MÁLAGA	50	6	4	8	1	18	80
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	14	0	1	7	1	7	18
USE	U. DE SEVILLA	57	5	4	11	1	24	124
01	U. DE ANDALUCÍA	329	67	32	53	17	125	544
UZA	U. DE ZARAGOZA	53	9	10	5	3	16	59
02	U. DE ARAGÓN	53	9	10	5	3	16	59
UOV	U. DE OVIEDO	44	15	3	5	3	16	57
03	U. DE ASTURIAS	44	15	3	5	3	16	57
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	37	5	2	2	3	10	27
04	U. DE I. BALEARES	37	5	2	2	3	10	27
ULL	U. DE LA LAGUNA	42	7	4	2	3	22	68
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	32	22	4	6	4	15	36
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	74	29	8	8	7	37	104
UCN	U. DE CANTABRIA	25	7	2	1	2	11	33
06	U. DE CANTABRIA	25	7	2	1	2	11	33
JCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	69	18	3	9	6	39	50
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	69	18	3	9	6	39	50

(continúa página siguiente)

CUADRO 8. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL POR RAMA DE ENSEÑANZA DE LA OFERTA DE ENSEÑANZAS OFICIALES DE GRADO CORRESPONDIENTE A CENTROS PROPIOS.

Cursos académicos 2008/2009 y 2010/2011

SIGLA	UNIVERSIDAD	PROCESO DE ADAPTACIÓN				CURSO 2010/11: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Nº LOCALIDADES	Nº CENTROS PROPIOS	Nº DEPARTAMENTOS
UBU	U. DE BURGOS	20	3	2	4	1	5	16
ULE	U. DE LEÓN	32	8	5	4	2	13	35
USAL	U. DE SALAMANCA	66	8	7	2	4	23	63
UVA	U. DE VALLADOLID	67	12	8	1	4	24	59
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	185	31	22	11	11	65	173
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	49	5	6	22	1	13	57
UBA	U. DE BARCELONA	50	5	9	9	2	19	105
UDG	U. DE GIRONA	31	5	3	5	1	9	(.)
UDL	U. DE LLEIDA	24	8	2	6	1	7	26
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	42	9	2	15	6	16	41
UPF	U. POMPEU FABRA	16	0	2	4	1	8	21
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	36	4	5	2	3	12	23
09	U. DE CATALUÑA	248	36	29	63	15	84	273
UAL	U. DE ALICANTE	33	5	4	4	1	7	58
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	21	4	3	8	1	4	25
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	22	5	5	4	4	9	20
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	33	15	6	2	3	13	84
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	49	0	8	7	3	19	92
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	158	29	26	25	12	52	279
UEX	U. DE EXTREMADURA	61	8	16	4	4	17	60
11	U. DE EXTREMADURA	61	8	16	4	4	17	60
ULC	U. DE LA CORUÑA	34	7	3	3	3	21	44
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	41	8	7	5	2	25	76
UVI	U. DE VIGO	38	7	4	4	3	21	26
12	U. DE GALICIA	113	22	14	12	8	67	146
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	30	3	5	6	2	17	(.)
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	31	6	4	8	1	8	96
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	31	4	2	4	3	3	42
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	57	7	10	7	2	26	(.)
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	35	6	1	7	2	11	(.)
URJC	U. REY JUAN CARLOS	32	7	0	37	4	18	(.)
13	U. DE MADRID	216	33	22	69	14	83	138
UMU	U. DE MURCIA	44	5	4	6	3	20	76
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	16	4	1	0	1	7	24
14	U. DE MURCIA	60	9	5	6	4	27	100
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	16	7	1	0	2	6	38
15	U. DE NAVARRA	16	7	1	0	2	6	38
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	82	14	7	9	6	31	108
16	U. DEL PAÍS VASCO	82	14	7	9	6	31	108
URI	U. DE LA RIOJA	15	3	4	3	1	5	12
17	U. DE LA RIOJA	15	3	4	3	1	5	12
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	1.785	342	206	285	118	691	2.201

(1): Titulaciones que Permanecen. (2): Titulaciones que resultan Agregadas. (3): Titulaciones que Desaparecen. (4): Titulaciones que se Incorporan.

(.): Información no disponible.

FUENTE: Ministerio de Educación y *La Universidad Española en Cifras 2010*. CRUE. Elaboración propia.

CUADRO 9. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE ANULACIÓN E INCORPORACIÓN DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO EN EL CONJUNTO DE LA OFERTA POR RAMAS DE ENSEÑANZA EN CENTROS PROPIOS.

Cursos académicos 2008/2009 y 2010/2011

SIGLA	UNIVERSIDAD	HUMANIDADES		SOCIALES		EXPERIMENTALES		TÉCNICAS		SALUD		TOTAL EE.UU. GRADO	
		A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
UALM	U. DE ALMERÍA		1	2	2				1			2	4
UCA	U. DE CÁDIZ			3	5		2	1	2			4	9
UCO	U. DE CÓRDOBA			2	1			1				3	1
UGR	U. DE GRANADA	1	1	5	4	1			1			7	6
UHU	U. DE HUELVA			2	2			1	1			3	3
UJA	U. DE JAÉN		1	2	1	1		1	2			4	4
UMA	U. DE MÁLAGA			1	3	2	1	1	4			4	8
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE		2	1	5							1	7
USE	U. DE SEVILLA		2	2	4	1	1	1	3		1	4	11
01	U. DE ANDALUCÍA	1	8	22	26	3	4	6	14		1	32	53
UZA	U. DE ZARAGOZA	2		4	3	2	1	2			1	10	5
02	U. DE ARAGÓN	2		4	3	2	1	2			1	10	5
UOV	U. DE OVIEDO		2	2	1	1	1	-	1			3	5
03	U. DE ASTURIAS		2	2	1	1	1	-	1			3	5
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES			2	1						1	2	2
04	U. DE I. BALEARES			2	1						1	2	2
ULL	U. DE LA LAGUNA		2	1		2		1				4	2
ULPGC	U. DE LAS PALMAS D. GRAN CANARIA		1	2	4			2			1	4	6
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS		3	3	4	2		3			1	8	8
UCN	U. DE CANTABRIA		1	2								2	1
06	U. DE CANTABRIA		1	2								2	1
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	1	1	1	2	1	1		2		3	3	9
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	1	1	1	2	1	1		2		3	3	9
UBU	U. DE BURGOS	1	2	1	2							2	4
ULE	U. DE LEÓN	1		4	3				1			5	4
USAL	U. DE SALAMANCA	2		2	2	1		2				7	2
UVA	U. DE VALLADOLID	2		2		1		3	1			8	1
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	6	2	9	7	2		5	2			22	11
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	-	12	4	1	-	5	2	2	-	2	6	22
UBA	U. DE BARCELONA	3	4	6	1		2				2	9	9
UDG	U. DE GIRONA		1	2	2	1	1		1			3	5
UDL	U. DE LLEIDA			2	3				1		2	2	6
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA							2	15			2	15
UPF	U. POMPEU FABRA	1		1	3				1			2	4
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	1		2	1			2	1			5	2
09	U. DE CATALUÑA	5	17	17	11	1	8	6	21		6	29	63
UAL	U. DE ALICANTE			3	1		2	1	1			4	4
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN		1	3	3		1		1		2	3	8
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE			1	1	3	1	1	2			5	4
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA		1	1		1		4	1			6	2
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	1	1	5	1	2	3		1		1	8	7
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	1	3	13	6	6	7	6	6		3	26	25

(continúa página siguiente)

CUADRO 9. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE ANULACIÓN E INCORPORACIÓN DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO EN EL CONJUNTO DE LA OFERTA POR RAMAS DE ENSEÑANZA EN CENTROS PROPIOS.
Cursos académicos 2008/2009 y 2010/2011

SIGLA	UNIVERSIDAD	HUMANIDADES		SOCIALES		EXPERIMENTALES		TÉCNICAS		SALUD		TOTAL EE.UU. GRADO	
		A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
UEX	U. DE EXTREMADURA	3		4	4	2		7				16	4
11	U. DE EXTREMADURA	3		4	4	2		7				16	4
ULC	U. DE LA CORUÑA			2	1			1	2			3	3
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	5	1	1	3	1	1					7	5
UVI	U. DE VIGO	1		1	2	1	1	1	1			4	4
12	U. DE GALICIA	6	1	4	6	2	2	2	3			14	12
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	-	1	3	4		1	2				5	6
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	2	1	2	4				2		1	4	8
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID			2					4			2	4
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	4	3	5	2	1	1		1			10	7
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID					1	1		6			1	7
URJC	U. REY JUAN CARLOS		7		18		4		8				37
13	U. DE MADRID	6	12	12	28	2	7	2	21		1	22	69
UMU	U. DE MURCIA			4	3		2				1	4	6
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA			1								1	
14	U. DE MURCIA			5	3		2				1	5	6
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA			1								1	
15	U. DE NAVARRA			1								1	
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	3	2	1	2		1	3	3		1	7	9
16	U. DEL PAÍS VASCO	3	2	1	2		1	3	3		1	7	9
URI	U. DE LA RIOJA	2	1	2	2							4	3
17	U. DE LA RIOJA	2	1	2	2							4	3
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	36	53	104	106	24	34	42	73		19	206	285

(A): Anulación.

(I): Incorporación.

FUENTE: Ministerio de Educación. Elaboración propia.

CUADRO 10. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE DE INDICADORES DE DEMANDA ACADÉMICA DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO Y DE PDI POR RAMAS DE ENSEÑANZA.

Curso académico 2008/09. Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	D2: TAMAÑO DE MATRÍCULA DE NUEVO INGRESO				RH1: ESTRUCTURA DEL PDI (ETC) POR RAMAS DE ENSEÑANZA					
		T1	T2	T3	TOTAL	AH	SJ	C	CS	IA	TOTAL
UALM	U. DE ALMERÍA	45,16	32,26	22,58	31	12,84	40,63	22,02	6,68	17,82	763
UCA	U. DE CÁDIZ	48,21	23,21	28,57	56	14,36	22,28	23,50	19,43	20,43	1.400
UCO	U. DE CÓRDOBA	52,63	31,58	15,79	38 1	4,84	20,67	26,05	20,22	18,12	1.098
UGR	U. DE GRANADA	60,00	20,00	20,00	90	15,64	31,00	22,39	17,77	13,20	3.332
UHU	U. DE HUELVA	50,00	23,53	26,47	34	13,99	41,72	16,82	7,96	19,38	779
UJA	U. DE JAÉN	63,16	21,05	15,79	38	12,87	30,74	22,16	9,80	24,41	979
UMA	U. DE MÁLAGA	75,00	18,33	6,67	60	14,78	34,58	15,72	15,07	19,80	2.010
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	86,67	13,33	0,00	15	17,47	63,14	16,23	0,82	2,34	727
USE	U. DE SEVILLA	80,30	10,61	9,09	66	13,39	27,28	19,81	15,73	23,78	3.852
01	U. DE ANDALUCÍA	62,38	20,70	16,82	428	14,44	31,55	20,57	14,79	18,62	14.940
UZA	U. DE ZARAGOZA	56,94	30,55	12,50	72	16,24	22,92	17,39	25,06	18,38	2.949
02	U. DE ARAGÓN	56,94	30,55	12,50	72	16,24	22,92	17,39	25,06	18,38	2.949
UOV	U. DE OVIEDO	43,55	35,48	20,97	62	13,37	26,93	24,17	13,62	21,86	1.990
03	U. DE ASTURIAS	43,55	35,48	20,97	62	13,37	26,93	24,17	13,62	21,86	1.990
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	43,18	38,64	18,18	44	19,63	39,91	17,87	8,99	13,49	912
04	U. DE I. BALEARES	43,18	38,64	18,18	44	19,63	39,91	17,87	8,99	13,49	912
ULL	U. DE LA LAGUNA	56,60	18,87	24,53	53	18,15	30,51	26,06	16,56	8,71	1.642
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	43,10	37,93	18,96	58	13,13	26,48	13,70	19,20	27,48	1.401
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	49,54	28,83	21,62	111	15,84	28,65	20,37	17,78	17,35	3.043
UCN	U. DE CANTABRIA	44,12	26,47	29,41	34	10,41	22,16	18,25	16,60	32,47	970
06	U. DE CANTABRIA	44,12	26,47	29,41	34	10,41	22,16	18,25	16,60	32,47	970
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	56,66	28,88	14,44	90	14,48	36,21	14,32	9,12	25,80	1.864
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	56,66	28,88	14,44	90	14,48	36,21	14,32	9,12	25,80	1.864
UBU	U. DE BURGOS	44,00	44,00	12,00	25	10,52	36,58	22,29	0,78	29,98	637
ULE	U. DE LEÓN	35,55	31,11	33,33	45	17,16	27,57	23,91	13,50	17,85	874
USAL	U. DE SALAMANCA	39,51	18,52	41,97	81	18,86	21,78	18,59	30,32	10,36	2.259
UVA	U. DE VALLADOLID	33,33	40,23	26,44	87	16,69	28,60	14,97	16,48	23,17	2.318
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	36,97	31,51	31,51	238	16,92	26,76	18,36	19,55	18,36	6.088
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	61,66	28,33	10,00	60	15,20	34,08	19,36	24,42	6,93	2.526
UBA	U. DE BARCELONA	70,31	9,37	20,31	64	17,75	34,01	25,35	19,90	2,92	3.763
UDG	U. DE GIRONA	46,15	38,46	15,38	39	14,13	36,69	17,08	6,02	25,96	913
UDL	U. DE LLEIDA	32,35	32,35	35,29	34	15,90	24,74	17,52	20,76	21,06	679
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	52,83	18,87	28,30	53	0,70	6,57	20,02	0,53	72,17	2.433
UPF	U. POMPEU FABRA	72,22	16,66	11,11	18	19,10	60,08	-	10,87	9,95	754
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	40,00	42,22	17,73	45	13,52	28,32	10,33	27,67	19,90	784
09	U. DE CATALUÑA	54,31	25,88	19,81	313	13,13	29,35	19,29	15,81	22,37	11.852
UAL	U. DE ALICANTE	76,19	16,67	7,14	42	18,84	35,51	19,12	5,17	21,30	1.836
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	60,71	35,71	3,57	28 1	5,95	44,78	14,62	-	24,54	978
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	50,00	25,00	25,00	32	4,11	24,52	26,44	26,96	17,97	779
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	51,85	38,89	9,26	54	5,86	16,51	19,95	0,94	56,73	2.646
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	84,21	10,53	5,27	57	14,73	41,22	20,34	19,68	3,99	3.008
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	66,20	24,41	9,39	213	12,24	31,99	19,90	9,97	25,87	9.247

(continúa página siguiente)

CUADRO 10. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE DE INDICADORES DE DEMANDA ACADÉMICA DE ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS DE GRADO Y DE PDI POR RAMAS DE ENSEÑANZA.

Curso académico 2008/09. Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	D2: TAMAÑO DE MATRÍCULA DE NUEVO INGRESO				RH1: ESTRUCTURA DEL PDI (ETC) POR RAMAS DE ENSEÑANZA					
		T1	T2	T3	TOTAL	AH	SJ	C	CS	IA	TOTAL
UEX	U. DE EXTREMADURA	47,06	27,06	25,88	85	7,19	31,42	15,04	23,69	22,59	1.642
11	U. DE EXTREMADURA	47,06	27,06	25,88	85	7,19	31,42	15,04	23,69	22,59	1.642
ULC	U. DE LA CORUÑA	45,45	34,09	20,45	44	9,88	29,43	14,90	9,12	36,65	1.315
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	62,50	10,71	26,78	56	20,56	21,93	28,63	20,15	8,73	1.970
UVI	U. DE VIGO	53,06	36,73	10,20	49	16,12	33,33	17,07	-	33,41	1.365
12	U. DE GALICIA	54,36	26,17	19,46	149	16,24	27,40	21,35	11,11	23,87	4.650
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	60,53	23,68	15,79	38	13,22	19,72	14,10	32,64	20,24	1.354
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	53,66	26,83	19,51	41	19,49	32,52	27,74	14,99	5,15	2.134
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	64,86	21,62	13,51	37	6,78	49,23	10,29	-	33,70	1.564
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	68,92	14,86	16,22	74	16,14	34,79	23,74	21,23	4,06	5.346
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	73,81	7,14	19,05	42	3,22	3,38	20,40	0,86	72,11	3.137
URJC	U. REY JUAN CARLOS	82,05	15,38	2,56	39	6,76	51,43	8,01	17,78	15,94	1.361
13	U. DE MADRID	67,53	17,71	14,76	271	11,79	29,51	19,88	14,54	24,21	14.896
UMU	U. DE MURCIA	66,04	28,30	5,66	53	16,21	33,47	16,63	27,44	6,20	1.888
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	47,62	19,05	33,33	21	0,60	19,59	19,39	0,60	59,60	495
14	U. DE MURCIA	60,81	25,67	13,51	74	12,97	30,59	17,20	21,86	17,33	2.383
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	58,33	29,17	12,50	24	4,55	36,59	17,69	6,03	34,99	746
15	U. DE NAVARRA	58,33	29,17	12,50	24	4,55	36,59	17,69	6,03	34,99	746
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	54,37	33,01	12,62	103	12,44	30,12	16,86	15,59	24,94	4.495
16	U. DEL PAÍS VASCO	54,37	33,01	12,62	103	12,44	30,12	16,86	15,59	24,94	4.495
URI	U. DE LA RIOJA	27,27	40,91	31,82	22	21,75	32,75	29,25	-	16,25	400
17	U. DE LA RIOJA	27,27	40,91	31,82	22	21,75	32,75	29,25	-	16,25	400
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	55,68	25,89	18,43	2.333	13,57	29,85	19,46	15,05	22,06	83.067

T1: Igual o superior a 55 alumnos. T2: Inferior a 55 alumnos y superior a 20 alumnos. T3: Igual o inferior a 20 alumnos.

FUENTE: *La Universidad Española en cifras. 2010. CRUE y Estudio de la oferta, demanda y matrícula de nuevo ingreso. Curso 2008/2009. Ministerio de Educación. Elaboración propia.*

CUADRO 11. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	ALUMNOS MATRICULADOS / PDI _{ETC}		ALUMNOS REGRESADOS / PDI _{ETC}		CRÉDITOS MATRICULADOS / PDI _{ETC}		CRÉDITOS APROBADOS / PDI _{ETC}		TASA RENDIMIENTO ACADÉMICO / PDI _{ETC}		INGRESOS I+D+I	
		Nº	I ₁	Nº	I ₁	Nº	I ₁	Nº	I ₁	ÍNDICE	I ₁	EUROS	I ₁
UALM	U. DE ALMERÍA	13,98	112,47	2,16	120,00	811,82	109,16	508,73	107,20	62,67	98,21	15.076,26	83,82
UCA	U. DE CÁDIZ	12,15	97,71	1,96	108,89	770,64	103,62	513,55	108,22	66,64	104,44	14.503,80	80,63
UCO	U. DE CÓRDOBA	13,04	104,94	2,30	127,78	840,04	112,95	547,56	115,39	65,18	102,15	19.640,80	109,19
UGR	U. DE GRANADA	15,40	123,89	2,24	124,44	915,65	123,12	573,15	120,78	62,59	98,10	15.970,14	88,79
UHU	U. DE HUELVA	13,03	104,82	2,04	113,33	750,41	100,90	476,80	100,47	63,54	99,58	10.634,53	59,12
UJA	U. DE JAÉN	15,54	125,00	2,52	140,00	905,85	121,80	564,34	118,92	62,30	97,63	9.752,49	54,22
UMA	U. DE MÁLAGA	15,67	126,03	2,02	112,22	950,64	127,83	544,32	114,70	57,26	89,73	15.051,	83 83,68
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	14,37	115,59	1,39	77,22	754,85	101,50	533,10	112,34	70,62	110,68	18.029,37	100,23
USE	U. DE SEVILLA	14,14	113,80	1,81	100,56	889,96	119,67	538,06	113,38	60,46	94,75	17.662,15	98,19
01	U. DE ANDALUCÍA	14,40	115,82	2,04	113,33	872,20	117,28 5	41,92	114,20	62,13	97,37	15.784,	12 87,75
UZA	U. DE ZARAGOZA	9,18	73,87	1,35	75,00	535,45	72,00	366,55	77,24	68,46	107,28	16.889,15	93,90
02	U. DE ARAGÓN	9,18	73,87	1,35	75,00	535,45	72,00	366,55	77,24	68,46	107,28	16.889,15	93,90
UOV	U. DE OVIEDO	11,49	92,44	1,70	94,44	737,93	99,22	433,35	91,32	58,73	92,03	19.120,76	106,30
03	U. DE ASTURIAS	11,49	92,44	1,70	94,44	737,93	99,22	433,35	91,32	58,73	92,03	19.120,76	106,30
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	12,36	99,47	1,92	106,67	761,13	102,34	467,46	98,51	61,42	96,25	14.388,48	79,99
04	U. DE I. BALEARES	12,36	99,47	1,92	106,67	761,13	102,34	467,46	98,51	61,42	96,25	14.388,48	79,99
ULL	U. DE LA LAGUNA	13,12	105,57	1,54	85,56	784,83	105,53	455,70	96,03	58,06	91,00	12.982,92	72,18
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	15,10	121,51	1,14	63,33	843,47	113,42	472,30	99,53	55,99	87,75	6.173,55	34,32
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	14,03	112,91	1,36	75,56	811,83	109,16	463,34	97,64	57,07	89,44	9.847,88	54,75
UCN	U. DE CANTABRIA	9,91	79,73	1,56	86,67	610,59	82,10	398,68	84,01	65,29	102,33	34.125,45	189,72
06	U. DE CANTABRIA	9,91	79,73	1,56	86,67	610,59	82,10	398,68	84,01	65,29	102,33	34.125,45	189,72
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	13,79	110,93	2,30	127,78	827,99	111,33	568,46	119,79	68,66	107,59	17.629,98	98,01
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	13,79	110,93	2,30	127,78	827,99	111,33	568,46	119,79	68,66	107,59	17.629,98	98,01
UBU	U. DE BURGOS	11,87	95,48	1,93	107,22	675,92	90,89	417,78	88,04	61,81	96,87	6.005,17	33,39
ULE	U. DE LEÓN	14,22	114,37	2,28	126,67	822,45	110,59	540,65	113,93	65,74	103,02	9.368,23	52,08
USAL	U. DE SALAMANCA	11,08	89,14	1,85	102,78	668,40	89,87	454,62	95,80	68,02	106,59	6.174,08	34,32
UVA	U. DE VALLADOLID	10,42	83,81	1,67	92,78	612,69	82,38	395,68	83,38	64,58	101,21	8.965,08	49,84
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	11,36	91,39	1,85	102,78	670,09	90,10	440,67	92,86	65,76	103,06	7.677,63	42,68
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	11,21	90,15	1,82	101,11	665,46	89,48	486,93	102,61	73,17	114,67	25.944,33	144,24
UBA	U. DE BARCELONA	12,61	101,45	1,87	103,89	685,15	92,13	479,01	100,94	69,91	109,57	18.577,18	103,28
UDG	U. DE GIRONA	10,43	83,94	1,61	89,44	545,78	73,39	392,76	82,76	71,96	112,78	8.709,09	48,42
UDL	U. DE LLEIDA	10,00	80,47	1,70	94,44	540,60	72,69	390,49	82,29	72,23	113,20	21.321,08	118,54
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	10,45	84,03	1,42	78,89	538,43	72,40	374,72	78,96	69,59	109,07	31.731,13	176,41
UPF	U. POMPEU FABRA	11,11	89,41	2,16	120,00	695,98	93,58	581,44	122,52	83,54	130,93	29.159,89	162,12
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	9,38	75,46	1,69	93,89	540,07	72,62	392,76	82,76	72,72	113,97	17.751,91	98,69
09	U. DE CATALUÑA	11,18	89,94	1,74	96,67	620,14	83,39	446,53	94,10	72,00	112,84	22.692,78	126,16

(continúa página siguiente)

CUADRO 11. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	ALUMNOS MATRICULADOS / PDI _{ETC}		ALUMNOS REGRESADOS / PDI _{ETC}		CRÉDITOS MATRICULADOS / PDI _{ETC}		CRÉDITOS APROBADOS / PDI _{ETC}		TASA RENDIMIENTO ACADÉMICO / PDI _{ETC}		INGRESOS I+D+I	
		Nº	I ₁	Nº	I ₁	Nº	I ₁	Nº	I ₁	ÍNDICE	I ₁	EUROS	I ₁
UAL	U. DE ALICANTE	13,85	111,43	1,89	105,00	827,89	111,32	492,86	103,86	59,53	93,30	11.778,85	65,48
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	12,33	99,16	1,79	99,44	724,29	97,39	431,03	90,83	59,51	93,26	17.355,79	96,49
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	13,58	109,22	1,64	91,11	868,09	116,73	557,24	117,42	64,19	100,60	11.221,89	62,39
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	11,96	96,19	1,49	82,78	681,02	91,57	415,21	87,50	60,97	95,55	32.476,44	180,55
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	15,23	122,53	2,19	121,67	930,98	125,18	597,36	125,88	64,16	100,56	13.073,61	72,68
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	13,57	109,20	1,84	102,22	811,83	109,16	503,52	106,10	62,02	97,20	18.665,50	103,77
UEX	U. DE EXTREMADURA	13,40	107,84	2,20	122,22	801,40	107,76	522,25	110,05	65,17	102,13	23.135,07	128,62
11	U. DE EXTREMADURA	13,40	107,84	2,20	122,22	801,40	107,76	522,25	110,05	65,17	102,13	23.135,07	128,62
ULC	U. DE LA CORUÑA	14,70	118,23	1,92	106,67	888,55	119,48	511,23	107,73	57,54	90,17	10.078,59	56,03
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	12,90	103,76	1,92	106,67	813,08	109,33	523,75	110,37	64,42	100,95	30.794,68	171,20
UVI	U. DE VIGO	14,09	113,33	2,07	115,00	812,22	109,21	454,75	95,83	55,99	87,74	18.483,62	102,76
12	U. DE GALICIA	13,76	110,66	1,96	108,89	834,17	112,16	499,96	105,35	59,94	93,93	21.322,37	118,54
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	11,51	92,64	1,80	100,00	682,46	91,77	434,82	91,63	63,71	99,85	12.879,32	71,60
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	11,38	91,58	1,80	100,00	734,70	98,79	516,58	108,86	70,31	110,19	22.843,91	127,00
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	10,52	84,64	2,01	111,67	723,51	97,29	547,34	115,34	75,65	118,56	21.945,65	122,01
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	12,29	98,84	1,59	88,33	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	11,55	92	88	139	77,22	682,57	91,78	405,45	85,44	59,40	37.815,73	210,24
URJC	U. REY JUAN CARLOS	15,10	121,45	1,48	82,22	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	7.032,87	39,10
13	U. DE MADRID	12,00	96,55	1,63	90,56	703,96	94,66	466,37	98,28	66,25	103,82	23.948,71	133,14
UMU	U. DE MURCIA	13,77	110,75	2,06	114,44	868,21	116,74	516,97	108,94	59,54	93,32	11.065,30	61,52
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	11,63	93,58	1,43	79,44	606,37	81,53	314,26	66,22	51,83	81,22	18.327,81	101,89
14	U. DE MURCIA	13,32	107,18	1,93	107,22	813,82	109,43	474,86	100,07	58,35	91,44	12.573,88	69,90
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	9,91	79,72	1,81	100,56	594,14	79,89	431,28	90,88	72,59	113,76	13.846,90	76,98
15	U. DE NAVARRA	9,91	79,72	1,81	100,56	594,14	79,89	431,28	90,88	72,59	113,76	13.846,90	6,98
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	9,35	75,26	1,50	83,33	649,41	87,32	372,39	78,47	57,34	89,87	14.792,43	82,24
16	U. DEL PAÍS VASCO	9,35	75,26	1,50	83,33	649,41	87,32	372,39	78,47	57,34	89,87	14.792,43	82,24
URI	U. DE LA RIOJA	13,61	109,45	2,33	129,44	658,57	88,55	415,81	87,62	63,14	98,95	5.999,38	33,35
17	U. DE LA RIOJA	13,61	109,45	2,33	29,44	658,57	88,55	415,81	87,62	63,14	98,95	5.999,38	33,35
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	12,43	100,00	1,80	100,00	743,70	100,00	474,55	100,00	63,81	100,00	17.987,12	100,00

(.): Información no disponible.

FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010*. CRUE. Elaboración propia.

CUADRO 12. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA ASIGNATIVA DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS UNIVERSITARIOS.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	G. CORRIENTES / ALUMNOS MATRICULADOS		G. CORRIENTES / ALUMNOS EGRESADOS		G. CORRIENTES / CRÉDITOS MATRICULADOS		G. CORRIENTES / CRÉDITOS APROBADOS		G. CORRIENTES / PDI _{ETC}		G. CORRIENTES / INGRESOS I+D+I	
		EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	ÍNDICE	II	EUROS	II
UALM	U. DE ALMERÍA	6.276,07	90,83	40.647,77	85,03	108,08	93,97	172,47	95,68	87.741,65	102,17	5,82	123,83
UCA	U. DE CÁDIZ	6.597,37	95,48	40.793,32	85,33	103,98	90,40	156,03	86,56	80.129,73	93,31	5,52	117,45
UCO	U. DE CÓRDOBA	7.608,91	110,12	43.076,05	90,11	118,15	102,73	181,27	100,56	99.255,37	115,58	5,05	107,45
UGR	U. DE GRANADA	5.719,30	82,77	39.381,94	82,38	96,19	83,63	153,67	85,26	88.077,50	102,56	5,51	117,23
UHU	U. DE HUELVA	6.370,94	92,20	40.721,08	85,18	110,62	96,17	174,10	96,59	83.010,36	96,66	7,80	165,96
UJA	U. DE JAÉN	5.051,73	73,11	31.135,28	65,13	86,65	75,33	139,08	77,16	78.490,17	91,40	8,05	171,28
UMA	U. DE MÁLAGA	5.808,15	84,06	44.968,52	94,07	95,71	83,21	167,16	92,74	90.988,53	105,95	6,04	128,51
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	5.389,83	78,00	55.794,63	116,71	102,59	89,19	145,26	80,59	77.437,11	90,17	4,29	91,28
USE	U. DE SEVILLA	5.907,14	85,49	46.223,85	96,69	93,89	81,63	155,29	86,15	83.555,72	97,30	4,73	100,64
01	U. DE ANDALUCÍA	5.970,29	86,40	42.138,63	88,15	98,55	85,68	158,61	87,99	85.952,64	100,09	5,44	115,74
UZA	U. DE ZARAGOZA	8.098,05	117,20	55.069,56	115,19	138,87	120,74	202,86	112,55	74.359,78	86,59	4,40	93,62
02	U. DE ARAGÓN	8.098,05	117,20	55.069,56	115,19	138,87	120,74	202,86	112,55	74.359,78	86,59	4,40	93,62
UOV	U. DE OVIEDO	7.034,63	101,81	47.615,96	99,60	109,53	95,23	186,52	103,48	80.827,49	94,12	4,23	90,00
03	U. DE ASTURIAS	7.034,63	101,81	47.615,96	99,60	109,53	95,23	186,52	103,48	80.827,49	94,12	4,23	90,00
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	5.988,28	86,66	38.607,15	80,76	97,28	84,57	158,39	87,87	74.039,36	86,22	5,14	109,36
04	U. DE I. BALEARES	5.988,28	86,66	38.607,15	80,76	97,28	84,57	158,39	87,87	74.039,36	86,22	5,14	109,36
ULL	U. DE LA LAGUNA	6.312,45	91,36	53.630,98	112,19	105,54	91,76	181,77	100,84	82.830,78	96,45	6,38	135,74
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	5.737,63	83,04	75.931,17	158,83	102,74	89,33	183,49	101,80	86.662,34	100,92	14,04	298,72
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	6.027,63	87,23	62.254,44	130,22	104,20	90,60	182,57	101,29	84.594,84	98,51	8,59	182,77
UCN	U. DE CANTABRIA	8.595,83	124,40	54.434,60	113,87	139,52	121,30	213,67	118,54	85.187,33	99,20	2,50	53,19
06	U. DE CANTABRIA	8.595,83	124,40	54.434,60	113,87	139,52	121,30	213,67	118,54	85.187,33	99,20	2,50	53,19
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	6.513,70	94,27	39.041,19	81,67	108,47	94,30	157,99	87,65	89.811,50	104,58	5,09	108,30
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	6.513,70	94,27	39.041,19	81,67	108,47	94,30	157,99	87,65	89.811,50	104,58	5,09	108,30
UBU	U. DE BURGOS	5.909,57	85,52	36.233,87	75,79	103,76	90,21	167,88	93,14	70.135,57	81,67	15,35	326,60
ULE	U. DE LEÓN	6.259,68	90,59	39.024,87	81,63	108,20	94,07	164,60	91,32	88.989,20	103,63	9,50	202,13
USAL	U. DE SALAMANCA	7.270,36	105,22	43.410,56	90,81	120,52	104,78	177,19	98,31	80.556,46	93,81	13,05	277,66
UVA	U. DE VALLADOLID	6.598,57	95,50	41.161,35	86,10	112,19	97,54	173,72	96,38	68.738,39	80,04	7,67	163,19
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	6.705,50	97,04	41.081,19	85,93	113,68	98,84	172,86	95,90	76.176,99	88,71	9,92	211,06
UAB	U. AUTÓEUROSMA DE BARCELONA	9.322,50	134,92	57.367,80	120,00	156,99	136,49	214,55	119,03	104.470,25	121,65	4,03	85,74
UBA	U. DE BARCELONA	7.391,28	106,97	49.743,07	104,05	136,04	118,27	194,58	107,95	207,11	108,54	5,02	106,81
UDG	U. DE GIRONA	7.719,52	111,72	49.990,57	104,57	147,57	128,30	205,07	113,77	80.543,40	93,79	9,25	196,81
UDL	U. DE LLEIDA	9.125,40	132,06	53.801,84	112,54	168,85	146,80	233,76	129,68	91.280,89	106,29	4,28	91,06
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	9.671,61	139,97	71.059,33	148,64	187,63	163,13	269,60	149,57	101.025,16	117,64	3,18	67,66
UPF	U. POMPEU FABRA	9.632,22	139,40	49.611,55	103,78	153,82	133,73	184,12	102,15	107.053,04	124,66	3,67	78,09
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	7.612,62	110,17	42.296,53	88,48	132,21	114,95	181,80	100,86	71.404,19	83,15	4,02	85,53
09	U. DE CATALUÑA	8.476,77	122,68	54.357,79	113,71	152,80	132,85	212,21	117,73	94.759,28	110,35	4,17	88,72

(continúa página siguiente)

CUADRO 12. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA ASIGNATIVA DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS UNIVERSITARIOS.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	G. CORRIENTES / ALUMNOS MATRICULADOS		G. CORRIENTES / ALUMNOS EGRESADOS		G. CORRIENTES / CRÉDITOS MATRICULADOS		G. CORRIENTES / CRÉDITOS APROBADOS		G. CORRIENTES / PDI _{ETC}		G. CORRIENTES / INGRESOS I+D+I	
		EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	ÍNDICE	II
UAL	U. DE ALICANTE	5.551,58	80,34	40.730,30	85,20	92,87	80,75	156,01	86,55	76.890,64	89,54	6,53	138,94
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	7.039,89	101,88	48.407,79	101,26	119,80	104,15	201,30	111,68	86.767,75	101,04	5,00	106,38
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	6.444,42	93,26	53.163,91	111,21	100,79	87,62	157,01	87,11	87.491,83	101,88	7,80	165,96
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	7.298,28	105,62	58.645,78	122,68	128,13	111,40	210,16	116,59	87.259,43	101,61	2,69	57,23
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	5.905,93	85,47	41.052,95	85,87	96,62	84,00	150,59	83,54	89.953,46	104,75	6,88	146,38
SIGLA	DESCRIPCIÓN	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II	EUROS	II
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	6.339,37	91,74	46.723,51	97,74	105,99	92,15	170,89	94,81	86.044,63	100,20	4,61	98,09
UEX	U. DE EXTREMADURA	4.933,79	71,40	30.115,82	63,00	82,53	71,75	126,64	70,26	66.137,41	77,02	2,86	60,85
11	U. DE EXTREMADURA	4.933,79	71,40	30.115,82	63,00	82,53	71,75	126,64	70,26	66.137,41	77,02	2,86	60,85
ULC	U. DE LA CORUÑA	5.298,32	76,68	40.406,49	84,52	87,63	76,19	152,30	84,50	77.863,15	90,67	7,72	164,26
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	7.574,34	109,62	50.833,69	106,33	120,15	104,46	186,53	103,48	97.693,57	113,76	3,17	67,45
UVI	U. DE VIGO	6.095,62	88,22	41.476,52	86,76	105,72	91,91	188,82	104,75	85.870,07	99,99	4,64	98,72
12	U. DE GALICIA	6.442,15	93,23	45.053,47	94,24	106,23	92,36	177,24	98,33	8.614,84	103,19	4,15	88,30
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	7.984,98	115,56	51.043,01	106,77	134,73	117,13	211,45	117,31	91.945,27	107,07	7,14	151,91
UAM	U. AUTÓEUROSMIA DE MADRID	7.682,25	111,18	48.459,42	101,37	119,03	103,48	169,28	93,92	87.449,50	101,83	3,83	81,49
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	7.423,60	107,44	38.764,80	81,09	107,95	93,85	142,69	79,16	78.099,66	90,95	3,56	75,74
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	7.600,76	110,00	58.633,16	122,65	(..)	(..)	(..)	(..)	93.378,74	(..)	(..)	(..)
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	7.573,11	109,60	62.979,44	131,74	128,09	111,37	215,64	119,63	87.432,40	101,81	2,31	49,15
URJC	U. REY JUAN CARLOS	4.978,64	72,05	50.689,37	106,03	(..)	(..)	(..)	(..)	75.158,81	(..)	(..)	(..)
13	U. DE MADRID	7.322,09	105,97	53.807,48	112,55	122,74	106,71	185,26	102,78	87.877,84	102,33	3,23	68,72
UMU	U. DE MURCIA	5.764,36	83,42	38.453,76	80,44	91,40	79,46	153,49	85,16	79.351,60	92,40	7,17	152,55
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	6.876,29	99,52	55.844,38	116,82	131,91	114,69	254,53	141,21	79.987,20	93,14	4,36	92,77
14	U. DE MURCIA	5.966,03	86,34	41.131,27	86,04	97,67	84,91	167,38	92,86	79.483,63	92,56	6,32	134,47
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	8.313,28	120,31	45.418,89	95,01	138,65	120,54	191,00	105,96	82.375,01	95,92	5,95	126,60
15	U. DE NAVARRA	8.313,28	120,31	45.418,89	95,01	138,65	120,54	191,00	105,96	82.375,01	95,92	5,95	126,60
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	9.313,81	134,79	57.881,61	121,08	134,16	116,64	233,96	129,80	87.125,01	101,46	5,89	125,32
16	U. DEL PAÍS VASCO	9.313,81	134,79	57.881,61	121,08	134,16	116,64	233,96	129,80	87.125,10	101,46	5,89	125,32
URI	U. DE LA RIOJA	6.585,08	95,30	38.491,94	80,52	136,04	118,27	215,46	119,53	89.589,99	104,33	14,93	317,66
17	U. DE LA RIOJA	6.585,08	95,30	38.491,94	80,52	136,04	118,27	215,46	119,53	89.589,99	104,33	14,93	317,66
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	6.909,80	100,00	47.805,79	100,00	115,02	100,00	180,25	100,00	85.875,28	100,00	4,70	100,00

(..): Información no disponible.

FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010. CRUE. Elaboración propia.*

CUADRO 13. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE LOS VALORES RELATIVOS Y POSICIÓN ORDINAL DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA Y ASIGNATIVA.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	C.M. / PDI _{ETC}		G.C. / C.M.		C.A. / PDI _{ETC}		G.C. / C.A.		ING. I+D+I / PDI _{ETC}		G.C. / ING. I+D+I		S.F.
		V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	
UALM	U. DE ALMERÍA	85,40	16	76,36	19	85,16	19	73,43	19	39,87	24	39,69	26	SSS+
UCA	U. DE CÁDIZ	81,07	19	79,37	15	85,97	17	81,16	11	38,35	27	41,85	25	SSS+
UCO	U. DE CÓRDOBA	88,37	10	69,85	25	91,66	7	69,86	23	51,94	12	45,74	21	SSS+
UGR	U. DE GRANADA	96,32	3	85,79	8	95,95	3	82,41	8	42,23	23	41,92	24	SSS+
UHU	U. DE HUELVA	78,94	22	74,60	23	79,82	23	72,74	21	28,12	36	29,62	38	SSS+
UJA	U. DE JAÉN	95,29	4	95,24	2	94,47	5	91,05	2	25,79	38	28,70	39	SSS+
UMA	U. DE MÁLAGA	100,00	1	86,22	7	91,12	9	75,76	16	39,80	25	38,25	29	SSS+
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	79,40	21	80,45	12	89,24	12	87,18	4	47,68	17	53,85	14	ISS-
USE	U. DE SEVILLA	93,62	5	87,90	6	90,07	11	81,55	9	46,71	18	48,84	18	SSS+
01	U. DE ANDALUCÍA	91,75	-	83,74	-	90,72	-	79,84	-	41,74	-	42,46	-	SSS+
UZA	U. DE ZARAGOZA	56,33	45	59,43	39	61,36	44	62,43	34	44,66	22	52,50	16	IIS
02	U. DE ARAGÓN	56,33	-	59,43	-	61,36	-	62,43	-	44,66	-	52,50	-	IIS
UOV	U. DE OVIEDO	77,62	23	75,34	22	72,54	30	67,90	28	50,56	13	54,61	12	SSS-
03	U. DE ASTURIAS	77,62	-	75,34	-	72,54	-	67,90	-	50,56	-	54,61	-	SSS-
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	80,07	20	84,84	10	78,25	25	79,96	14	38,05	28	44,94	23	SSS-
04	U. DE I. BALEARES	80,07	-	84,84	-	78,25	-	79,96	-	38,05	-	44,94	-	SSS-
ULL	U. DE LA LAGUNA	82,56	18	78,20	16	76,29	26	69,67	24	34,33	31	36,21	30	SSS+
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	88,73	9	80,32	13	79,06	24	69,02	26	16,33	43	16,45	43	SS-
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	85,40	-	79,20	-	77,56	-	69,36	-	26,04	-	26,89	-	SS-
UCN	U. DE CANTABRIA	64,23	39	59,15	40	66,74	37	59,27	38	90,24	2	92,40	2	SS+
06	U. DE CANTABRIA	64,23	-	59,15	-	66,74	-	59,27	-	90,24	-	92,40	-	SS+
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	87,10	11	76,08	21	95,16	4	80,16	13	46,62	20	45,38	22	SSS-
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	87,10	-	76,08	-	95,16	-	80,16	-	46,62	-	45,38	-	SSS-
UBU	U. DE BURGOS	71,10	32	79,53	14	69,94	33	75,44	17	15,88	44	15,05	45	IIS
ULE	U. DE LEÓN	86,52	13	76,27	20	90,51	10	76,94	15	24,77	39	24,32	41	IIS
USAL	U. DE SALAMANCA	70,31	34	68,48	29	76,10	28	71,47	22	16,33	42	17,70	42	IIS
UVA	U. DE VALLADOLID	64,45	38	73,56	24	66,24	38	72,90	20	23,71	40	30,12	35	SSS-
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	70,49	-	72,60	-	73,77	-	73,26	-	20,30	-	23,29	-	IIS
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	70,00	35	52,57	43	81,51	21	59,03	39	68,61	7	57,32	11	SSS-
UBA	U. DE BARCELONA	72,07	28	60,66	36	80,19	22	65,08	32	49,13	14	46,02	20	SSS-
UDG	U. DE GIRONA	57,41	42	55,92	41	65,75	39	61,75	35	23,03	41	24,97	40	SSS-
UDL	U. DE LLEIDA	56,87	43	48,88	44	65,37	41	54,18	42	56,38	11	53,97	13	SSS+
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	56,64	45	43,98	45	62,73	42	46,97	44	83,91	4	72,64	6	ISS-
UPF	U. POMPEU FABRA	73,21	27	53,65	42	97,33	2	68,78	27	77,11	6	62,94	8	IIS
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	56,81	44	62,42	33	65,75	40	69,66	25	46,94	19	57,46	10	SSS+
09	U. DE CATALUÑA	65,23	-	54,01	-	74,75	-	59,68	-	60,01	-	55,40	-	SSS-

(continúa página siguiente)

CUADRO 13. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE LOS VALORES RELATIVOS Y POSICIÓN ORDINAL DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA Y ASIGNATIVA.
Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD	C.M. / PDI _{ETC}		G.C. / C.M.		C.A. / PDI _{ETC}		G.C. / C.A.		ING. I+D+I / PDI _{ETC}		G.C. / ING. I+D+I		S.F.
		V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	V.R.I.	Nº. OR.	
UAL	U. DE ALICANTE	87,09	12	88,86	5	82,51	20	81,17	10	31,15	33	35,38	31	SIS
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	76,19	26	68,89	27	72,16	32	62,91	33	45,90	21	46,20	19	SIS
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	91,32	8	81,88	11	93,28	6	80,66	12	29,68	34	29,62	37	SSS-
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	71,64	31	64,41	31	69,51	35	60,26	36	85,88	3	85,87	3	ISS+
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	97,93	2	85,41	9	100,00	1	84,10	5	34,57	30	33,58	32	ISS-
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	85,40	-	77,86	-	84,29	-	74,11	-	49,36	-	50,11	-	SSS-
UEX	U. DE EXTREMADURA	84,30	17	100,00	1	87,43	14	100,00	1	61,18	8	80,77	4	SS-
11	U. DE EXTREMADURA	84,30	-	100,00	-	87,43	-	100,00	-	61,18	-	80,77	-	SS-
ULC	U. DE LA CORUÑA	93,47	6	94,18	3	85,58	18	83,15	6	26,65	37	29,92	36	SSS+
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	85,53	14	68,69	28	87,68	13	67,89	29	81,43	5	72,87	5	ISS-
UVI	U. DE VIGO	85,44	15	78,06	17	76,13	27	67,07	30	48,88	15	49,78	17	IIS
12	U. DE GALICIA	87,75	-	77,69	-	83,69	-	71,45	-	56,38	-	55,66	-	SSS-
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	71,79	29	61,26	35	72,79	29	59,89	37	34,06	32	32,35	33	SSS+
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	77,28	24	69,33	26	86,48	16	74,81	18	60,41	9	60,31	9	SSS+
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	76,11	25	76,45	18	91,63	8	88,75	3	58,03	10	64,89	7	SSS+
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	SIS
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	71,80	30	64,43	30	67,87	36	58,73	41	100,00	1	100,00	1	SSS-
URJC	U. REY JUAN CARLOS	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	(.)	-	SS
13	U. DE MADRID	74,05	-	67,24	-	78,07	-	68,36	-	63,33	-	71,58	-	SSS+
UMU	U. DE MURCIA	91,33	7	90,29	4	86,54	15	82,50	7	29,26	35	32,22	34	SSS+
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	63,79	40	62,56	32	52,61	45	49,75	45	48,47	16	52,98	15	SSS+
14	U. DE MURCIA	85,61	-	84,50	-	79,49	-	75,66	-	33,25	-	36,55	-	SSS+
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	62,50	41	59,52	38	72,20	31	66,30	31	36,62	29	38,82	28	IIS
15	U. DE NAVARRA	62,50	-	59,52	-	72,20	-	66,30	-	36,62	-	38,82	-	IIS
UPV	U. DELPAÍS VASCO	68,31	37	61,51	34	62,34	43	54,13	43	39,12	26	39,22	27	SSS-
16	U. DELPAÍS VASCO	68,31	-	61,51	-	62,34	-	54,13	-	39,12	-	39,22	-	SSS-
URI	U. DE LA RIOJA	69,28	36	60,67	37	69,61	34	58,78	40	15,86	45	15,47	44	IIS
17	U. DE LA RIOJA	69,28	-	60,67	-	69,61	-	58,78	-	15,86	-	15,47	-	IIS
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	78,23	23A	71,75	23A	79,44	23A	70,26	23A	47,57	17A	49,15	17A	SSS

VRI: Valor de Referencia Institucional, expresa la posición relativa de la referencia de cada Universidad en relación con la referencia de la Universidad que presenta la cifra que expresa el mayor grado de eficiencia.

S.F.: Solvencia Financiera: Las letras corresponden al ahorro de operaciones corrientes (primera), ahorro de operaciones no financieras (segunda) y saldo presupuestario (tercera), siendo las tres letras S y I representativas de signo positivo y negativo, respectivamente, y los signo (+/-) identificativos de ahorros de operaciones no financieras mayores (+) o menores (-) que el valor registrado por el conjunto del SUE.

(.): Información no disponible.

FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010. CRUE. Elaboración propia.*

CUADRO 14. DETALLE POR UNIVERSIDADES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS INGRESOS POR ACTIVIDAD INVESTIGADORA EN LA FINANCIACIÓN NETA UNIVERSITARIA.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD DESCRIPCIÓN	DERECHOS DE INVESTIGACIÓN				I.A. (1/3)	I.B. (2/3)	FINANCIACIÓN NETA DEL EJERCICIO		I ₁ (3/5)
		I. APLICADA (1)	I. BÁSICA (2)	TOTAL INVESTIGACIÓN EUROS (3)=(1+2)	%			EUROS (5)	%	
UALM	U. DE ALMERÍA	2.799.579,00	8.703.606,00	11.503.185,00	0,78	24,34	75,66	107.188.778,47	1,07	10,73
UCA	U. DE CÁDIZ	4.567.665,66	15.737.652,40	20.305.318,06	1,39	22,49	77,51	162.762.996,60	1,62	12,48
UCO	U. DE CÓRDOBA	7.032.511,57	14.533.086,11	21.565.597,68	1,47	32,61	67,39	168.581.761,15	1,68	12,79
UGR	U. DE GRANADA	3.662.057,00	43.101.125,00	46.763.182,00	3,19	7,83	92,17	420.196.039,24	4,19	11,13
UHU	U. DE HUELVA	2.816.792,48	5.467.504,00	8.284.296,48	0,57	34,00	66,00	89.128.750,26	0,89	9,29
UJA	U. DE JAÉN	2.640.559,88	6.907.128,89	9.547.688,77	0,65	27,66	72,34	109.486.730,49	1,09	8,72
UMA	U. DE MÁLAGA	12.706.995,72	17.547.174,31	30.254.170,03	2,06	42,00	58,00	309.171.157,18	3,09	9,79
UPO	U. PABLO DE OLAVIDE	2.307.004,13	10.800.350,86	13.107.354,99	0,89	17,60	82,40	82.230.114,91	0,82	15,94
USE	U. DE SEVILLA	25.362.605,00	42.671.997,00	68.034.602,00	4,64	37,28	62,72	465.402.636,19	4,65	14,62
01	U. DE ANDALUCÍA	63.895.770,44	165.469.624,57	229.365.395,01	15,65	27,86	72,14	1.914.148.964,49	19,10	11,98
UZA	U. DE ZARAGOZA	22.288.280,52	27.517.815,71	49.806.096,23	3,40	44,75	55,25	293.744.709,00	2,93	16,96
02	U. DE ARAGÓN	22.288.280,52	27.517.815,71	49.806.096,23	3,40	44,75	55,25	293.744.709,00	2,93	16,96
UOV	U. DE OVIEDO	17.224.897,96	20.825.417,70	38.050.315,66	2,60	45,27	54,73	208.300.053,52	2,08	18,27
03	U. DE ASTURIAS	17.224.897,96	20.825.417,70	38.050.315,66	2,60	45,27	54,73	208.300.053,52	2,08	18,27
UIB	U. DE LAS ISLAS BALEARES	2.720.683,57	10.401.607,23	13.122.290,80	0,90	20,73	79,27	92.829.985,27	0,93	14,14
04	U. DE I. BALEARES	2.720.683,57	10.401.607,23	13.122.290,80	0,90	20,73	79,27	92.829.985,27	0,93	14,14
ULL	U. DE LA LAGUNA	5.069.283,85	16.248.673,03	21.317.956,88	1,45	23,78	76,22	169.067.205,60	1,69	12,61
ULPGC	U. DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	4.683.228,68	3.965.921,30	8.649.149,98	0,59	54,15	45,85	151.963.030,92	1,52	5,69
05	U. DE LAS ISLAS CANARIAS	9.752.512,53	20.214.594,33	29.967.106,86	2,04	32,54	67,46	321.030.236,52	3,20	9,33
UCN	U. DE CANTABRIA	13.139.003,19	19.962.685,06	33.101.688,25	2,26	39,69	60,31	130.120.873,87	1,30	25,44
06	U. DE CANTABRIA	13.139.003,19	19.962.685,06	33.101.688,25	2,26	39,69	60,31	130.120.873,87	1,30	25,44
UCLM	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	11.411.653,00	21.450.624,00	32.862.277,00	2,24	34,73	65,27	229.873.749,04	2,29	14,30
07	U. DE CASTILLA-LA MANCHA	11.411.653,00	21.450.624,00	32.862.277,00	2,24	34,73	65,27	229.873.749,04	2,29	14,30
UBU	U. DE BURGOS	915.780,00	2.909.514,00	3.825.294,00	0,26	23,94	76,06	52.894.555,65	0,53	7,23
ULE	U. DE LEÓN	2.797.750,58	5.390.085,90	8.187.836,48	0,56	34,17	65,83	89.642.219,18	0,89	9,13
USAL	U. DE SALAMANCA	4.851.232,00	9.096.008,00	13.947.240,00	0,95	34,78	65,22	208.688.980,58	2,08	6,68
UVA	U. DE VALLADOLID	4.668.693,58	16.112.360,02	20.781.053,60	1,42	22,47	77,53	197.125.385,31	1,97	10,54
08	U. DE CASTILLA Y LEÓN	13.233.456,16	33.507.967,92	46.741.424,08	3,19	28,31	71,69	548.351.140,72	5,47	8,52
UAB	U. AUTÓNOMA DE BARCELONA	19.975.111,63	45.560.272,53	65.535.384,16	4,47	30,48	69,52	332.213.466,34	3,32	19,73
UBA	U. DE BARCELONA	17.066.954,31	52.838.985,29	69.905.939,60	4,77	24,41	75,59	430.939.279,85	4,30	16,22
UDG	U. DE GIRONA	2.441.254,08	5.510.149,54	7.951.403,62	0,54	30,70	69,30	96.765.881,75	0,97	8,22
UDL	U. DE LLEIDA	2.648.290,53	11.828.725,52	14.477.016,05	0,99	18,29	81,71	84.631.394,68	0,84	17,11
UPC	U. POLITÉCNICA DE CATALUÑA	30.020.856,09	47.180.975,82	77.201.831,91	5,27	38,89	61,11	349.920.232,69	3,49	22,06
UPF	U. POMPEU FABRA	3.817.710,00	18.168.847,00	21.986.557,00	1,50	17,36	82,64	123.757.176,04	1,24	17,77
URV	U. ROVIRA I VIRGILI	4.134.326,46	17.043.708,09	21.178.034,55	1,44	19,52	80,48	121.360.422,63	1,21	17,45
09	U. DE CATALUÑA	80.104.503,10	198.131.663,79	278.236.166,89	18,98	28,79	71,21	1.539.587.853,98	15,37	18,07

(continúa página siguiente)

CUADRO 14. DETALLE POR UNIVERSIDADES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS INGRESOS POR ACTIVIDAD INVESTIGADORA EN LA FINANCIACIÓN NETA UNIVERSITARIA.

Año 2008

SIGLA	UNIVERSIDAD DESCRIPCIÓN	DERECHOS DE INVESTIGACIÓN				I.A. (1/3)	I.B. (2/3)	FINANCIACIÓN NETA DEL EJERCICIO		I ₁ (3/5)
		I. APLICADA (1)	I. BÁSICA (2)	TOTAL INVESTIGACIÓN EUROS (3)=(1+2)	%			EUROS (5)	%	
UAL	U. DE ALICANTE	8.495.777,00	13.130.200,08	21.625.977,08	1,48	39,29	60,71	221.775.443,39	2,21	9,75
UJCS	U. JAUME I DE CASTELLÓN	2.927.270,90	14.046.691,19	16.973.962,09	1,16	17,25	82,75	126.115.034,12	1,26	13,46
UMH	U. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	3.530.716,93	5.211.135,75	8.741.852,68	0,60	40,39	59,61	112.472.073,93	1,12	7,77
UPVA	U. POLITÉCNICA DE VALENCIA	60.935.687,65	24.996.966,08	85.932.653,73	5,86	70,91	29,09	407.596.672,54	4,07	21,08
UVEG	U. DE VALENCIA (ESTUDI GENERAL)	16.450.689,00	22.874.730,78	39.325.419,78	2,68	41,83	58,17	401.009.217,12	4,00	9,81
10	U. DE COMUNIDAD VALENCIANA	92.340.141,48	80.259.723,88	172.599.865,36	11,77	53,50	46,50	1.268.968.441,10	12,67	13,60
UEX	U. DE EXTREMADURA	7.378.565,07	30.609.220,31	37.987.785,38	2,59	19,42	80,58	159.993.730,27	1,60	23,74
11	U. DE EXTREMADURA	7.378.565,07	30.609.220,31	37.987.785,38	2,59	19,42	80,58	159.993.730,27	1,60	23,74
ULC	U. DE LA CORUÑA	5.765.580,51	7.487.766,89	13.253.347,40	0,90	43,50	56,50	147.672.396,13	1,47	8,97
USC	U. DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	20.646.174,44	40.019.340,48	60.665.514,92	4,14	34,03	65,97	291.377.116,03	2,91	20,82
UVI	U. DE VIGO	3.823.405,00	21.406.735,86	25.230.140,86	1,72	15,15	84,85	168.861.430,09	1,69	14,94
12	U. DE GALICIA	30.235.159,95	68.913.843,23	99.149.003,18	6,76	30,49	69,51	607.910.942,25	6,07	16,31
UAH	U. DE ALCALÁ DE HENARES	6.420.878,11	11.017.719,77	17.438.597,88	1,19	36,82	63,18	177.340.287,14	1,77	9,83
UAM	U. AUTÓNOMA DE MADRID	10.481.860,18	38.267.042,36	48.748.902,54	3,33	21,50	78,50	273.931.501,92	2,73	17,80
UCAR	U. CARLOS III DE MADRID	12.839.000,00	21.484.000,00	34.323.000,00	2,34	37,41	62,59	176.268.367,63	1,76	19,47
UCM	U. COMPLUTENSE DE MADRID	(.)	66.967.000,00	66.967.000,00	4,57	(.)	100,00	615.633.326,55	6,14	10,88
UPM	U. POLITÉCNICA DE MADRID	90.273.525,00	28.354.412,00	118.627.937,00	8,09	76,10	23,90	422.859.121,91	4,22	28,05
URJC	U. REY JUAN CARLOS	5.022.405,42	4.549.329,40	9.571.734,82	0,65	52,47	47,53	146.928.635,11	1,47	6,51
13	U. DE MADRID	125.037.668,71	170.639.503,53	295.677.172,24	20,17	42,29	57,71	1.812.961.240,26	18,09	16,31
UMU	U. DE MURCIA	7.551.901,02	13.339.393,00	20.891.294,02	1,43	36,15	63,85	216.793.846,55	2,16	9,64
UPCT	U. POLITÉCNICA DE CARTAGENA	2.440.938,28	6.631.326,60	9.072.264,88	0,62	26,91	73,09	71.588.296,44	0,71	12,67
14	U. DE MURCIA	9.992.839,30	19.970.719,60	29.963.558,90	2,04	33,35	66,65	288.382.142,99	2,88	10,39
UPN	U. PÚBLICA DE NAVARRA	2.946.160,03	7.383.630,83	10.329.790,86	0,70	28,52	71,48	87.416.651,65	0,87	11,82
15	U. DE NAVARRA	2.946.160,03	7.383.630,83	10.329.790,86	0,70	28,52	71,48	87.416.651,65	0,87	11,82
UPV	U. DEL PAÍS VASCO	11.712.086,00	54.779.880,00	66.491.966,00	4,54	17,61	82,39	473.010.361,00	4,72	14,06
16	U. DEL PAÍS VASCO	11.712.086,00	54.779.880,00	66.491.966,00	4,54	17,61	82,39	473.010.361,00	4,72	14,06
URI	U. DE LA RIOJA	638.751,56	1.760.999,92	2.399.751,48	0,16	26,62	73,38	42.700.021,43	0,43	5,62
17	U. DE LA RIOJA	638.751,56	1.760.999,92	2.399.751,48	0,16	26,62	73,38	42.700.021,43	0,43	5,62
A	TOTAL UU.PP. PRESENCIALES	514.052.132,57	951.799.521,61	1.465.851.654,18	100,00	35,07	64,93	10.019.331.097,36	100,00	14,63

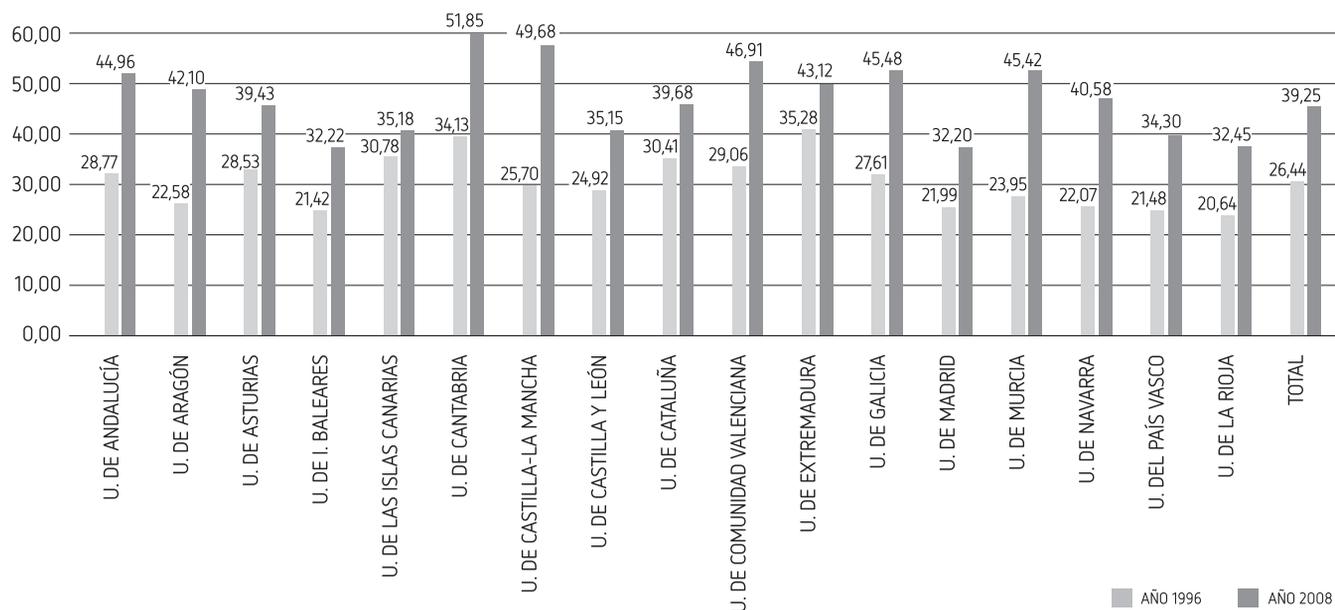
(. .) Información no disponible.

UU. PP. : Universidades Públicas.

I₁: Expresa la participación porcentual de los derechos liquidados por actividad investigadora en el total de la financiación neta de la Universidad.

FUENTE: La Universidad Española en Cifras 2010. CRUE. Elaboración propia.

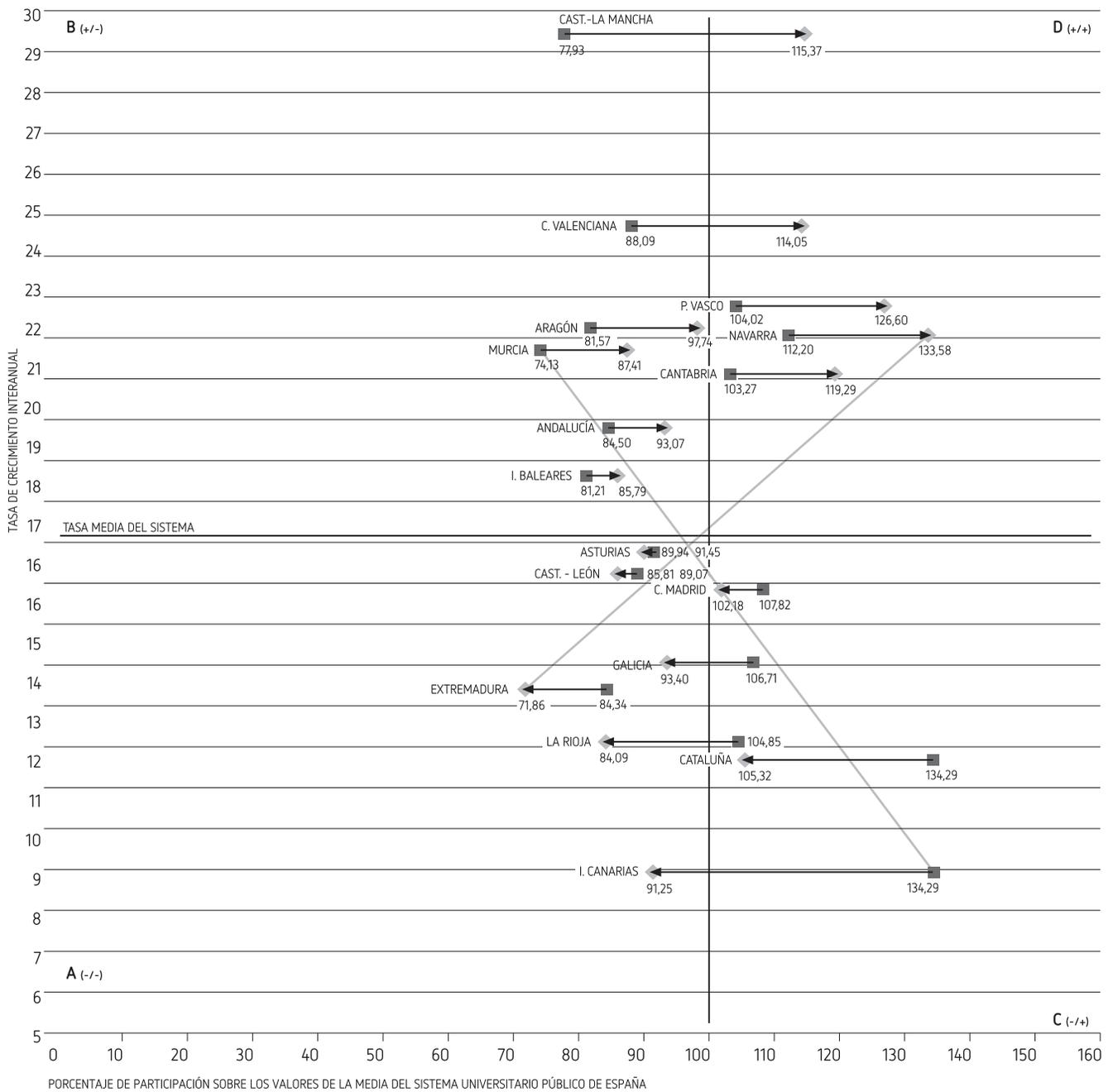
GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DEL INDICADOR DEL GASTO TOTAL POR ESTUDIANTE MATRICULADO EN RELACIÓN A LA RENTA PER CÁPITA DE LA POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.
Años 1996 y 2008



FUENTE: *La Universidad Española en Cifras*. Elaboración propia.

GRÁFICO 5. TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA POR ESTUDIANTE MATRICULADO EN EE.UU. DE GRADO.

Años 1996 / 2008

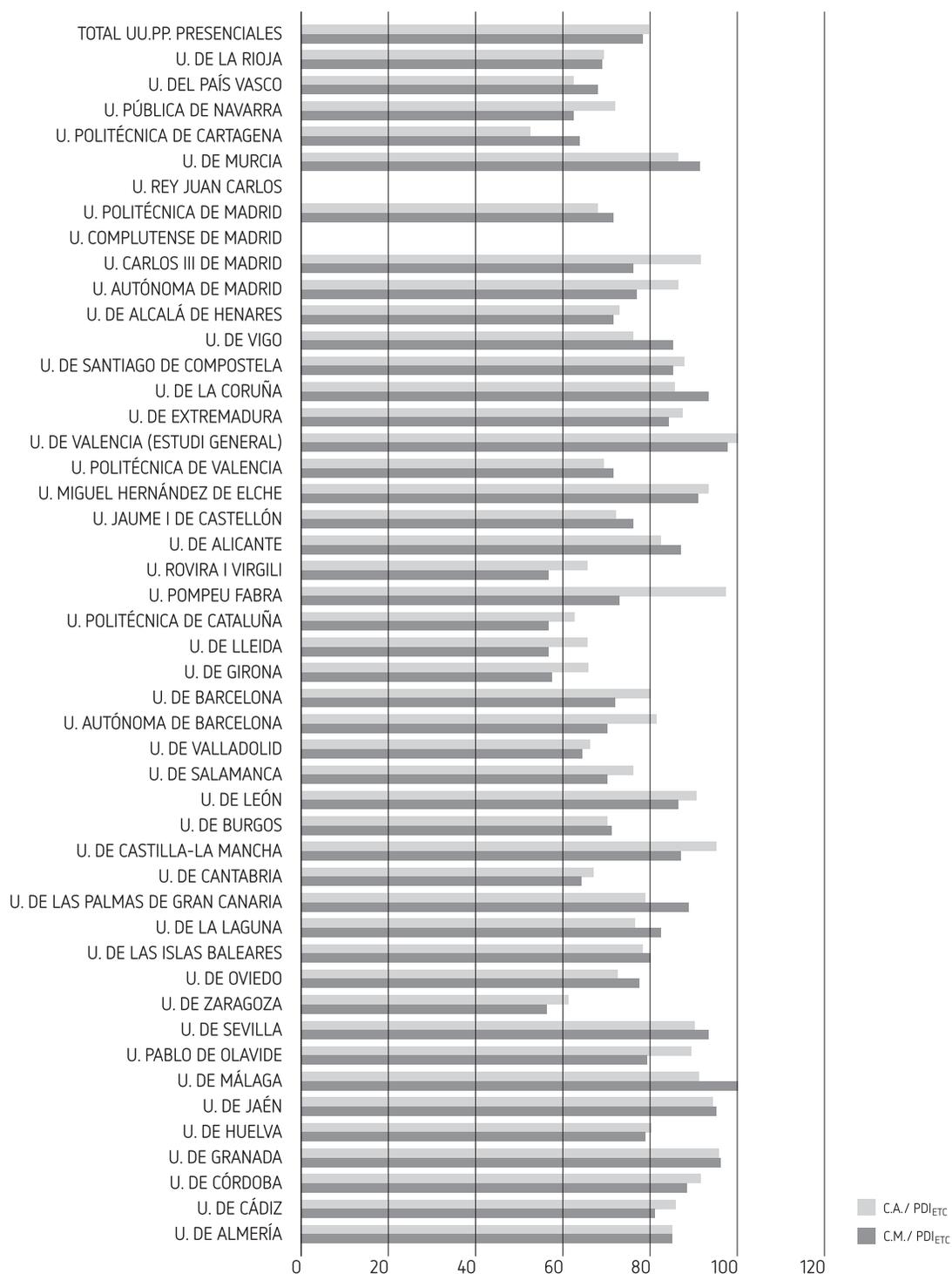


Diferencial:
 Año 1996: 60,16 puntos.
 Año 2008: 61,72 puntos.

FUENTE: *La Universidad Española en Cifras. CRUE. Elaboración propia.*

GRÁFICO 7. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE LOS VALORES RELATIVOS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE.

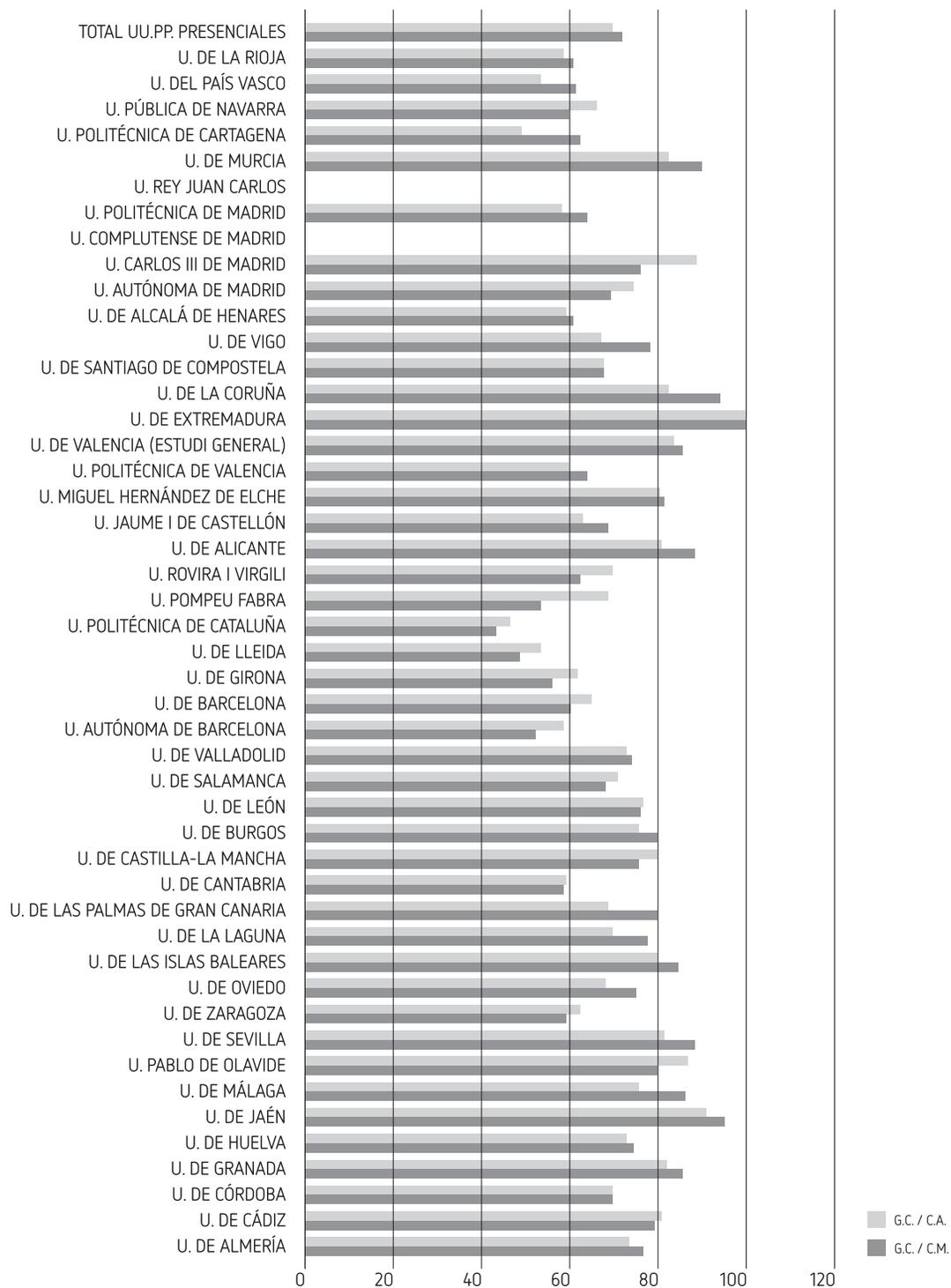
Año 2008



FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010*. CRUE. Elaboración propia.

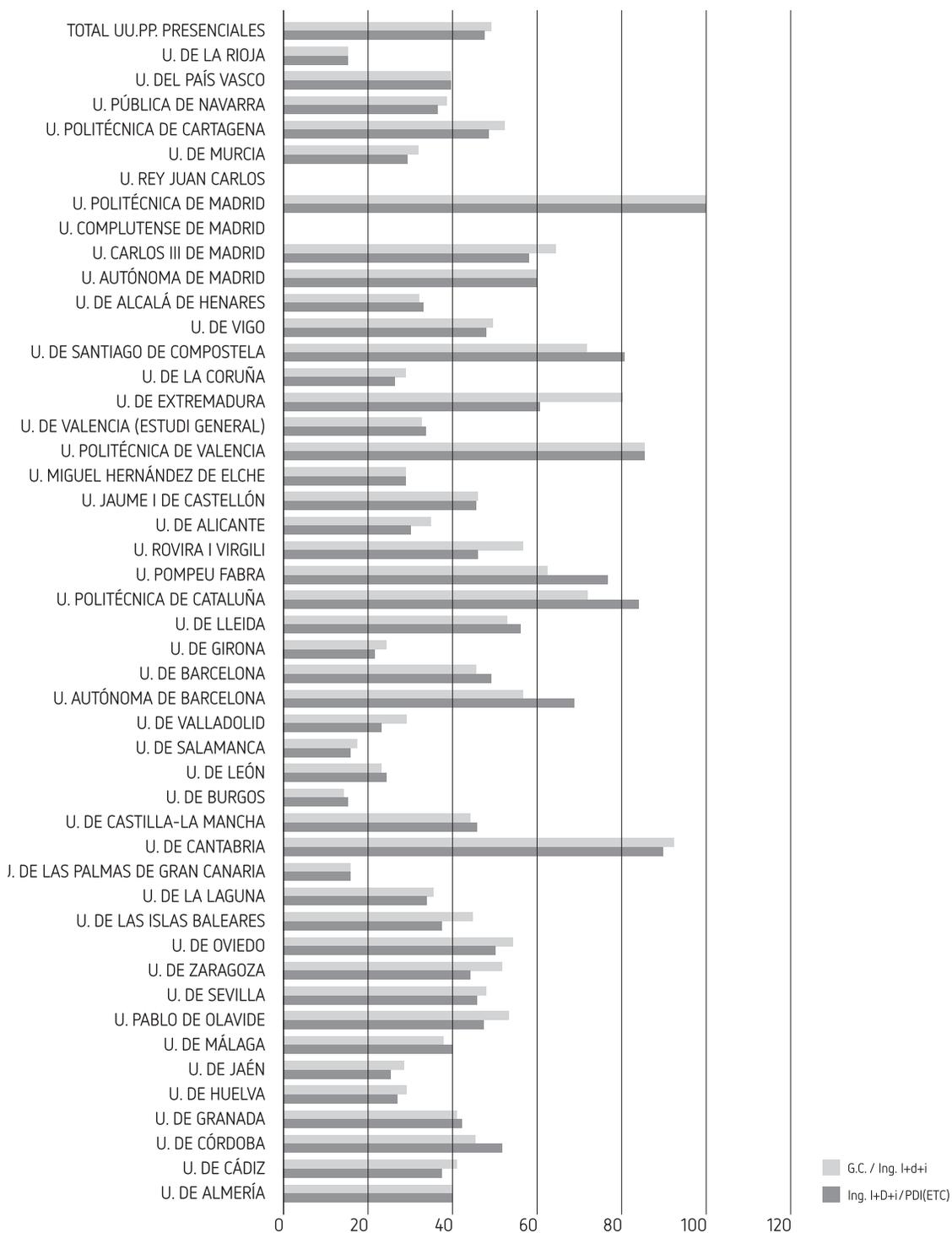
GRÁFICO 8. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE LOS VALORES RELATIVOS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA ASIGNATIVA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE.

Año 2008



FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010*. CRUE. Elaboración propia.

GRÁFICO 9. UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES. DETALLE INSTITUCIONAL DE LOS VALORES RELATIVOS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA TÉCNICA Y ASIGNATIVA DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA.
Año 2008



FUENTE: *La Universidad Española en Cifras 2010*. CRUE. Elaboración propia.

ANEXO 2

REPORT
UNIVERSITY GOVERNANCE: QUESTIONS
FOR A NEW ERA
HIGHER EDUCATION POLICY INSTITUTE

<http://www.hepi.ac.uk/466-1965/University-Governance--Questions-for-a-new-era.html>



Higher Education Policy Institute

INTRODUCTION

1. Sustainable futures: The report, *Securing a Sustainable Future for Higher Education in the United Kingdom*, introduced by Lord Browne of Madingley on 12 October 2010, heralds a new era. Although the Browne Report is a drastic example of withdrawal of the state from institutional funding, it brings together trends evident in government policy across Europe, North America and Australasia for the last twenty-five years. While the shift of costs from the state to the UK or European Union student has attracted most immediate attention, and Lord Browne's recommendations are only being implemented in part across English universities, his Report has significant long-term consequences for institutional governance. It is but one of several contemporary circumstances, listed below, that are already affecting perceptions of the adequacy and appropriateness of governance in many UK universities.

2. State denial: By 2015 students will be the undisputed majority funders of most English universities. Government increasingly takes on the role of loan facility to students rather than direct funder of institutions for their educational provision. Any future teaching grants to institutions will be made to priority areas, such as sciences; any future student grants will be made to UK students for means-tested maintenance support. Through this transition, the state's stake, both moral and financial, is weakened and the stake of students, or more correctly alumni, is strengthened. On current projections, a majority of erstwhile students will still be making repayments against their government loan well into their fifties, when a majority will still not have paid it all back.

3. Corporate crisis: The global economic crisis, triggered by spectacular failures in banking governance during 2008, has given reason to question the growing acceptance of corporate tendencies in university governance since the late 1990s. Several lessons have been learned from the banking debacle: governors do need to understand the core business over which they have authority, and demonstrate a wide range of specialist skills in relation to that business; the interests of governors do need to be patent and to connect more directly with the interests of stakeholders and shareholders. The failures in banking governance have proven hard to correct partly because of the limits of regulatory authority of any one state.

4. Entrepreneurial necessity: Universities are increasingly mixed businesses, playing in different ways in a variety of educational and research fields. Year by year, their publicly funded percentage drops. The slow speed of traditional state regulation as well as of internal academic processes now directly conflicts with the speed required in entrepreneurial activity: to capture a market niche,

respond rapidly to changing international trends, close down selective operations, or develop new business with external partners. This changing balance of public and private enterprise affects the balance, needs and speed required of institutional governance. University governance has been moving away from slower forms of civic-minded external and collegial internal governance, but towards what has been less clear.

5. Academic neutrality: With an increasing play to market forces both in higher education and in research, the traditional "neutral space" of academia – based upon its dedication to professing the truth without fear or favour – can be threatened. Periodic crises of confidence in research results, whether in global warming and pharmaceutical testing, rehearse this threat. Within the curriculum, intellectual liberalism frequently runs up against the dictates of employability or professional accreditation. Governance has an important, sometimes a required, role in protecting that academic freedom, freedom of speech and, hence, academic neutrality.

6. Interests, skills, authority: This short study maintains that such contemporary circumstances as these raise significant, new questions for the governance of British, and more specifically English, universities: whose interests should governors serve in future? what skills should be required of them? what authority should they hold, or should be held over them?

7. Study purpose: This study does not seek to survey the vast literature on governance penned over the last three decades. That is well summarised in *Managing Good Governance in Higher Education* by Michael Shattock (2006). Much of that literature asserts or measures conformity to "commonsense" models of best practice, along a rough spectrum from commercial corporate to collegial. This study recognises that many current guides, even that of the Committee of University Chairs (revised in 2009), are already out-of-date through failing to ask afresh questions of "for whom?" "with what?" and "why?". Their "commonsense" emphasis on "how?" can easily be interpreted as complacency or the continuance of the assumptions of an existing governance class. New answers are needed to questions of principle in governance that are emerging from a world of fewer certainties, sharper pressures and heightened moral tensions.

SETTING THE SCENE

8. Steering: Governance is about steering, not rowing. In contrast to the more commercial "director", "governor" implies an oversight, a trust (hence, the North American and charity equivalent of "trustee"), but not a denial of final responsibility.

9. Institutional business: Higher education governors steer an education-and-research institution. Education (including teaching and learning) and research are the core “business” of the university. Indeed, the university could be considered to be constituted through their synergy. Governors take ultimate responsibility for this higher education enterprise. Governors may also steer the directions of other consequential issues, such as employability, community engagement and social mobility, but the core business is education and research.

10. Two pillars?: Most universities, in some form or another, recognise two pillars of university governance: a Board of Governors (or Council), and an Academic Board (or Senate). While most Boards of Governors now have a majority of external members, the Academic Board is almost universally comprised of staff and students, selected on some representational and/or *ex officio* basis. The Academic Board addresses issues of academic quality and standards, both in education and in research, as a leading example of the academic “self-governance” sometimes practised more extensively in individual faculties or departments. It is, however, sometimes constituted as a committee of the Board of Governors so that the ultimate responsibility of the Board of Governors for all aspects of the institution’s operations is not compromised. Sometimes, however, the Academic Board fulfils an advisory function to the Vice-Chancellor, who is then wholly responsible to the Board of Governors, or it reports to some kind of Supervisory Board (or Court), as may also then the other pillar of governance, the Board of Governors. This study concentrates upon institutional governance, in particular the Board of Governors.

11. Broader governance: University governance, then, is a much broader issue than just the activities of the Board of Governors. It can include: state regulation; guidance by external stakeholders; academic self-governance; managerial self-governance; competition within and between institutions. In a study conducted across England, the Netherlands, Germany and Austria, Schimank (2005) found a common contraction of academic self-governance, and increasing common emphasis upon guidance by external stakeholders, managerial self-governance and institutional competition. The one deviation concerned state regulation, which was then reducing in the three continental countries but increasing significantly in England.

INTERESTS

12. Interests in the institution: A university has many competing interests. Students want a good-quality education and exciting social experiences. Staff want to get on with delivering the core business or supporting that delivery. Businesses want well-edu-

cated employees and to supply services. The community wants an intellectual, possibly entrepreneurial, hub. The bureaucracy seeks “value for money”, while governments want policy outcomes and so to be re-elected.

13. Governor interests: Any community of governors, too, brings many different interests to the table: perpetuation or reform of institutional ethos; connection with local community; family tradition or obligation; stakeholder representation; devotion of professional expertise; political commitment; “pro bono” work requirement; “gong hunting”, through undertaking a charity role; opportunities for building new business links and commercial connections.

14. The flux of internal interests: Universities have their competing priorities, for instance, between educational and research investment, the fostering of enterprise activity, and devotion to community service. There is interest in keeping a healthy financial bottom line but also in growing scholarly reputation and providing models of intellectual or moral response to difficult questions. A university is also subject to an ever-shifting balance between disciplinary and professional interests, reflective of broader trends in society and employment, but also a product of its own internal hierarchies of intellect and achievement. Universities cross-subsidise activities in recognition of these shifting balances as well as to maintain the scholarly “completeness” befitting the very name of “university”.

15. The state’s interest: Once predominating, and legitimated through its majority funding stake, the state’s interest becomes of lesser significance and lesser moral authority through the coming years of massive cost-shift to the student. While the interests of the government, the bureaucracy and the undifferentiated “public” can be distinguished from one another, all are diminished through the state’s lessening funding stake in individual institutions. The “public interest” in future is more protected through regulation than, in the past, asserted through conditions over expenditure of substantial public funds. Of course, the current situation of research is less extreme than that of education, but the lowered trajectory of public funding to both is clear.

16. The business interest: Recent UK government policy could have sought a higher contribution from business to university funding, given the hundreds of thousands of new graduates annually provided to business, but government explicitly sought not to do so. Its view is that business is there to make profits, and thereby, through paying taxes, already contributes enough to higher education costs. Now, in the era of the student as funding agent, a majority of students will not gain any direct benefit from those taxes for their higher education tuition costs. If anything,

those taxes will make up the shortfall of an inefficient government-backed loan facility. This observation does not mean that business-university links are not vital. Rather, it suggests that business will continue to command an insignificant financial stake in most individual universities. Moreover, business-driven reforms of university governance, such as initiated by Richard Lambert (2003), need to be reassessed as they envisaged neither such a reduction in the state's contribution (to which business contributed) nor such an increase in the students' stake. The business interest, then, comes with an unclear sense of authority in the newly emerging era.

17. Running whose interests?: The question "in whose interests is the institution being run?" is crucial. In recent years the business interest has been more represented on most Boards of Governors. This is partly through a view of government that business people do know how to run a business, partly through use of a narrowly conceived "skills matrix" in recruiting governors, and partly through a greater willingness of business people to take part. With this change has grown the largely undebated assumption that the university exists to provide qualified workers for businesses, normally according to some unstated assumptions of priority, utility or financial advantage to business itself. The non-debate over the prioritisation of science subjects in Lord Browne's report is one embarrassing example of such an assumption, with its view that these subjects are implicitly more "important to the well being of our society and to our economy" (Browne, 2010, 25).

18. Inter-generational interests: The "new era" poses a series of new questions, as well as new answers to old questions. The punitive, sometimes inter-generational nature of much government policy has been noted, not least by the Minister for Universities and Science, David Willetts, in his *The Pinch: How the Baby Boomers Stole their Children's Future* (2010). Now, in higher education, we move away from at-the-time institutional funding by government towards across-the-decades personal loan repayment. That is, this debt is generationally specific, and carried by that generation across the majority of its working life. High-earning baby boomers, for instance, do not contribute, as they have done to institutional funding paid through general taxation, and most will be dead before they have to contribute to residual loan write-offs (from 2046). "New governance" needs, then, to consider how a highly repaying younger generation's interests are fostered through greater attention to generational equalities on University Boards, which are now largely dominated by ageing baby boomers.

19. Student interests: With the new funding system, students, through loans or up-front payments, will eventually be providing the majority of income in a majority of institutions. This is al-

ready the case in several UK universities with high proportions of international or postgraduate students. That is, students, in one way or another, will hold the main financial stake, in many less research intensive institutions providing as high as eighty per cent of annual income.

20. Student and staff interests: The ethos of an institution is important. Where the institutional purpose is one essentially of provision, students will hopefully experience good educational services, and leave satisfied with their consumption. Staff will feel appropriately remunerated for the professional services they have provided. With the collegial compact there is something more: students and staff are co-members of the same academic enterprise, the same learning community. The staff member is a learner as well as a teacher or facilitator, united with the student in passion for disciplinary or professional knowledge or skills. Under the consumerist model, the residual interests of both are more likely to be extinguished after departure than under the collegial compact, where the institutional affiliation ideally becomes a lifelong badge of honour and an enduring part of personal identity.

21. Alumni interests: Of course, under income-contingent loan arrangements it is only after graduation, as alumni, that erstwhile students start to make their loan repayments. It is the alumni, then, rather than current students, who become the largest funders of the institution across succeeding decades. A new governance question emerges of how this major, even majority, funding stake should be represented in institutional governance? The closest parallel is that of the private universities of the United States, where the student investment in high tuition fees leads to power and recognition as alumni. Sometimes this is reflected in a majority of institutional trustees being alumni and, in the collegial model, high levels of alumni giving across a lifetime. Indeed, Lord Browne's report specifically recommended mechanisms to encourage loyal UK alumni to continue making voluntary payments to their institution after their loan is paid off, in ways that are convenient and tax deductible (Browne, 2010, 35).

22. Student and alumni representation: The precedents for more active student and alumni involvement in university governance are many. Former UK Prime Minister, Gordon Brown, was, while still a student, elected the Rector of the University of Edinburgh, and indeed, also Convenor of its Court. At Duke University, in North Carolina, student governors are trained as non-voting observers in their first year before gaining full voting rights in their second. The Latin American compact of university co-governance between students, staff and alumni, which has endured now for nearly a century, is a truly radical alternative to the "independent" nature of current UK governance.

23. Changing staff and student relationship: As co-workers in the institutional enterprise, according to the collegial compact, staff and students are often subject to similar interests, for instance, in holding management – and, indeed, governors – to account. In many regards they can do this better than independent (lay) governors because of their daily experience of institutional life and regular opportunity to witness the implementation of agreed policies. The changing financial base of universities, however, now reinforces the difference between staff and students in terms of financial stake. By 2015, the student becomes responsible for a majority of income in so many institutions, while staff remain the majority of expenditure. This can easily lead to a more directly consumerist, rather than collegial or communitarian, relationship between staff and students.

24. The interests debate: At heart, this debate is between an old ethos of public service, reinforced by high levels of government funding, and an emerging ethos of market-oriented entrepreneurialism that more overtly serves the interests of those paying for the service; between the interests of little-funding business and that of much-funding students or alumni, who nonetheless do want a job; between the interests of students or alumni and those of minority funders (philanthropists, private research funders, government) as well as the broader community; between the ultimate education-and-research purpose of the institution and more immediate employment and accreditational purposes.

25. More representative governance: This growing interests debate, heightened by funding changes, suggests newly emerging balances of interests, more directly related to the financial stake. It signals a move towards a more overt, more passionate balance in institutional governance and away from the dispassionate, “independent” adjudication of matters in the interest of an undefined public that is still found in current governance guides (CUC, 2009, 19) and much governance practice. This may mean a move back to a more representative model, but now of funding stakes and coalitions of institutional interests, rather than of diverse community interests through trusteeship of the once public, or publicly funded, institution.

26. The institutional interest: The funding changes of coming years underscore the real autonomy of universities, something that Boards of Governors have chosen to emphasise in recent years but which is now an imminent funding reality. Governors then, while respecting all conditions attached to government funding and regulation, must primarily serve the complex of stakes that is the institutional interest. Where that conflicts with the public interest – for instance, in the setting of tuition fees, disposal of property, or entrance into commercial ventures – then the institutional interest can reasonably be expected to prevail.

27. Conflicts of interest: At times of rapid change of interests in and of the institution, conflicts will proliferate. This is not just a technical issue of financial or other gain to governors or their immediate associates. It involves genuine conflicts between competing stakeholder groups over institutional priorities, as well as conflicts of belief: how much *should* an autonomous university be acting in more than its own immediate self-interest? As well, there is the difficult issue of how a dispassionate, adjudicational Board starts to embrace the more passionately articulated stakes of various interest groups.

SKILLS

28. Responsibilities: Boards of Governors need skills to match their responsibilities. Although there is some common understanding in the UK of their ultimate responsibilities, how those responsibilities are exercised in individual institutions is less clear. Governors are often wary, for instance, of “intruding” directly into traditional areas of academic self-governance. The Board, for instance, must own the strategic directions of the institutions, but while some Boards respond to plans brought forward by their management, others initiate their own processes and demand of management that they follow their agreed plan. The Board must approve the appointment of specified senior staff, but how much is it involved in their selection or recruitment? The Board must ultimately take responsibility for all academic and administrative activities of the institution, but can it reasonably be expected to have its own expertise in areas of student complaints, fee-setting or commercialisation of research?

29. The skills matrix: Such matrices of professional skills are a common way of assessing the appropriateness of the backgrounds of Board members for the Board’s duties, and also of selecting new members. Given the inherited main agenda areas of the Board – such as finance, audit, estates, human resources – it is not surprising that professional expertise in these areas is considered advisable or, in some cases, required. Expertise in other designated areas of equality, students’ unions, and health and safety may also be desirable, and so feature on the matrix.

30. Disciplines and backgrounds: Certain configurations of disciplinary (social sciences, humanities, creative arts, technology, engineering, physical sciences, health sciences) and social (socio-economic, ethnic, gender, regional/international, religious, family/alumni) backgrounds are clearly desirable for particular universities. In an age of shifting balances of interest, these need to be considered as carefully as the skills matrix, lest a university replicate the “people like us” phenomenon of the Anglo-Saxon corporate world.

31. Core-purpose skills: The Board, above all, must have a good knowledge of the institution's core purposes, of education and research. This is not just because finances, estate and human resources are to be devoted in an efficient manner to support educational and research purposes, but also because the strategic directions of the university – primarily in education and research – are to be debated, approved and updated, in light of performance, by the Board. Knowledge in education (such as curriculum, assessment, pedagogy, demand, funding) and research (fundamental, applied, third-stream, demand, funding) is only infrequently referenced at the Board level. This can lead to overall Board incompetence in dealing with core business or ineffective holding of management to account.

32. Values: Knowledge, however, is not enough. Values are equally important, as they reflect the various goals of the academic enterprise. A university has several bottom lines. Financial, human-capital and environmental bottom lines, for instance, reflect different, but hopefully inter-locking, values. Each institution will have a different balance between these values, reflected in its overall positioning as an autonomous institution. The most difficult value for independent governors to understand is often the symbolic, which can be the most powerful driver of scholarly regard. The symbolic is of huge importance in balancing intrinsic (good as something) and instrumental (good for something) aspects of the enterprise, and so minimising reputational risks.

33. Amateurism: The formulation of “twelve good men, and true” is insufficient in meeting the complex, increasingly entrepreneurial, needs of higher education, its governance, management and oversight. The self-check, in current governance guides, that governors need to satisfy *themselves* that they have an ability to contribute to institutional governance reinforces these vestiges of well-intentioned amateurism. As with financial, legal or audit expertise, the Board needs to establish the individual governor's overall profile at all stages of appointment, review and reappointment, and assure itself that it has the best set of members to serve the institution's needs.

34. Board accountability: Increasingly stakeholders will want to hold not just the management but also the Board of Governors accountable for their actions and to be reassured of the Board's ability and inclination to steer the university in changeable times. That accountability might be provided through stakeholder access to regular Board meetings or annual convocations when a Board's activities can be held up to scrutiny. The new funding era calls for more emphasis upon demonstration of educational and research quality, and more efficient use of all resources to that end. It requires also a more detailed understanding at the Board level of international and philanthropic opportunities,

and of sharing of services and venture risk with others. This does not mean that Boards need to become bigger, but rather that their members need to be as multivalent as possible and appointed as a result of a customised and transparent search procedure.

35. Remuneration for governors: Is this asking too much from unremunerated governors? In an age of autonomous, increasingly entrepreneurial, largely self-funded universities there must be a greater annual expectation of governors than the traditional four or five Board meetings, some additional committee work, and the occasional Away Day. In keeping with the privatisation that has been thrust upon the sector, it may be better that governors, or at least those in leading positions such as committee chairs, be remunerated. Better that than Boards fail to exercise their responsibilities in a fully competent and dedicated fashion, and the entire institution be at higher risk. Of course, one aspect of the independence of the governors is then compromised – they also are on the payroll – but, as already argued under “Interests”, that emphasis upon independence may no longer be as appropriate as it once was.

AUTHORITY

36. Legal and moral authority: Governors govern by virtue of legal authority, established for instance in a royal charter and statutes or in articles of governance. As charity trustees and sometimes company directors, they have clearly defined legal rights and obligations. Governors also govern by virtue of moral authority, particularly through the extent to which they can command stakeholder confidence and stand as worthy advocates of the institutional interest.

37. Autonomy: By international comparison, British universities have a high degree of autonomy. Unlike in many countries, they can appoint and promote staff at all levels, approve new courses, select research activities, and, in theory at least, determine their own directions. The authority for all these actions resides ultimately with the university's Board of Governors rather than external authorities. As moments of institutional crisis illustrate, British universities do not derive their authority through acts of provincial or state parliament, as in Canada or Australia, through the Church as in many European (and some UK) universities, or through leading families or clans, as in South and East Asia. Nor is their authority normally subject to the oversight of supervisory boards, as found in northern Europe, although sometimes some supervisory functions are reserved to a university Court.

38. Buffered institutions?: British universities, then, inhabit a distinctive zone between the public sector, of which they are not for-

mally a part, and the truly private sector, such as the University of Buckingham. They are regulated by the “buffer bodies” of funding councils, such as HEFCE, but these bodies cannot directly intervene in the governance of autonomous institutions. Rather, they can apply pressure through their funding allocations and demand adherence to grant conditions. A report of the National Audit Office on sectoral sustainability from March 2011 records the increasing risks of the new funding environment, and calls for a new regulatory approach (2011, 7). It asks for clarification from the Department of Business, Innovation and Skills of the authority of the funding council to intervene in an institution “to protect the interests of taxpayers and students” (2011, 7), as well as “when to manage the taxpayers’ disengagement from an institution should this be in the public interest” (2011, 7). Most tellingly, it seeks clarification of what the funding council’s role would be at all with institutions which receive no grant funding but whose students receive tuition-fee loans (2011, 7).

39. Internal Board responsibility: These autonomous Boards, whose activities are largely still guided by honour-based codes of “public” practice, are technically responsible to no one beyond themselves. Their legal and financial responsibilities as governor, trustee or director must, of course, be acquitted. But the moral responsibilities of governors need particularly now to be emphasised: both through one governor’s scrutiny of another, and their combined reflection of the interests of institutional stakeholders. In particular, such an autonomous Board must not become dominated by a self-perpetuating clique, for the Board’s authority is diminished in proportion to the diminution of stakeholder influence upon the selection and renewal of governors, as also by the extent to which governors do not engage in regular challenge of each other. So, another answer to the time-honoured question of “who guards the guards?” in an autonomous system is that one governor must be a zealous and alert guardian of another.

40. Stakeholder authority: As direct public funding dwindles, even the formulation “publicly funded” is becoming problematic for universities, a circumstance noted by the National Audit Office in its recent report (2011, 7). Now, with the rising student and alumni stake, the accountabilities both of management and the Board of Governors will gain increasing attention of the key stakeholders: students and alumni as chief funders; staff, as the greatest institutional investment and often key opinion formers; the broader community, as chief source of employment. A key question will be how effectively the Board of Governors can retain the trust and confidence of the various stakeholder groups, particularly the students and alumni.

41. The ultimate trust: Beyond being guardians of assets, strategic directions and institutional ethos, what governors are ultimately

guarding is the very heart of the system: academic neutrality. That is why academic freedom is sometimes included in university charters, giving governors a special overseeing responsibility. This freedom allows academic staff to challenge received wisdom and be protected in doing so, however unpopular or controversial their ideas might be. On the other hand, the Board has a role in guarding against political and commercial interference, especially in matters of academic standards or the integrity of research results. The case in March 2011 of Libyan relationships with the London School of Economics, leading to the resignation of its Director, highlights how rapidly a reputation for academic neutrality can be tarnished. It emphasises the important role of governors in swiftly overseeing a remedy to such circumstances. At such moments it is those with the strongest stake in the brand – the alumni – who are among the keenest guardians of that neutral space.

CONCLUSIONS: QUESTIONS FOR A NEW ERA

42. State denial: The withdrawal of the state as chief funding agent of higher education creates new balances in governance authority. The body which can be most expected to fill that space is the alumni, as they now become the chief funding agent of most English universities in direct replacement of that state interest, through their decades-long repayment of state-provided loans. The alumni also have the greatest, life-long stake in the institution’s reputation and its protection. They understand the institution’s symbolic value.

43. Corporate crisis: The move towards greater emulation of corporate models from the business world, initiated over the last decade, seems to have stalled, in part because of the inadequacy of the model for the corporate world itself and in part because of its lack of responsiveness to changing stakeholder interests. The very independence of governor interests in this model does not regularly transplant well to higher education. The current flurry of employability demands directly from government masks the failure of employers and business directly to establish a sufficient financial or moral stake within universities. The question for universities now is how to build more passionate, committed, representative governing bodies, without damaging existing links with employers or their involvement in institutional employability programmes. Of course, many alumni will themselves be employers, but the legitimacy of their stake comes more by virtue of the former than the latter characteristic.

44. Entrepreneurial necessity: Academia’s slowness to change and conservational approaches towards knowledge have sometimes been its strength, but may now present as a dangerous weakness.

The necessity to compete in increasingly open markets, with less regulated, often international competitors, poses challenges to all forms of institutional governance and management, as well as to orderly industrial relations. That necessity for entrepreneurial speed and confidentiality suggests: more delegation of authority to postholders; more advisory, rather than determinative, roles for committees; and more ambiguous questions of ownership of privileged information. It also suggests that governing bodies themselves may move to mimic senior management, through bestowing greater authority upon committee chairs, in fact, creating a cabinet of chairs. That can raise difficult questions about the expectations of members of the Board outside this cabinet of chairs, particularly staff and student members, who may feel they are not full participants in decisions for which they will nevertheless carry responsibility.

45. Academic neutrality: The most distinctive quality of the university is its neutral space. This underscores the university's role as academic standard bearer. In an age of media spin, naturally partisan government, and the profit-maximising corporate motive, society looks even more than previously to its universities for trustworthy research results and verifiable educational standards. If institutional autonomy is to be maintained, then new alumni governors are in a good position to reinforce that ethical basis to research and education once held in trust by the undifferentiated public. Hopefully, they have been inculcated in that ethic as students.

46. Interests, skills, authority: Universities are hard to govern. A strongly independent Board is not necessarily the best guardian of an autonomous university. At moments of governance crisis, and holding no stake of dependency, independent governors can act to protect *their* professional or private interests and *their* reputation over those of the autonomous institution. Authority is better based in a body that actively and passionately represents the relative interests of the key university stakeholders. That representational balance is more likely to be found in a Board of Governors chosen, and reappointed, for the diversity of its members' attributes: knowledge of education and research, professional matrix skills, disciplinary and social background, along with a good understanding of the values enshrined in the institutional mission.

Acknowledgement:

I acknowledge the collaboration of Oliver W. Lewis in initial research for this study.

REFERENCES

- Browne, Lord John (2010), *Securing a Sustainable Future for Higher Education*, www.independent.gov.uk/browne-report.
- Committee of University Chairs (2009), *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, CUC.
- Lambert, Richard (2003), *Lambert Review of Business-University Collaboration*, London, HM Treasury.
- National Audit Office (2011), *Regulating Financial Sustainability in Higher Education*, London, The Stationery Office.
- Schimank, Uwe (2005), "A Comparative Perspective on Change in University Governance in Europe", www.anu.edu.au/NEC/events/2005/Schimank.paper.pdf.
- Shattock, Michael (2006), *Managing Good Governance in Higher Education*, Maidenhead, Open University Press.
- Willets, David (2010), *The Pinch: How the Baby Boomers Stole their Children's Future*, London, Atlantic Books.
- [Malcolm Gillies is Vice-Chancellor of London Metropolitan University and previously of City University London. This paper represents his personal views, not those of any of the institutions for which he has worked.]



Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

Ferraz, 79, 3º izquierda
28008 Madrid
T 34 91 455 15 76
F 34 91 455 16 57

Rue de Trèves, 49 bte 3
B 1040 Bruxelles
T 32 2 280 6340
F 32 2 280 6338

www.sociedadeducacion.org
fundacion@sociedadeducacion.org



La adopción de una perspectiva de *gobernanza* en nuestras instituciones de Educación Superior supone revisar su sistema de funcionamiento bajo la óptica de un objetivo ambicioso. Éste pasa por el deseo de alcanzar una solución colectiva de los problemas, basado en la eficacia y eficiencia en la gestión de los intereses, en el impacto de la territorialidad (local, nacional, supranacional) en la responsabilidad en la toma de decisiones y en los recursos a emplear. La *gobernanza* de la Educación Superior permite, además, incorporar valores como la responsabilidad y la coherencia.

Juan Hernández Armenteros, José Antonio Pérez García y Pello Salaburu abordan en este sexto Documento de Trabajo de la serie Studia XXI un análisis riguroso y crítico sobre los actuales instrumentos de financiación de nuestras instituciones de Educación Superior y su papel al servicio del gobierno universitario, cuyo reto fundamental es revisar sus principios centrales y criterios de actuación.

Los miembros del grupo de expertos que suscriben sus *Claves y Recomendaciones* coinciden en que el gobierno universitario afecta tanto a problemas estrictamente académicos como a los de gestión económica y organización administrativa. Acometer una nueva *gobernanza* parece a todas luces un objetivo necesario para responder a la complejidad de nuestras sociedades y para que las Universidades atiendan las expectativas depositadas en ellas.

Adopting a perspective of *governance* in our Higher Education institutions means reviewing the way they operate from the point of view of an ambitious goal. This implies the idea of achieving a collective solution for problems, based on effectiveness and efficiency in managing interests, on the impact of territoriality (local, national, supranational), on responsibility in decision-making and on the resources to use. The *governance* of Higher Education also allows the incorporation of values like responsibility and coherence.

In this sixth Working Paper of the Studia XXI series, Juan Hernández Armenteros, José Antonio Pérez García and Pello Salaburu make a thorough, critical analysis of the current instruments for financing our Higher Education institutions and their role in the service of university governance, whose fundamental challenge is to review their central principles and criteria for action.

The members of the group of experts who drafted its *Core Issues and Recommendations* agree that university governance affects both strictly academic problems and problems of economic management and administrative organization. Implementing a new kind of *governance* clearly seems to be a necessary goal in order to respond to the complexity of our societies and so that Universities meet the expectations placed on them.



