

# **Reflexiones acerca de la gobernanza de las universidades públicas españolas: Análisis de los planes estratégicos**

Adela García-Aracil

*INGENIO (CSIC-UPV), Camino de Vera, s/n. Valencia 46022*

*E-mail: [agarcia@ingenio.upv.es](mailto:agarcia@ingenio.upv.es)*

## **Resumen**

Las universidades están inmersas en distintos procesos de transformación que tratan de promover instituciones más competitivas y dinámicas. Los cambios que han provocado estas demandas a la universidad están motivando una nueva forma de replantearse su gestión, necesaria para afrontar con éxito los nuevos retos sobrevenidos. Por este motivo, las universidades sienten la necesidad de re-pensar cómo debe ser gestionada la universidad contemporánea.

Parece que el sistema de gobierno y gestión tradicional no es suficiente para dirigir las universidades bajo criterios de eficiencia y efectividad, por lo que es necesario poner en marcha nuevos instrumentos de gestión que faciliten la toma de decisiones en las universidades.

El desarrollo de planes estratégicos está siendo progresivamente extendido en las universidades públicas españolas, convirtiéndose en una herramienta utilizada para definir su actuación futura y trazar un plan de ruta con el cual guiar su rutina. En los documentos de planificación estratégica, la comunidad universitaria manifiesta su misión y su visión, proponiendo unos ejes vertebradores que van a definir las líneas de actuación. El análisis de estos documentos permite vislumbrar el futuro de las universidades e inferir cuáles son las misiones que asumen de forma institucional y que, por tanto, desarrollan o podrían desarrollar en un futuro próximo. Por lo tanto, los planes estratégicos explicitan cuál es la razón de ser de la institución y suponen la puesta en marcha de un nuevo sistema organizativo y de gestión.

En el presente trabajo analizamos los planes estratégicos de las universidades públicas españolas para entender cuáles son las misiones que institucionalmente tienen interiorizadas en la actualidad y las que proyectan para el futuro. La metodología utilizada en esta revisión es el análisis de contenido. El análisis de estos documentos nos ha posibilitado conocer las sinergias que se producen entre las tres misiones de las universidades.

*Palabras Clave:* Planificación Estratégica, Instituciones Universitarias, Análisis de Contenido

## 1. Introducción

Las instituciones universitarias han evolucionado y modificado progresivamente sus estructuras para adaptarse al entorno cambiante, más consciente de la necesidad de generar nuevos conocimientos para promover el crecimiento económico y social. Desde la Edad Media y hasta comienzos del siglo XIX, las universidades europeas han sido consideradas como un templo de sabiduría, donde la élite de especialistas producía y acumulaba conocimiento (Martín, 2000). No es hasta ese siglo, el XIX, que las universidades alemanas contribuyen decisivamente al desarrollo de una nueva misión: la investigación científica. Wilhelm von Humboldt describía la universidad como la institución donde la investigación estaba unida estrechamente a la enseñanza, y dirigida especialmente al desarrollo social a través del cultivo de las ciencias. Esta visión de la universidad se extiende a lo largo del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX en muchos países europeos y en Norteamérica (Geuna, 1996). En el s.XX, la universidad europea experimentó nuevos cambios cuando, por razones de defensa nacional y debido al crecimiento de las necesidades de la industria, se realizaron nuevas demandas a la investigación científica. Se hablaba del surgimiento de un nuevo modelo de universidad que responde de forma creciente al cumplimiento de una “tercera misión”, entendida como el “conjunto de actividades universitarias relacionadas con la generación de conocimiento y capacidades en colaboración con organizaciones y agentes no-académicos, así como con el uso, aplicación y explotación del conocimiento y otras capacidades existentes en la universidad, fuera del entorno académico” (Molas-Gallart y col., 2002). Esta evolución supuso que se tambalearan los valores tradicionales de la universidad, abandonando su torre de marfil y acentuando la diferenciación de instituciones para responder a las demandas del mercado (Scott, 1998).

Podemos afirmar, por tanto, que las universidades han ido adaptando sus misiones a lo largo de la historia para responder a las demandas del entorno. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar cómo las universidades públicas españolas plasman sus misiones universitarias en los documentos que legitiman los objetivos que deben cumplir, esto es los planes estratégicos. El análisis de estos documentos permitirá conocer si las universidades públicas españolas planifican de forma homogénea el desarrollo de las tres misiones básicas de docencia, investigación y “tercera misión”.

El artículo se organiza de la siguiente forma. En el punto 2, se describen los procesos de planificación estratégica como elemento relevante del cambio universitario. En el punto 3, se expone la metodología del estudio empírico. En el punto 4, se exponen los resultados. En las conclusiones, presentadas en el punto 5, se discuten las implicaciones de los resultados del estudio en lo referido a la orientación del sistema público español.

## **2. La planificación estratégica como mecanismo de institucionalización de las prácticas universitarias.**

Las universidades sienten la necesidad de re-pensar cómo debe ser gestionada la universidad contemporánea. Parece claro que el sistema de gobierno y gestión tradicional no es suficiente para dirigir las instituciones de educación superior bajo criterios de eficiencia y efectividad (Sánchez y Elena, 2007), por lo que se torna necesaria la puesta en marcha de nuevos instrumentos de gestión que faciliten la toma de decisiones en las universidades públicas (Álamo Vera y García Soto, 2007).

El desarrollo de planes estratégicos, práctica de gestión aplicada históricamente por empresas, está siendo progresivamente extendido en las universidades públicas españolas, convirtiéndose en una de las herramientas utilizadas para definir la actuación futura de estas instituciones y trazar un plan de ruta con el cual guiar su rutina (Torres et al., 2008). Sin embargo, los planes estratégicos resultarían ser poco más que justificaciones de las actividades del pasado si no se conceptualizan e implementan cambios significativos con un fuerte apoyo de los dirigentes de la organización, pero también de toda la comunidad en su conjunto. Por tanto, no debe olvidarse que este instrumento de gestión, que ofrece una idea general sobre la que inferir cómo serán las universidades públicas españolas en un futuro no muy lejano, es un punto de partida sobre el que realizar nuestro análisis, a la vez que ofrece información útil y valiosa sobre el estado actual y futuro de la institución (Álamo Vera y García Soto, 2007).

Planificar de forma estratégica requiere definir el plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en su conjunto, es decir, es necesario definir en primer lugar cuál es la estrategia. Realizar esta tarea de forma adecuada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y favorable basada en sus capacidades y en las carencias internas (Mintzberg et al., 1998). Las estrategias existen y han existido a muchos niveles diferentes en cualquier organización, si bien podría considerarse que la mejor definición del concepto “planificación estratégica” aplicada en el contexto de la educación superior es la desarrollada por Lockwook y Davies (1985), quienes la consideran como el ejercicio de previsión continuo y colectivo en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro.

En los documentos de planificación estratégica, la comunidad universitaria explicita cuál es la misión y visión de la universidad, proponiendo unos ejes vertebradores que van a definir las líneas de actuación futura (Arias Coello y Simón Martín, 2005). Aún siendo conscientes de que las manifestaciones vertidas en los planes estratégicos son sólo una declaración de intenciones, y por tanto no hacen referencia a resultados sino a objetivos futuros, las conclusiones extraídas en este análisis se pueden tomar como referencia para vislumbrar el futuro de las instituciones de educación superior e inferir cuáles son las misiones que las

universidades públicas asumen de forma institucional y que, por tanto, desarrollan o podrían desarrollar en un futuro próximo.

Tales son las ventajas reconocidas a esta herramienta de gestión que la CRUE ha manifestado su confianza en ella, apostando por su potencial como instrumento de apoyo a la mejora de la universidad, aunque también ha alertado de sus posibles riesgos, como que la institución devenga en una creciente centralización de la gestión o en una excesiva burocratización (Reques Velasco, 2007).

Asimismo, han sido numerosos los trabajos realizados con relación a las potencialidades de la planificación estratégica en instituciones de educación superior. Algunos trabajos han revisado los planes estratégicos de las instituciones de educación superior para analizar el valor añadido que tienen las reformas de la financiación en los resultados de investigación (Frølich y Klitkou, 2006), así como en los resultados académicos de los estudiantes (Bhattacharjee, 2008). En el contexto español, se han llevado a cabo estudios relacionados con la planificación estratégica de diferentes servicios universitarios, especialmente se han enfocado en el análisis de las bibliotecas universitarias (Fuentes Romero, 2001; Arias Coello y Simón Martín, 2005), pero también se han realizado estudios más generales de los planes estratégicos desarrollados en las universidades españolas. En este sentido, Álamo Vera (1995) desarrolló una metodología básica de planificación estratégica aplicable a las universidades españolas como herramienta de ayuda a los gestores universitarios; una década después, analizó cómo las universidades públicas españolas habían introducido esta herramienta de gestión en sus estructuras (Álamo Vera y García Soto, 2007). Estos trabajos han estado dirigidos principalmente al análisis de la planificación estratégica como instrumento de mejora de la institución universitaria.

Por todo lo anterior, se ha considerado oportuno analizar los planes estratégicos de las universidades públicas españolas para entender cuáles son las misiones que institucionalmente tiene interiorizada la universidad en la actualidad y las que proyecta para el futuro.

### **3. Metodología**

#### ***3.1. Muestra analizada***

Tras realizar una búsqueda pormenorizada en las páginas web institucionales de las 47 universidades públicas españolas que imparten formación reglada en modalidad presencial y realizar llamadas telefónicas para comprobar la información, se ha encontrado que 36 de estas universidades han definido y publicado su plan estratégico, lo que supone que el 77% de las universidades públicas españolas que imparten formación reglada en modalidad presencial han puesto en marcha esta nueva herramienta de gestión de la organización. Teniendo en cuenta el tamaño del universo a analizar, se considera apropiada la selección de todos los planes estratégicos, de tal forma que la muestra se corresponde con la población misma y, de esta

manera, los resultados serán totalmente representativos de la realidad. Por tanto, el universo final está compuesto por los 36 planes estratégicos de las universidades públicas españolas (véase Tabla 1). Estos documentos se corresponden a la última edición publicada por la universidad.

Tabla 1. Planes estratégicos de las universidades públicas españolas (última edición)

Universidad	Periodo	Título
A Coruña	2005-10	Plano estratéxico de la UDC 2005-2010. Misión, Visión e Valores
Alicante	2007-12	Plan estratégico de la Universidad de Alicante (Horizonte 2012)
Almería	2003-06	Plan estratégico Universidad de Almería
Autónoma de Madrid	2003-06	Plan estratégico 2003-2006. Proyectos y acciones estratégicas
Barcelona	2008-20	Plan marco UB Horizonte 2020
Burgos	2004-08	Plan estratégico 2004-2008
Cádiz	2005-10	Plan estratégico de la Universidad de Cádiz 2005-2010
Córdoba	2006-15	Plan estratégico 2006-2015
Girona	2008-13	Pla estratègic 2008-2013 de la Universitat de Girona
Granada	2006-10	Plan estratégico 2006-2010
Huelva	2008-10	Plan estratégico institucional
Islas Baleares	2002-06	Pla estratègic de la Universitat de les Illes Balears, 2002-2006
Jaén	2003-10	Plan estratégico 2003-2010 Universidad de Jaén
Jaume I de Castellón	2000-08	Sistema de dirección estratégica
La Laguna	2006-15	Plan estratégico de la Universidad de la Laguna
La Rioja	2002-05	Plan estratégico de la Universidad de la Rioja 2002-2005
Las Palmas de Gran Canaria	2002-06	Plan estratégico institucional 2002-2006
León	2006-08	Plan estratégico ULE 2milseis / 2milocho
Lleida	2006-12	Pla estratègic 2006-2012. Conceptes centrals
Málaga	2009-12	Plan estratégico Universidad de Málaga 2009-2012
Miguel Hernández de Elche	2008-12	III Plan de calidad. Universidad pública con excelencia acreditada
Murcia	2007-12	Plan estratégico institucional 2007-2012 Universidad de Murcia
Oviedo	2005-10	La Universidad de Asturias. Plan estratégico 2005-2010
Pablo de Olavide	2009-11	Plan estratégico de la UPO. 2009-2011
País Vasco	2007-11	Plan estratégico 2007-2011 de la UPV-EHU
Politécnica de Catalunya	2008-10	Pla estratègic UPC
Politécnica de Valencia	2007-14	Plan estratégico UPV. 2007-2014
Pública de Navarra	2005-08	Universidad Pública de Navarra. II Plan estratégico. 2005-2008
Rovira i Virgili	2008-13	Pla Estratègic
Salamanca	2009-12	Plan Estratégico USAC 2009-2012
Santiago de Compostela	2003-10	Plan estratégico de la USC. Objetivos estratégicos
Sevilla	2008-12	Plan estratégico Universidad de Sevilla
Valencia Estudi General	2008-11	Plan estratégico 2008-2011
Valladolid	2008-14	Plan estratégico de la Universidad de Valladolid 2008-2014
Vigo	2008-12	Plan estratégico formato electrónico 2008-2012
Zaragoza	2002-05	Plan estratégico 2002-2005

*Fuente: Elaboración propia.*

No han sido incluidas en el estudio 11 universidades públicas españolas presenciales por las razones que se indican a continuación: la Universidad Complutense de Madrid, por la imposibilidad de obtener el documento de planificación estratégica; la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Extremadura tienen restringido el acceso al documento estratégico por medios electrónicos; algunas universidades han desarrollado un plan estratégico para un área o servicio específico, como es el caso de la Universidad Pompeu Fabra, cuyo plan estratégico se centra exclusivamente en la investigación; la Universidad de Cantabria, la Universidad de Castilla La-Mancha y la Universidad Politécnica de Cartagena, que se centran en la gestión administrativa de la institución; la Universidad de Alcalá, la Universidad Carlos III y la Universidad Politécnica de Madrid, cuya planificación se dirige sólo al servicio de biblioteca de la universidad; y, el plan estratégico recientemente elaborado por la Universidad Autónoma de Barcelona va destinado a la planificación de lo que llaman “la universidad electrónica” y, por tanto, tiene objetivos distintos a los de la institución presencial, por lo que no es comparable con los demás.

### ***3.2. Estrategia de análisis***

En el presente artículo se ha aplicado el método de análisis de contenido por su capacidad para extraer un conocimiento en profundidad de los valores presentes en los mensajes, textos o discursos (Colyvas y Powell, 2006).

El análisis de contenido conlleva definir las unidades de análisis que se dividen en: unidades de muestreo (unidades materiales que conforman la realidad a investigar), de contexto (unidades amplias que contienen la información referida en la unidad de registro) y de registro (segmentos de contenido que pueden ser categorizados, medidos, descritos, analizados e interpretados). En el estudio realizado las “Unidades de Muestreo” son los planes estratégicos de las 36 universidades públicas españolas presenciales. Las “Unidades de Contexto” se corresponden con las secciones en las que normalmente se estructuran los planes estratégicos, es decir, la “Misión” (propósito, funciones y valores de la organización), la “Visión” (lo que la organización desea ser) y los “Ejes” (objetivos y estrategias de actuación). Las “Unidades de Registro” son la “Docencia” (entendida como “la transmisión de conocimientos y destrezas a los estudiantes a través de la formación y de los procesos de capacitación”), la “Investigación” (considerada como la “generación de nuevo conocimiento a través del análisis y la experimentación”) y la “Transferencia de conocimiento” o “Tercera Misión” (entendida como el “establecimiento de vínculos con otros ámbitos no académicos a través de la transferencia de las capacidades universitarias y sus resultados y/o la comercialización de los recursos tecnológicos y científicos”) (Molas-Gallart y col., 2002 op. Cit.; Göransson et al., 2009).

Posteriormente, se organizan y clasifican las unidades de registro sobre la base de criterios de analogía y diferenciación para integrar los documentos. Éste es un proceso de

transformación de los datos brutos en datos útiles donde se subraya y marca el material original. De esta forma, se obtiene un corpus del material permitiendo formular una lista de indicadores para presentar el marco teórico que define cada unidad de registro (véase Tabla 2). Tal como se observa en la Tabla 2, la lista propuesta está compuesta por dos niveles para cada unidad de registro; por un lado los indicadores, que son la unidad de significación más elemental de información que se produce en el proceso de construcción del conocimiento y, por otro, las dimensiones, que representan constructos más generales como expresión de la interpretación y comparación de los indicadores definidos.

Tabla 2. Lista de indicadores extraída de los planes estratégicos

Unidad de registro	Dimensión	Indicadores
Docencia	Recursos y Actividades	Becas a estudios Carga docente, dedicación docente Enseñanza virtual, a distancia, e-learning Estudiantes Estudios de grado Evaluación de la docencia Formación continua, a lo largo de la vida Infraestructuras académicas Metodología docente, métodos didácticos Movilidad (estudiantes y profesores) NTIC en la docencia Oferta académica Profesor, profesorado, docente, académico, tutor Titulaciones
	Resultados e Impactos	Acreditación Aprendizaje Búsqueda empleo, ocupación, mercado laboral Calidad de la docencia Competencia profesional Ejercicio profesional Formación integral Inserción laboral, empleabilidad Internacionalización Multidisciplinariedad Premios al rendimiento académico Preparación para la profesión, formación profesional Rendimiento académico
Investigación	Recursos y Actividades	Año sabático para investigación Becas a la investigación Carga investigadora, dedicación a investigación Curso introducción / iniciación a la investigación Doctorado, Doctorado de excelencia Estudios de postgrado Evaluación de la investigación Fomento / Apoyo a la investigación Grupos de investigación Infraestructura para la investigación Máster Personal investigador Prácticas en actividad investigadora Proyectos de investigación
	Resultados e Impactos	Cooperación Creación, producción, generación de conocimiento Creatividad

		Doctores Investigación de excelencia (calidad) Progreso, avance científico Publicaciones Sexenios, reconocimientos Tesis doctorales
		Captación, búsqueda de recursos y fondos Cátedras de empresa Consejo Social Consorcios Consultoría, asesoramiento Contratos y convenios Desarrollo tecnológico Divulgación científica Emprendimiento Incubadora de empresas Intercambio de profesionales OTRI Parque científico Prácticas en empresa
Transferencia de Conocimiento	Recursos y Actividades	Creación de empresas Diálogo social Explotación comercial, comercialización Implicación, compromiso social Innovación Licencias
	Resultados e Impactos	Modelos de utilidad Patentes Relación con entorno empresarial y productivo Servicio a la sociedad Spin-off Start-up Transferencia tecnológica Utilidad social

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4. Resultados

### 4.1. Panorámica de las misiones de la universidad pública española

El análisis de la visión, la misión y los ejes estratégicos que las universidades públicas manifiestan en su planificación estratégica institucional ofrece una visión general de las misiones asumidas por las universidades.

La frecuencia de los indicadores por unidad de contexto y unidad de registro para el total de la muestra queda recogida en la Tabla 3. Por término medio, el 51,5% de los indicadores que aparecen son relativos a la “Docencia”, el 25,8% a la “Investigación” y el 22,7% a la “Transferencia de conocimiento”. Observando la distribución de los indicadores en función de la Unidad de Contexto y la Unidad de Registro, podríamos decir que la mayor tradición de nuestras universidades por la docencia queda reflejada en sus planes estratégicos ya que, de forma general, están dedicando mayor atención a esta misión en comparación con las otras dos. Asimismo, no es de extrañar que en la “Misión” y la “Visión” de las universidades aparezcan

con mayor frecuencia indicadores relativos a la “Transferencia de conocimiento” ya que se tiende a hacer más hincapié en los aspectos menos desarrollados.

Tabla 3. Número total y distribución porcentual de la aparición de indicadores por unidad de contexto y unidad de registro

Unidad de Contexto	Unidad de Registro						Total	
	Docencia		Investigación		Transferencia de conocimiento			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Misión	167	47,0	72	20,3	116	32,7	355	100,0
Visión	201	53,0	87	23,0	91	24,0	379	100,0
Ejes	8.684	51,6	4.370	26,0	3.785	22,5	16.839	100,0
<i>Total</i>	<i>9.052</i>	<i>51,5</i>	<i>4.529</i>	<i>25,8</i>	<i>3.992</i>	<i>22,7</i>	<i>17.573</i>	<i>100,0</i>

*Fuente: Elaboración propia.*

En la Tabla 4 se muestra información más detallada, mediante la distribución de los indicadores para cada una de las misiones (unidades de registro) y sus correspondientes dimensiones, “Recursos y Actividades” y “Resultados e Impactos”. De forma global puede verse cómo los indicadores registrados hacen referencia, en primer lugar, a los “Recursos y Actividades” (64,2%) y, con una menor frecuencia, a los “Resultados e Impactos” (35,8%). Este resultado es curioso si pensamos que los ejercicios de planificación están dirigidos a la consecución de los objetivos marcados. Podríamos pensar, por tanto, que los planes estratégicos de las universidades públicas españolas están siendo utilizados principalmente como una herramienta de gestión más orientada al uso de los recursos que a la obtención de resultados.

Sin embargo, la distribución de los indicadores en cada dimensión no presenta la misma tendencia en todas las unidades de registro. Los indicadores contabilizados en la misión “Docencia” están mayoritariamente relacionados con los “Recursos y Actividades” (70,5%). En cuanto a la misión “Investigación” se observa que también cerca de las tres cuartas partes de los indicadores se refieren a los “Recursos y Actividades” dedicados a “Investigación”. En cambio, en la misión “Transferencia de conocimiento” más de la mitad de los indicadores contabilizados se refieren a los “Resultados e Impactos” obtenidos por desarrollar esta misión (57,5%). Las causas pueden ser varias, si bien podríamos pensar que, en cuanto a la docencia y la investigación, al ser misiones ampliamente conocidas por la comunidad académica, los gestores tratan de profundizar en los aspectos que deben trabajar los académicos, mientras que en la transferencia de conocimiento, al ser una misión de incorporación más reciente, los gestores tratan de marcar hacia dónde deben dirigirse los trabajos, siendo necesario un mayor esfuerzo conceptual para establecer los resultados e impactos principales que se deben alcanzar.

Tabla 4. Número total y distribución porcentual de la aparición de indicadores por unidad de registro y dimensiones

Unidad de Registro	Dimensiones				Total	
	Recursos / Actividades		Resultados / Impactos			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Docencia	6.386	70,5	2.666	29,5	9.052	100,0
Investigación	3.201	70,7	1.328	29,3	4.529	100,0
Transferencia de conocimiento	1.697	42,5	2.295	57,5	3.992	100,0
<i>Total</i>	<i>11.284</i>	<i>64,2</i>	<i>6.289</i>	<i>35,8</i>	<i>17.573</i>	<i>100,0</i>

*Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 5 ofrece la frecuencia y distribución porcentual de aparición de cada indicador por unidad de registro y por dimensión. En el caso de la unidad de registro “Docencia”, para la dimensión “Recursos y Actividades”, los cuatro indicadores con mayor presencia son los estudiantes, seguido de las titulaciones, los profesores y la oferta académica. Juntos representan más del 60% en dicha dimensión. En “Resultados e Impactos” aparecen como importantes, en general, la calidad de la docencia y su repercusión en el mundo laboral (véase calidad de docencia, internacionalización, aprendizaje y empleabilidad, entre otros). Por tanto, en esta unidad de registro, los planes estratégicos están revelando mayor interés en indicadores relativos a alumnos, personal docente, oferta educativa y la adecuación de los objetivos del curso a la realidad profesional, a través de la calidad de la docencia y la empleabilidad de los graduados.

En el caso de la unidad de registro “Investigación”, los indicadores más frecuentes en “Recursos y Actividades” son: el personal investigador, los estudios de postgrado, el año sabático para la investigación y los proyectos de investigación. Para la dimensión “Resultados e Impactos”, los indicadores con mayor presencia en los planes estratégicos son los relativos a la cooperación, seguida de la creación, producción, generación de conocimiento y las publicaciones. Se puede decir que para el conjunto de esta unidad de registro, los planes estratégicos hacen referencia a indicadores relacionados con el personal, con los proyectos y colaboraciones realizadas, con el número de publicaciones y con la política de evaluación de la investigación.

Finalmente, la unidad de registro “Transferencia de conocimiento” muestra para la dimensión “Recursos y Actividades” que los indicadores más frecuentes son los contratos y convenios, el emprendimiento, las prácticas en empresa y la captación, búsqueda de recursos y fondos. Para la dimensión “Resultados e Impactos” el indicador más frecuente es el de innovación, seguida por la implicación, compromiso social y la relación con el entorno empresarial y productivo. Así, se puede afirmar que, para el conjunto de esta unidad de registro, se da mayor relevancia a los indicadores relacionados con los logros que conlleva el desarrollo de la transferencia de conocimiento como son la importancia de la innovación, su implicación

social y todas aquellas actividades pertenecientes a la relación con el entorno empresarial y productivo.

Tabla 5. Frecuencia y distribución porcentual de cada indicador por unidad de registro y dimensión

Unidad de registro	Dimensión	Indicadores	Nº <i>absoluto</i>	% <i>(d= 100)</i>	% <i>(u. reg = 100)</i>
Docencia	Recursos y Actividades	Estudiantes	1.327	20,8	14,7
		Titulaciones	978	15,3	10,8
		Profesor, profesorado, docente, académico, tutor	957	15,0	10,6
		Oferta académica	697	10,9	7,7
		NTIC en la docencia	326	5,1	3,6
		Metodología docente, métodos didácticos	318	5,0	3,5
		Evaluación de la docencia	316	4,9	3,5
		Movilidad (estudiantes y profesores)	308	4,8	3,4
		Formación continua, a lo largo de la vida	295	4,6	3,3
		Estudios de grado	288	4,5	3,2
		Infraestructuras académicas	196	3,1	2,2
		Enseñanza virtual, a distancia, e-learning	187	2,9	2,1
		Carga docente, dedicación docente	123	1,9	1,4
		Becas a estudios	70	1,1	0,8
			<b>Total Recursos y Actividades</b>	<b>6.386</b>	<b>100,0</b>
Docencia	Resultados e Impactos	Calidad de la docencia	548	20,6	6,1
		Internacionalización	529	19,8	5,8
		Aprendizaje	423	15,9	4,7
		Inserción laboral, empleabilidad	214	8,0	2,4
		Preparación para la profesión, formación profesional	191	7,2	2,1
		Formación integral	149	5,6	1,6
		Búsqueda empleo, ocupación, mercado laboral	132	5,0	1,5
		Acreditación	115	4,3	1,3
		Competencia profesional	102	3,8	1,1
		Rendimiento académico	99	3,7	1,1
		Premios al rendimiento académico	81	3,0	0,9
	<b>Total Resultados e Impactos</b>	<b>2.666</b>	<b>100,0</b>	<b>29,5</b>	
<b>Total Docencia</b>		<b>9.052</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Investigación	Recursos y Actividades	Personal investigador	601	18,8	13,3
		Estudios de postgrado	453	14,2	10,0
		Año sabático para investigación	421	13,2	9,3
		Proyectos de investigación	355	11,1	7,8
		Grupos de investigación	321	10,0	7,1
		Evaluación de la investigación	245	7,7	5,4
		Infraestructura para la investigación	233	7,3	5,1
		Doctorado, Doctorado de excelencia	216	6,7	4,8
		Master	136	4,2	3,0
		Fomento / Apoyo a la investigación	87	2,7	1,9
		Becas a la investigación	68	2,1	1,5
		Carga investigadora, dedicación a investigación	38	1,2	0,8
		Curso introducción / iniciación a la investigación	21	0,7	0,5
		Prácticas en actividad investigadora	6	0,2	0,1
			<b>Total Recursos y Actividades</b>	<b>3.201</b>	<b>100,0</b>
Investigación	Resultados e Impactos	Cooperación	354	26,7	7,8
		Creación, producción, generación de conocimiento	296	22,3	6,5

	Publicaciones	215	16,2	4,7
	Doctores	135	10,2	3,0
	Tesis doctorales	98	7,4	2,2
	Progreso, avance científico	95	7,2	2,1
	Creatividad	52	3,9	1,1
	Investigación de excelencia (calidad)	45	3,4	1,0
	Sexenios, reconocimientos	38	2,9	0,8
	<b>Total Resultados e Impactos</b>	<b>1.328</b>	<b>100,0</b>	<b>29,3</b>
<b>Total Investigación</b>		<b>4.529</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	Contratos y convenios	420	24,7	10,5
	Emprendimiento	203	12,0	5,1
	Prácticas en empresa	176	10,4	4,4
	Captación, búsqueda de recursos y fondos	155	9,1	3,9
	Parque científico	151	8,9	3,8
	Consejo Social	140	8,2	3,5
Recursos y	Desarrollo tecnológico	120	7,1	3,0
Actividades	Divulgación científica	98	5,8	2,5
	Intercambio de profesionales	58	3,4	1,5
	Consultoría, asesoramiento	49	2,9	1,2
	OTRI	48	2,8	1,2
	Cátedras de empresa	31	1,8	0,8
	Consortios	26	1,5	0,7
	Incubadora de empresa	22	1,3	0,6
Transferencia	<b>Total Recursos y Actividades</b>	<b>1.697</b>	<b>100,0</b>	<b>42,5</b>
de	Innovación	524	22,8	13,1
Conocimiento	Implicación, compromiso social	463	20,2	11,6
	Relación con entorno empresarial y productivo	369	16,1	9,2
	Transferencia tecnológica	290	12,6	7,3
	Servicio a la sociedad	235	10,2	5,9
	Creación de empresas	124	5,4	3,1
Resultados e	Patentes	89	3,9	2,2
Impactos	Explotación comercial, comercialización	68	3,0	1,7
	Spin-off	39	1,7	1,0
	Diálogo social	30	1,3	0,8
	Utilidad social	27	1,2	0,7
	Licencias	25	1,1	0,6
	Start-up	6	0,3	0,2
	Modelos de utilidad	6	0,3	0,2
	<b>Total Resultados e Impactos</b>	<b>2.295</b>	<b>100,0</b>	<b>57,5</b>
<b>Total Transferencia de Conocimiento</b>		<b>3.992</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.2. Comparativa de las misiones de la universidad pública española**

A continuación, se presenta una comparativa de las misiones que manifiesta desarrollar, o que se propone desarrollar en el futuro, cada institución universitaria. Observando la distribución porcentual de los indicadores para cada unidad de registro, podemos ver las diferencias o similitudes entre las distintas universidades a la hora de planificar con mayor énfasis unas misiones u otras, tratando de establecer un patrón que las identifique.

La Tabla 6 muestra la distribución porcentual de los indicadores contabilizados en cada plan estratégico (universidad), por dimensión y misión (unidad de registro). Los datos se presentan para el conjunto de unidades de contexto. Como se puede observar, la “Docencia” es la unidad de registro donde aparecen mayor porcentaje de indicadores, no solo en el conjunto de las universidades analizadas, sino en todos y cada uno de los 36 planes estratégicos revisados.

Tabla 6. Distribución de los indicadores por universidad, dimensión y unidad de registro  
(fila=100%)

Universidades	Recursos / Actividades			Resultados / Impactos			Subtotales		
	D	I	TC	D	I	TC	D	I	TC
A Coruña	25,5	19,3	9,0	24,8	11,7	9,7	50,3	31,0	18,7
Alicante	38,9	10,6	8,1	21,2	11,1	10,1	60,1	21,7	18,2
Almería	42,3	13,9	12,1	17,1	6,2	8,4	59,4	20,1	20,5
Autónoma de Madrid	42,2	17,7	7,5	14,5	6,5	11,7	56,7	24,2	19,2
Barcelona	30,2	26,5	5,9	14,3	6,5	16,6	44,5	33,0	22,5
Burgos	33,2	18,7	13,7	17,2	6,1	11,1	50,4	24,8	24,8
Cádiz	26,5	14,1	15,7	18,2	6,6	18,9	44,7	20,7	34,6
Córdoba	31,3	20,1	8,5	20,3	6,4	13,3	51,6	26,5	21,8
Girona	27,9	21,6	10,3	16,3	8,9	15,0	44,2	30,5	25,3
Granada	33,4	19,3	10,9	16,1	8,6	11,7	49,5	27,9	22,6
Huelva	35,9	20,4	10,6	11,5	7,6	14,1	47,4	28,0	24,7
Islas Baleares	29,0	13,1	8,2	20,6	11,6	17,5	49,6	24,7	25,7
Jaén	37,6	17,1	11,8	15,2	8,7	9,6	52,8	25,8	21,4
Jaume I	40,7	19,0	6,8	10,4	6,8	16,3	51,1	25,8	23,1
La Laguna	35,8	25,9	10,7	12,5	4,4	10,6	48,3	30,3	21,3
La Rioja	63,8	7,6	5,5	11,1	5,6	6,3	74,9	13,2	11,8
Las Palmas de Gran Canarias	40,1	19,2	9,4	10,0	9,7	11,6	50,1	28,9	21,0
León	35,2	18,5	10,3	20,6	6,0	9,4	55,8	24,5	19,7
Lleida	32,9	16,6	13,3	15,7	4,8	16,6	48,6	21,4	29,9
Málaga	29,5	20,4	13,0	13,4	6,9	16,7	42,9	27,3	29,7
Miguel Hernández	33,2	18,7	13,7	17,2	6,1	11,1	50,4	24,8	24,8
Murcia	30,4	24,4	7,9	12,6	9,2	15,6	43,0	33,6	23,5
Oviedo	40,2	15,9	4,7	16,8	6,6	15,7	57,0	22,5	20,4
Pablo de Olavide	38,6	20,3	9,3	14,4	6,9	10,5	53,0	27,2	19,8
Páís Vasco	31,3	21,8	8,1	13,0	13,4	12,3	44,3	35,2	20,4
Politécnica de Catalunya	41,6	11,4	12,9	13,9	6,7	13,6	55,5	18,1	26,5
Politécnica de Valencia	22,4	17,1	9,3	22,0	12,0	17,1	44,4	29,1	26,4
Pública de Navarra	29,8	21,0	8,5	20,6	6,6	13,5	50,4	27,6	22,0
Rovira i Virgili	24,3	14,8	11,1	18,3	8,4	23,0	42,6	23,2	34,1
Salamanca	29,3	9,8	7,3	20,7	14,6	18,3	50,0	24,4	25,6
Santiago de Compostela	41,5	31,6	8,3	8,7	5,1	4,7	50,2	36,7	13,0
Sevilla	33,4	19,3	10,9	16,1	8,6	11,7	49,5	27,9	22,6
Valencia	39,6	15,7	8,9	14,8	8,9	12,1	54,4	24,6	21,0
Valladolid	41,7	18,3	13,1	12,6	7,1	7,1	54,3	25,4	20,2
Vigo	25,5	19,3	9,0	24,8	11,7	9,7	50,3	31,0	18,7
Zaragoza	45,3	13,2	10,5	12,0	4,6	14,5	57,3	17,8	25,0
Total	36,3	18,2	9,7	15,2	7,6	13,1	51,5	25,8	22,8

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados por universidades, la Universidad de la Rioja es la que mayor énfasis pone en la “Docencia” ya que cerca del 75% de los indicadores identificados en su plan hacen referencia a esta misión. Le sigue la Universidad de Alicante que le dedica el 60,1% de los indicadores. El resto de instituciones tienen porcentajes próximos al 50%, si bien oscilan entre +/- 10 puntos, por lo que entre el 40% y el 60% de los indicadores, dependiendo de la universidad, están orientados a la “Docencia”.

La “Investigación” es la segunda misión con mayor frecuencia de indicadores (25,8%). De hecho, 25 de los 36 planes estratégicos analizados recogen en esta unidad los porcentajes más elevados después de la “Docencia”. La universidad que recoge mayor proporción de indicadores en “Investigación” es la Universidad Santiago de Compostela (36,5%) y la que menos es la Universidad de la Rioja (13,2%). Podríamos decir, por tanto, que en segundo lugar, las universidades españolas están orientadas a la “Investigación”, pues entre el 25% y el 35% de los indicadores aparecidos en los planes estratégicos corresponden a esta misión.

En cuanto a la “Transferencia de conocimiento”, en general, los indicadores contabilizados vienen a representar entre el 15% y el 25% de los indicadores contabilizados en los planes estratégicos, como se ha dicho, por debajo de la “Investigación”. Dos instituciones distribuyen en la misma proporción los indicadores contabilizados en “Investigación” y en “Transferencia de conocimiento”, éstas son la Universidad de Burgos y la Universidad Miguel Hernández de Elche. Por su parte, nueve planes estratégicos muestran porcentajes de indicadores de “Transferencia de Conocimiento” superiores a la “Investigación”. Éstas son la Universidad de Cádiz, la Universidad Rovira i Virgili, la Universidad de Lleida, la Universidad de Málaga, la Universidad Politécnica de Catalunya, la Universidad de las Islas Baleares, la Universidad de Salamanca, la Universidad de Zaragoza y la Universidad de Almería cuyos porcentajes se sitúan próximos al 30%, superando esta cifra alguna de ellas.

Así pues, en base a estos resultados, cabe la posibilidad de que se pueda establecer una tipología de universidades públicas españolas, dado que, por un lado, encontramos universidades principalmente centradas en la docencia, y por otro lado, instituciones que prestan una mayor atención a la investigación y/o a la transferencia de conocimiento.

## **5. Conclusiones**

En el presente trabajo se ha analizado cuáles son las misiones que las universidades públicas españolas asumen de forma institucional. Para tal fin, la revisión realizada de los planes estratégicos de las universidades públicas españolas presenciales ha permitido enriquecer la visión institucional de estas organizaciones ya que en dichos documentos se legitiman los valores y las misiones que promueven el cambio institucional. El método utilizado ha sido el análisis de contenido.

Los planes estratégicos revisados ponen énfasis en la misión “Docencia”, ya que en esta unidad de registro se contabilizan más de la mitad de los indicadores. En segundo lugar, aparece la misión “Investigación”, que registra algo más de un cuarto de los indicadores computados, y el resto aparecen registrados en la misión “Transferencia de conocimiento”. El interés y la atención en la “Docencia” y la “Investigación” se centran principalmente en los “Recursos y Actividades”, mientras que en la “Transferencia de conocimiento” se presta mayor atención a los “Resultados e Impactos” alcanzados.

En base a este resultado global, se podría pensar que la puesta en marcha de planes estratégicos en las universidades está instando a las instituciones a fortalecer más unas misiones que otras para alcanzar el cambio organizacional. Sin embargo, como hemos visto en el análisis comparado, todas las universidades no presentan el mismo grado de institucionalización de cada misión. De hecho, las universidades podrían agruparse en dos tipos, en función del peso que han otorgado a cada misión en sus planes estratégicos; el primero enfocado prioritariamente a la docencia y el segundo a la investigación y la transferencia de conocimiento.

En este sentido, aunque el marco de análisis utilizado informa del proceso de reconfiguración de las universidades, surge la necesidad de profundizar más en el estudio de las causas que influyen en ese proceso y plantearse si las universidades públicas españolas están cambiando sus patrones de comportamiento a tenor de algunos de los resultados encontrados a nivel institucional.

Además, podemos decir que no todas las universidades públicas españolas asumen institucionalmente por igual las tres misiones básicas de docencia, investigación y transferencia de conocimiento. La existencia de diferentes orientaciones estratégicas puede tener diversas implicaciones, especialmente en lo referente a las políticas universitarias y científicas, pues esa diversidad casa mal con la tendencia a realizar evaluaciones de desempeño homogéneas para todas las universidades, con el impacto que éstas pueden tener en los mecanismos de financiación de las universidades.

## Referencias

- Álamo Vera, F. R. (1995). *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Álamo Vera, F. R. y García Soto, M. G. (2007): “El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas”, *Investigaciones Europeas*, vol. 113, nº 2, pp. 113-129.
- Arias Coello, A. y Simón Martín, J. (2005): “Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas”, *Documentación de las Ciencias de la Información*, vol. 28, pp. 73-85.
- Bhattacharjee, M. (2008): “Strategic Management in Higher Educational Institutions: Emphasis on Career Orientation in Management and Technical Institutes”, *The Icfai University Journal of Higher Education*, vol. 3, nº 3, pp. 38-47.
- Colyvas, J. A. y Powell, W. W. (2006): “Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 305-353.
- Frølich, N. y Klitkou, A. (2006): “Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output”, en *Actas de la Conferencia on Indicators on*

- Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions*, (Lugano, 15-17 de Noviembre de 2006), pp. 1-20.
- Fuentes Romero, J. J. (2001): "Planificación de centros bibliotecarios", *Revista General de Información y Documentación*, vol. 11, nº 1, pp. 49-82.
- Geuna, A. (1996): *European universities: an interpretative history* [en línea], Research memoranda, 8, MERIT, Maastricht, [ref. de 4 de mayo de 2011] Disponible en Web: <http://edocs.uu.unimaas.nl/loader/file.asp?id=56>
- Göransson, B.; Maharajh, R. y Schmoch, U. (2009): "New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold Solutions", *Science and Public Policy*, vol. 36, nº 2, pp. 157-164.
- Lockwood, G. y Davies, J. (1985). *Universities: The management challenge*. Windsor: SRHE and NFER Nelson.
- Martín, C. J. (2000): "La misión de la universidad en el S.XXI: ¿Torre de marfil, parque de diversión, oficina comercial o pensar lo impensable?", *Estudios del Hombre*, vol. 12, pp. 43-59.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1998). *El proceso estratégico. Edición europea revisada*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Molas-Gallart, J.; Salter, A.; Patel, P.; Scott, A., y Duran, X. (2002): *Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities*, Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex. Freeman Centre, Falmer, Brighton, East Sussex, BN1 9QE, United Kingdom.
- Reques Velasco, P. (2007). *Atlas digital de la España Universitaria. Bases para la planificación estratégica de la enseñanza superior*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Sánchez, M. P. y Elena, S. (2007): "La gestión estratégica de la universidad contemporánea: reflexiones sobre la potencialidad de los modelos de capital intelectual", *Revista madri+d*, vol. 42.
- Scott, P. (1998): "Fisuras en la Torre de marfil", *El correo de la Unesco*, Septiembre, pp. 18-20.
- Torres, P.; Villafán, J. y Álvarez, M. L. (2008): "Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México", *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 47, nº 2, pp. 1-11.