



El gobierno de la educación superior en Europa

Políticas, estructuras, financiación y personal académico





El gobierno de la educación superior en Europa

Políticas, estructuras, financiación y
personal académico

Eurydice

La red europea de información en educación

La Unidad Europea de Eurydice publica este documento con el apoyo financiero de la Comisión Europea (Dirección General de Educación y Cultura).

Disponible en inglés (*Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff*), francés (*La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politiques, structures, financement et personnel académique*) y español (El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico).

ISBN 978-92-79-09290-9

DOI 10.2766/65804

Este documento también se encuentra disponible en Internet (<http://www.eurydice.org>; <http://www.educacion.es/cide/eurydice/index.htm>).

Texto terminado en abril de 2008.

© Eurydice, 2008.

Los contenidos de esta publicación pueden ser parcialmente reproducidos excepto con fines comerciales, siempre que el extracto vaya precedido de una referencia completa a «Eurydice, la red europea de información en educación», seguida de la fecha de publicación del documento.

Las solicitudes de permiso para reproducir el documento completo deben dirigirse a la Unidad Europea.

Fotografía de cubierta: © Images.com/Corbis/Helen King, Bruselas, Bélgica

Eurydice
Unidad Europea
Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
Tel. +32 2 600 53 53
Fax +32 2 600 53 63
E-mail: info@eurydice.org
Internet: <http://www.eurydice.org>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional
Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Documentación y Publicaciones

Catálogo de publicaciones del Ministerio: educacion.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: 060.es

Fecha de edición: 2009
NIPO: 820-09-083-X
ISBN: 978-84-369-4748-9
Depósito Legal: M-42232-2009
Imprime: Solana e hijos, A. G., S. A.

Impreso en España

PRÓLOGO



El papel de la educación superior en la sociedad del conocimiento está reconocido tanto a escala europea como por los Estados miembros. Este nivel educativo está llamado a contribuir significativamente a la consecución de los objetivos de Lisboa en materia de crecimiento, prosperidad y cohesión social. El programa de trabajo de la Unión Europea "Educación y Formación 2010" resalta claramente la importancia de la modernización de las instituciones de educación superior y de las reformas alentadas por el Proceso de Bolonia, con el fin de

crear un Espacio Europeo de Educación Superior.

Para que estas expectativas se cumplan, la educación superior tiene que dar respuesta a una serie de desafíos muy importantes: debe alcanzar un nivel de calidad que resista la comparación internacional, mejorar el gobierno y la responsabilidad, aumentar sus recursos financieros y diversificar sus fuentes de financiación. Estos objetivos fundamentales presuponen cambios en la educación superior que deben figurar entre las principales prioridades de la agenda política y de las estrategias nacionales de los países europeos.

El presente estudio destaca el proceso de modernización puesto en marcha en la educación superior en Europa y analiza, en concreto, las estructuras de gobierno, los métodos utilizados para financiar las instituciones y sus responsabilidades con relación al personal académico. Llama también la atención sobre la amplia variedad de modelos de gobierno, por ejemplo en materia de captación de fondos privados u órganos de toma de decisiones en el seno de las instituciones. Asimismo resalta que se están llevando a cabo importantes debates nacionales sobre las políticas estratégicas de la educación superior, en los que participa una gran variedad de agentes.

Por tanto, este estudio amplía nuestros conocimientos sobre los procesos de gobierno de la educación superior y es original en cuanto a su cobertura geográfica, pues analiza 30 países europeos de la Red Eurydice. Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a las unidades nacionales y a la Unidad Europea por sus contribuciones, que espero sirvan de ayuda a todos aquellos implicados en la educación superior al plantearse posibles medidas que les permitan participar de lleno en la consecución de los objetivos de Lisboa.

A handwritten signature in blue ink that reads "Ján Figel". The signature is written in a cursive, flowing style.

Ján Figel'
Comisario de Educación, Formación,
Cultura y Juventud.

ÍNDICE

Prólogo	3
Índice	5
Resumen	7
Introducción general	11
Capítulo 1. Políticas estratégicas nacionales para la educación superior	15
1.1. Prioridades estratégicas en materia de financiación	17
1.2. Prioridades estratégicas relativas al personal académico	20
Capítulo 2. Estructuras de gobierno de la educación superior	25
2.1. Gobierno externo	26
2.2. Gobierno institucional	32
2.3. Educación superior privada independiente	41
2.4. Desafíos del gobierno institucional	42
Capítulo 3. Financiación pública directa de las instituciones de educación superior	45
3.1. Mecanismos de financiación	47
3.2. Control de las instituciones respecto al uso de los fondos	62
3.3. Financiación pública de la educación superior privada independiente	67
3.4. Modelos de financiación pública: problemas y desafíos	68
Capítulo 4. Fondos privados recaudados por las instituciones de educación superior	71
4.1. Autonomía de las instituciones en el uso de las tasas de matrícula	73
4.2. Otras fuentes privadas autorizadas	75
4.3. Partenariados con el mundo empresarial	77
4.4. Restricciones y condiciones relativas a la captación y utilización de otros fondos privados y partenariados	77
4.5. Incentivos públicos para captar fondos privados	79
4.6. Responsabilidad	82
4.7. Desafíos que plantea la captación de fondos privados	83
Capítulo 5. Personal académico de las instituciones de educación superior	85
5.1. Agentes/órganos responsables de la selección del personal académico	86
5.2. Principales métodos de selección	89
5.3. Empleadores y contratos de trabajo	91
5.4. Salarios y promociones	94

5.5. Obligaciones y jornada laboral	96
5.6. Evaluación y responsabilidad	97
5.7. Desafíos de la gestión de personal académico	99
Conclusiones	101
Glosario	109
Referencias	113
Lista de gráficos	115
Anexos	117
Agradecimientos	141

INTRODUCCIÓN

Políticas estratégicas (capítulo 1)

La necesidad de desarrollar y planificar estrategias a más largo plazo para la educación superior está ampliamente reconocida en toda Europa. La mayoría de los países que participan en este estudio están aplicando o van a aplicar documentos específicos de carácter político que describen las prioridades estratégicas nacionales para **garantizar la sostenibilidad financiera** del sector de la educación superior. Aunque las soluciones concretas de carácter político varían de un país a otro, es obvio que existen algunos objetivos comunes a medio plazo, entre ellos:

- aumentar la financiación pública de la educación superior;
- dotar de mayor autonomía a las instituciones en la gestión de los recursos financieros;
- establecer una relación directa entre los resultados y la cuantía de los fondos públicos asignados;
- fomentar la diversificación de las fuentes de financiación así como la creación de relaciones de colaboración con los institutos de investigación, empresas y autoridades regionales.

Parece existir un menor número de políticas estratégicas globales relativas al personal académico que a la financiación. El personal suele ser con mayor frecuencia objeto de reformas específicas. Tendencias como la de vincular la financiación a los resultados también afecta a este personal. Entre las **prioridades relativas al personal académico** se incluyen:

- la atención a una participación equilibrada entre hombres y mujeres y de distintas edades
- una mayor autonomía en la gestión de los recursos humanos y financieros
- la introducción de criterios de rendimiento.

Estructuras de gobierno de la educación superior (capítulo 2)

En Europa, las instituciones de educación superior (IES) son autónomas desde el punto de vista jurídico. Esta autonomía se enmarca dentro de los sistemas nacionales de responsabilidad cuyo principal objetivo es promover la confianza entre las IES y la sociedad. Las estructuras de gobierno institucional y los ámbitos de responsabilidad de las IES públicas y privadas subvencionadas están fijados en la legislación oficial de cada país.

El **director ejecutivo** de la institución es, por lo general, el principal responsable de la planificación estratégica, desarrollo, organización, gestión y control de la IES. En aproximadamente un tercio de países, lo eligen agentes internos a la propia IES, pero el nombramiento definitivo lo lleva a cabo una autoridad externa, como el Ministerio o el jefe de Estado.

El **órgano de toma de decisiones de la institución** es el órgano de gobierno responsable de la planificación y del desarrollo estratégico a largo plazo de la misma. El **órgano académico** actúa como órgano de toma de decisiones en aproximadamente la mitad de los países participantes en este estudio. En la actualidad se tiende a incorporar a agentes externos procedentes del ámbito de la industria, el comercio y la sociedad civil en los órganos de gobierno institucional, en especial como miembros de los **órganos de asesoramiento o supervisión**. En la mayoría de países, las IES han introducido un órgano de supervisión formado principal o exclusivamente por agentes externos. Desde el punto de vista de la autonomía institucional, la finalidad general de este órgano es salvaguardar los intereses de la institución y, desde el punto de vista de la responsabilidad, garantizar que la institución cumpla la legislación y las disposiciones normativas nacionales.

Las estructuras de gobierno de las IES privadas independientes se regulan del mismo modo que las de las IES públicas y privadas subvencionadas, en más de la mitad de los países participantes en este estudio.

Modelos de financiación pública (capítulo 3)

Las principales características de la financiación pública de las IES europeas que se han identificado en este estudio son las siguientes:

- casi todos los países emplean fórmulas de financiación para asignar fondos públicos;
- la mayoría de países utiliza, en las fórmulas de financiación, indicadores de rendimiento basados en los resultados de los estudiantes;
- en doce países los fondos públicos se asignan conforme a un contrato de rendimiento;
- los fondos públicos destinados a investigación se adjudican según distintos mecanismos.

Las **fórmulas de financiación** utilizadas para asignar fondos a las instituciones se basan, normalmente, en el volumen de actividades, que suele medirse como el número de estudiantes matriculados en la institución. Existen distintos enfoques referidos al uso de indicadores de rendimiento en las fórmulas de financiación: en algunos países, un porcentaje sumamente pequeño de fondos públicos se asigna en función de los indicadores de rendimiento, mientras que en el Reino Unido la subvención global destinada a la docencia, funcionamiento e investigación depende directamente del rendimiento de las instituciones. Además de tener en cuenta el volumen de actividades y los resultados de los estudiantes, algunos países también utilizan otros mecanismos para asignar fondos públicos, lo que garantiza un cierto grado de estabilidad de los recursos de un año para otro.

Los **contratos de rendimiento** definen los objetivos de acuerdo con las prioridades nacionales. Estos contratos pueden afectar a la mayoría de los fondos públicos asignados a las instituciones o sólo a un pequeño porcentaje destinado a proyectos específicos. En aquellos casos en los que el anterior contrato afecte a la cuantía de los fondos asignados en el siguiente, se tienen en cuenta los indicadores cuantitativos relativos al número de titulados o a la calidad general de la gestión de la institución. En la actualidad, algunos países están llevando a cabo reformas para establecer una relación más directa entre la consecución de los objetivos cualitativos definidos en anteriores contratos y las cantidades asignadas en los futuros contratos.

En todos los países, los **fondos** destinados a programas o **proyectos específicos de investigación** se asignan mediante concurso. Este mecanismo de asignación ya se ha convertido o está a punto de convertirse en la principal fuente de financiación pública de la investigación en varios países. Asimismo, casi todos los países conceden **subvenciones básicas para la investigación** que no están relacionadas con proyectos concretos. El cálculo del importe de una subvención básica para la investigación puede determinarse en función de los gastos de la institución o de su actividad investigadora. La mayoría de los países tienen en cuenta ambos aspectos, lo que origina una cierta competitividad entre las instituciones.

Fondos públicos – autonomía y responsabilidad (capítulo 3)

En prácticamente todos los países, las IES reciben fondos públicos en forma de **subvenciones globales** con las que cubren diversos tipos de gastos que ellas mismas determinan. No obstante, en algunos de los países en los que se conceden subvenciones globales, concretamente los de Europa Central y del Este, las autoridades públicas deben aprobar un presupuesto estimativo. La mayoría de los países participantes en este estudio tienen la posibilidad de transferir los fondos públicos de un año para otro. Existen distintas **medidas de responsabilidad** relativas a la utilización de los fondos públicos, como las auditorías financieras, los indicadores de rendimiento, los informes anuales, la elaboración de información para las bases de datos, la publicación de los resultados de la evaluación interna y otros métodos de difusión de la información.

Fondos privados - fuentes autorizadas e incentivos (capítulo 4)

Las más importantes **fuentes de financiación privada** autorizadas son:

- las donaciones y legados de entidades privadas, así como
- las relaciones de colaboración que se traducen en contratos de investigación entre las IES y las empresas privadas, y
- las tasas por la prestación de servicios.

Los préstamos, los ingresos procedentes del patrimonio, los patrocinios de los puestos, las inversiones y la creación de empresas también están autorizados y son habituales en muchos países, aunque en algunos estas fuentes de ingresos no están permitidas o bien están sujetas a **restricciones**. Es lo que sucede sobre todo con los préstamos, las inversiones y la creación de empresas, que en varios países requieren la aprobación previa de la autoridad competente, es decir, de la dirección de la institución, el organismo financiador, el ministro correspondiente u otra autoridad gubernamental.

La gran mayoría de países europeos ha puesto en marcha, al menos, un tipo de **incentivo** para animar a las IES a captar fondos privados. Las desgravaciones fiscales para los donantes o los socios privados son los incentivos más frecuentes, mientras que las aplicadas a las instituciones son las menos habituales. Las ayudas financieras o de otro tipo a las colaboraciones con empresas privadas y los marcos legales que confieren a las instituciones la titularidad de los derechos de propiedad intelectual sobre los resultados de las investigaciones existen en aproximadamente una docena de países.

Salvo contadas excepciones, las medidas de responsabilidad relativas a los fondos privados no difieren de las aplicadas a los públicos. Los informes financieros y los procedimientos de auditoría que deben presentarse periódicamente a las autoridades, también tienen en cuenta la obtención y utilización de los fondos privados.

Personal académico (capítulo 5)

En la mayoría de países, el **proceso de selección** en su totalidad tiene como base principal el esfuerzo conjunto entre las instituciones y las autoridades centrales. Sólo cinco países gozan de una notable autonomía institucional por lo que respecta a la selección.

No obstante, determinadas fases del proceso de selección se definen en gran medida a escala central o institucional.

En la gran mayoría de países, las **categorías de personal** y sus respectivos criterios de elegibilidad están establecidos en la normativa oficial.

Sin embargo, en casi todos los países, la mayor parte del proceso de selección recae sobre uno de los órganos institucionales existentes (Claustro o Junta Rectora).

La mitad de países aproximadamente organiza **concursos**. Con frecuencia, los procedimientos seguidos en la organización de estos concursos están sujetos a criterios establecidos a escala central.

Las instituciones son oficialmente las **empleadoras del personal académico** en la mayoría de países.

En casi todos ellos, los miembros del personal docente de las instituciones de educación superior públicas o privadas subvencionadas son **trabajadores y trabajadoras con contratos** regulados por la legislación laboral general (que pueden ser o no indefinidos). En catorce países tienen la condición de **funcionarios**. Sin embargo, suele existir un marco legal mixto, donde el personal goza de la condición de funcionario o entra a trabajar con contrato. En la actualidad determinados países tienden a flexibilizar los requisitos relacionados con los contratos y/o estatus profesionales.

En la mayoría de países, el proceso por el que se **establecen las escalas salariales** se basa, principalmente, en la legislación y en otros documentos oficiales definidos en el ámbito central.

En aproximadamente una docena de países, el **salario bruto anual** lo fijan fundamentalmente las autoridades centrales. En otros doce, este proceso se basa en una toma de decisiones conjunta entre el Estado y las instituciones. En ocho países, las instituciones gozan de un alto grado de autonomía respecto al establecimiento de los salarios anuales. Los criterios para la **concesión de primas y promociones** parecen definirse, generalmente, a escala central.

En la mayoría de países, sólo las principales **tareas** que se espera desempeñe el personal académico están recogidas en la legislación u otro tipo de disposición oficial vinculante. Por lo general, las tareas concretas asociadas a un determinado puesto se especifican en el contrato de trabajo y son formuladas por las instituciones.

Las instituciones fijan los criterios de **evaluación del personal académico** en la mayoría de países. No obstante, desde el ámbito central podrían facilitarse indicaciones generales sobre los factores que deben incluirse en la evaluación de dicho personal.

INTRODUCCIÓN GENERAL

Contexto

En las últimas décadas, los sistemas de educación superior europeos han sufrido una importante transformación ⁽¹⁾ influidos por los cambios nacionales e internacionales, como el rápido aumento del número de estudiantes matriculados, la relativa reducción de los fondos públicos junto con la escasez de fondos privados, la creciente importancia de la investigación e innovación dentro de una economía global basada en el conocimiento y una mayor competencia entre las instituciones de educación superior. Más recientemente, el impacto del Proceso de Bolonia sobre la reforma de los planes de estudios, la garantía de la calidad y la movilidad se ha convertido en uno de los impulsores clave del cambio.

La necesidad de abordar estas profundas transformaciones y de mejorar la calidad de la educación superior europea ha llevado a revisar las estructuras de gobierno de las instituciones. Aunque el papel de las autoridades públicas sigue siendo clave en la regulación y coordinación de la educación superior en (casi) toda Europa, en los últimos años se ha pasado de forma gradual de un minucioso control estatal a un asesoramiento externo por parte de distintos agentes. En el seno de las instituciones, las estructuras de gobierno se han alejado del enfoque tradicional de autogobierno académico y se han aproximado a nuevos modelos de autogobierno de gestión.

En el ámbito de la Unión Europea, la Comunicación de 10 de mayo de 2006 instaba a los Estados miembros a seguir adelante con la modernización de las universidades europeas con el fin de que éstas contribuyan cada vez más a alcanzar los objetivos de la Agenda de Lisboa relacionados con un mayor crecimiento y una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo ⁽²⁾. Se invita a los Estados miembros a que den a conocer la importante reserva de conocimientos, talento y energía a través de un cambio inmediato, profundo y coordinado, modificándose desde la forma en que se regulan y gestionan los sistemas de educación superior, hasta el modo en que se gobiernan las universidades.

Para apoyar estos objetivos y el programa de cooperación en materia de educación, la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea solicitó a la Red Eurydice que recabase información para un estudio sobre los marcos legislativos que regulan el gobierno de la educación superior. Este estudio complementa las publicaciones de carácter comparado y específicas de cada país relativas a la educación superior publicadas por Eurydice en 2007: *Key Data on Higher Education in Europe*, centrada en la dimensión social de la educación superior (contribuciones de los estudiantes a los gastos de formación, ayudas percibidas por éstos, préstamos, etc.); *Focus on the Structure of Higher Education in Europe*, que analiza las tendencias nacionales y las medidas de seguimiento incluidas en el Proceso de Bolonia; y el volumen 5 del *European Glossary on Education*, que aborda la terminología empleada para designar los órganos formales de toma de decisiones, asesoramiento, gestión y supervisión de la educación superior.

En concreto, este estudio se centra en las políticas, normativas oficiales, derechos y responsabilidades relativas al gobierno de las instituciones de educación superior. Dentro de la tendencia generalizada en toda Europa de aproximarse a marcos legales menos prescriptivos, se han desarrollado distintos modelos nacionales en

⁽¹⁾ Véase, por ejemplo, Eurydice (2000) *Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 onwards*.

⁽²⁾ Comisión Europea (2006). Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación.

el seno de los respectivos contextos de autogobierno académico y responsabilidad externa, la influencia de las nuevas exigencias en materia de educación superior y la persistencia de las tradiciones nacionales ⁽³⁾. **El objetivo de este estudio es ofrecer un conocimiento profundo de los marcos normativos nacionales y determinar la posición que ocupan las situaciones nacionales con respecto a las tendencias que se observan en toda Europa.**

Conceptos y definiciones

En este estudio se establece una distinción entre **gobierno** y **gestión** de la educación superior. Por lo que respecta a la educación superior, el gobierno se centra en las normas y mecanismos en virtud de los cuales distintos agentes influyen en las decisiones adoptadas y rinden cuentas ante quien corresponda. En el contexto de la educación superior, **gobierno** se refiere al «ejercicio de autoridad formal e informal, de conformidad con la legislación, políticas y normas que articulan los derechos y responsabilidades de los distintos actores, incluidas las normas mediante las cuales interactúan» ⁽⁴⁾. En otras palabras, gobierno engloba «el marco en el que una institución persigue sus fines, objetivos y políticas de forma coherente y coordinada» para responder a preguntas como «quién es responsable y cuáles son las fuentes legítimas a través de las cuales distintos actores toman decisiones de carácter ejecutivo». Por otro lado, **gestión** se refiere a la puesta en marcha del conjunto de objetivos que persigue una institución de educación superior basándose en las normas establecidas. Responde a la pregunta «cómo se aplican las normas» y se ocupa de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios prestados a los agentes internos y externos ⁽⁵⁾.

A pesar de la distinción entre gobierno (que hace hincapié en el proceso por el cual se establecen las políticas y objetivos a largo plazo, así como las estrategias para lograrlos) y gestión (orientada hacia la acción) no se han pasado por alto los distintos elementos de unión que existen entre ambas. Por tanto, aunque el estudio se ocupa principalmente de las disposiciones normativas promulgadas por las autoridades públicas sobre el gobierno de la educación superior, también incluye y analiza información relativa a los mecanismos utilizados en la formulación de las políticas, la toma de decisiones a escala central e institucional, los incentivos y los procedimientos ligados a la obligación de rendir cuentas.

Los actores o agentes públicos o privados pueden ser externos y internos a las instituciones:

Agentes externos: personas que tienen un gran interés en la función, prácticas y resultados de las instituciones de educación superior (miembros del gobierno central, regional o local, empleadores en el mercado laboral u otros representantes del mundo empresarial, miembros de los sindicatos, asociaciones nacionales de estudiantes, representantes de la sociedad civil, titulados, padres y madres de estudiantes, etc.).

Agentes internos: órganos de gobierno institucional (p. ej. Junta Asesora, Consejo, Claustro Académico, etc.) y personas contratadas por la institución de educación superior o matriculadas en ella.

Estos órganos pueden funcionar a escala institucional, regional o nacional. Normalmente, en el ámbito institucional, los órganos presentes son las juntas de gobierno, los claustros académicos y los consejos. Pueden estar formados por actores (o agentes) internos o externos, o incluir a representantes de ambos grupos. Normalmente, entre los órganos presentes a escala regional o nacional se incluyen las comisiones o departamentos ministeriales, los consejos de educación superior, los consejos científicos y tecnológicos, las organizacio-

⁽³⁾ Para más información sobre la tipología de los modelos de gobierno en la educación superior véanse, entre otros: CHEPS, 1994, *Comparative Policy Studies in Higher Education* y Merrien, Fr-X (eds) (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A comparative View*.

⁽⁴⁾ Hirsch, Werner Z. Weber, Luc E. (eds) (2001), *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux*.

⁽⁵⁾ Consejo de Europa; Fried, J. (2006) Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*.

nes *paraguas*, independientes de educación superior, etc. Estos órganos pueden estar formados exclusivamente por actores externos o incluir a representantes de las respectivas instituciones de educación superior.

Al final de este informe puede consultarse un glosario con los códigos, abreviaturas y términos utilizados con más frecuencia.

Ámbito del estudio

El presente estudio comparado toma el año 2006/07 como año de referencia e incluye a todos los países de la Red Eurydice, excepto Turquía. El estudio aborda cuestiones relativas al gobierno de la educación superior y examina los agentes y órganos implicados en la elaboración de las políticas y en la toma de decisiones, así como las distintas formas que tienen de interactuar. Las políticas, disposiciones normativas, incentivos y medidas de responsabilidad se analizan dentro de los contextos relativos a las **estructuras de gobierno, financiación y personal académico**. Estos temas han sido seleccionados porque representan los elementos fundamentales de los programas de reforma de la educación superior y están directamente relacionados con el imperativo clave relativo al uso eficiente de los recursos ⁽⁶⁾.

Los procedimientos de evaluación de la calidad constituyen, asimismo, un aspecto importante del concepto de gobierno. Sin embargo, no se analizan en detalle en este estudio puesto que se han abordado ampliamente en la publicación de Eurydice titulada *Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07* ⁽⁷⁾.

Este estudio aborda las cuestiones de gobierno que afectan a las instituciones públicas y privadas de educación superior reconocidas oficialmente que ofrecen programas de nivel CINE 5 y 6 y que están previstas en la legislación del país correspondiente. No se han tenido en cuenta las universidades extranjeras establecidas en el país ni las disposiciones normativas relativas a la participación en programas europeos. Asimismo, tampoco se han incluido las instituciones estatales que ofrecen formación de carácter policial, militar, o relacionada con la seguridad nacional.

El estudio examina, principalmente, la educación superior pública y la privada subvencionada. Los datos sobre las instituciones de educación superior privadas independientes son muy escasos. No obstante, si existe información disponible, ésta se incluye en secciones separadas al final de cada capítulo. Si la normativa o las prácticas se refieren a un determinado tipo de institución (p. ej. universidades, institutos de tecnología, universidades de ciencias aplicadas, centros de educación continua, etc.), se menciona el tipo concreto y, si se hace referencia a todas las instituciones, el estudio habla de «instituciones de educación superior» o «IES».

En los documentos oficiales, las máximas autoridades en materia de educación expresan sus exigencias de distinto modo. En algunos países, sus recomendaciones tienen tanta fuerza que son, de hecho, prescriptivas. En otros, las instituciones conservan un alto grado de autonomía, por ello el término «normativa oficial» debe entenderse en un sentido amplio que incluye tanto recomendaciones como leyes, decretos u otras directrices formuladas con el fin de asesorar.

Asimismo, el concepto de gobierno se extiende a las prácticas informales relacionadas con la autoridad ejercida por las instituciones de educación superior. Puesto que no es posible abordar este aspecto por medio de un estudio sobre las disposiciones normativas y los documentos de carácter político que se encuentran disponibles a través del marco «normativo» de los datos de la Red Eurydice, este estudio sólo destina un espacio reducido a las actuales prácticas institucionales representativas.

⁽⁶⁾ Comisión Europea (2003) *Invertir eficazmente en educación y formación: un imperativo para Europa. Comunicación de la Comisión*.

⁽⁷⁾ Eurydice (2007) *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process*.

Estructura

El capítulo 1 ofrece una visión de conjunto de las políticas estratégicas nacionales en materia de educación superior y de las principales prioridades europeas respecto a la financiación y al personal académico. El anexo correspondiente al capítulo 1 incluye una lista de documentos relativos a las políticas estratégicas nacionales.

El capítulo 2 examina las estructuras y el alcance de las disposiciones y directrices externas, así como el auto-gobierno académico y de gestión de las IES europeas. Los órganos de gobierno externo e institucional se describen en función de sus responsabilidades, poder de toma de decisiones y líneas de responsabilidad. El anexo correspondiente al capítulo 2 ofrece una explicación de las principales responsabilidades de los órganos de gobierno interno más importantes.

El capítulo 3 se centra en los mecanismos de financiación pública utilizados en Europa y analiza hasta qué punto se basan en el rendimiento, de qué forma fomentan la competencia entre las instituciones de educación superior y cómo las animan a poner en marcha las prioridades nacionales. Asimismo, este capítulo describe los procedimientos ligados a la obligación de rendir cuentas de la utilización de los fondos públicos y ciertos aspectos relativos a la autonomía de las instituciones de educación superior en la gestión de los mismos. El anexo correspondiente al capítulo 3 incluye una lista de los criterios utilizados para conceder a las IES las principales subvenciones públicas.

El capítulo 4 describe las posibilidades de acceso y restricciones relativas a la financiación privada, incluidos las colaboraciones con el mundo empresarial. Asimismo, el capítulo explora los incentivos externos para recaubar fondos privados y ciertos aspectos relacionados con la autonomía de las IES respecto a las tasas de matrícula.

El capítulo 5 analiza los actores implicados en cuestiones relativas a los contratos, la selección, los salarios, la promoción profesional, la jornada laboral y la evaluación del personal académico.

Metodología

La información de este estudio ha sido facilitada por las respectivas unidades nacionales de Eurydice en respuesta a un cuestionario en forma de «guía de contenido» elaborado por la Unidad Europea de Eurydice. Dicha unidad redactó el análisis comparado que las unidades nacionales y sus respectivos expertos aprobaron. Todas aquellas personas que de alguna u otra forma han contribuido a este proyecto colectivo figuran al final del informe.

El informe hace referencia a distintos estudios y publicaciones científicas; no obstante, la información relativa a cada país se basa en los cuestionarios cumplimentados por las unidades nacionales. El estilo de texto con el que se presentan los ejemplos específicos correspondientes a las informaciones nacionales se ha modificado con el fin de distinguirlos del texto principal, ya que constituyen ejemplos concretos de las afirmaciones generales realizadas en el estudio comparado. Asimismo, pueden ilustrar las excepciones de lo que se considera como tendencia general en un buen número de países o proporcionar detalles específicos que sirven para matizar una trayectoria común. Los anexos correspondientes a los capítulos 1, 2 y 3 también incluyen informaciones nacionales detalladas.

CAPÍTULO 1. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS NACIONALES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La necesidad de planificar y establecer una estrategia a más largo plazo para la educación superior está ampliamente reconocida en toda Europa. En varios países, los gobiernos disponen de un extenso documento de carácter político en el que explican detalladamente su política estratégica para la educación superior (véase el anexo 1).

En otros países, las actuales estrategias nacionales dirigidas a la educación superior se asocian a objetivos más amplios relacionados con la promoción del desarrollo científico y tecnológico, como ocurre con el Plan Tecnológico-Portugal Innova o el Pacto por la Investigación en Francia, introducidos en 2005 y 2006 respectivamente, y la Política sobre Ciencia y Tecnología 2006-2009 de Islandia. Con frecuencia, las políticas de reforma contempladas inicialmente en los documentos estratégicos se integran posteriormente en documentos legislativos, como ocurre, por ejemplo, en Alemania, Grecia, Francia, Portugal o Suecia, aplicándose así, de forma gradual, al sector de la educación superior.

Algunos países aún no han elaborado un documento general que establezca los objetivos y medidas a largo plazo que han de aplicarse en el ámbito de la educación superior.

En **Bulgaria**, en marzo de 2007, se presentó a debate público el borrador de una política estratégica sobre el desarrollo de la educación superior que actualmente es objeto de mejoras adicionales.

En **Alemania**, la reforma del federalismo llevada a cabo en 2006 traspasó gran parte de la responsabilidad de la política de educación superior a los *Länder*. Las nuevas tareas conjuntas de la Federación y los *Länder* aún deben definirse pormenorizadamente.

En **España**, el gobierno central trabaja actualmente en una política general sobre la financiación de la educación superior, aunque las 17 Comunidades Autónomas siguen siendo las responsables directas de la financiación de las universidades públicas. El Ministerio de Educación y Ciencia ha propuesto recientemente importantes cambios en las políticas que afectan al personal docente, aunque aún no existe una política estratégica definitiva.

En **Malta**, la política de financiación de la educación superior se recoge, de forma resumida, en el discurso presupuestario anual del ministro de Hacienda. La Comisión Nacional de Educación Superior, creada en 2006, se encarga de asesorar las políticas estratégicas del gobierno en materia de educación superior.

El sistema de educación superior de **Polonia** se está adaptando a las exigencias estipuladas en la Ley de Educación Superior de 2005, cuya redacción contó con la participación activa de la comunidad académica. Asimismo, el país está introduciendo una nueva política estratégica sobre la financiación de la educación superior. Los cambios en esta área se deben a la aplicación progresiva de la Ley de 2005 en un contexto de continuas restricciones presupuestarias.

Este capítulo se centra en las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales prioridades estratégicas respecto a la financiación de la educación superior?
- ¿Cuáles son las principales prioridades estratégicas respecto al personal académico?

Gráfico 1.1. Prioridades estratégicas nacionales de la educación superior (financiación y personal), 2006/07

		BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
FINANCIACIÓN	Aumento de la financiación pública	●	○	●	○	●	●		●	■	●		●	■	●	●	●	:
	Mayor autonomía en la gestión de los recursos financieros	○	○	●	●	●	●		○	■	●		■	■	○	●	■	:
	Relación directa entre los resultados y la financiación	○	○	●	●	●	●		○	■	●		●	○	○	●	■	:
	Diversificación de la financiación	○	○	●	■	●	●		●	■	●		●	■	○	●	●	■
	Creación de partenariados	○	○	●	●	●	●	⊗	●	■	○	⊗	●	■	○	●	●	■
PERSONAL	Equilibrio entre hombres y mujeres	○	○	■	○	○	○		○	■	■		○	○	○	■	●	:
	Equilibrio de edad	○	○	■	○	●	○		○	■	■		○	■	○	●	○	:
	Mayor autonomía en la gestión del personal académico	○	○	○	○	■	●		●	■	●		●	■	■	○	○	:
	Introducción de criterios de rendimiento	○	○	■	○	■	●		●	■	●		○	■	■	○	○	:

		HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO	
FINANCIACIÓN	Aumento de la financiación pública	●	■	●	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	●	■	■	
	Mayor autonomía en la gestión de los recursos financieros	●	○	⊗	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	○	■	●	
	Relación directa entre los resultados y la financiación	○	○	●	■	●	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	●	
	Diversificación de la financiación	●	○	●	■	●	●	●	■	●	●	●	●	●	●	■	○	●
	Creación de partenariados	●	■	⊗	○	■	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	■	●
PERSONAL	Equilibrio entre hombres y mujeres	○	○	●	■	○	○	○	●	○	■	●	○	○	○	■	●	
	Equilibrio de edad	●	○	⊗	■	○	○	○	○	○	■	○	○	○	○	○	●	
	Mayor autonomía en la gestión del personal académico	●	○	⊗	■	■	●	●	○	○	●	○	○	○	■	○	●	
	Introducción de criterios de rendimiento	●	○	●	■	●	○	●	○	■	●	○	○	○	○	○	■	

- Prioridad estratégica nacional actual
- Prioridad estratégica no explícita
- Políticas y reformas individuales que no forman parte de una estrategia global
- ⊗ Prioridad estratégica descentralizada a escala regional
- : Información no disponible

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la información que se muestra se refiere únicamente a las instituciones que otorgan cualificaciones de nivel CINE 5A y 6. Las instituciones que otorgan cualificaciones de nivel CINE 5B están reguladas por la ley que ordena las enseñanzas escolares.

Francia: las prioridades estratégicas nacionales para la educación superior fueron objeto de una ley aprobada en agosto de 2007, conocida como «Ley de Autonomía Universitaria». Dicha ley dota a las universidades de un nuevo sistema de gobierno y una nueva autonomía en materia de presupuestos y gestión de sus recursos humanos.

Irlanda: la introducción de los criterios de rendimiento para el personal se refiere a los institutos de tecnología.

Chipre: el aumento de la financiación pública está ligado al principal objetivo del gobierno de incrementar el número de plazas en las IES y, de ese modo, reducir el alto porcentaje de chipriotas que estudian en el extranjero.

Luxemburgo: información no contratada en el ámbito nacional nacional.

Letonia: las prioridades generales son motivar al personal académico para que lleve a cabo más actividades investigadoras y para que aumente el número de doctores entre ellos.

Lituania: se está desarrollando el programa «Regreso y atracción de los cerebros del extranjero». Además, en 2007 se incrementaron los salarios de docentes e investigadores y se volverán a incrementar en el futuro.

Portugal: está prevista la aprobación de nuevas leyes relativas al aumento de la autonomía y responsabilidad en materia de financiación y personal de las instituciones públicas de educación superior.

Eslovenia: asimismo existen otras prioridades relativas al personal, como la atracción de investigadores de centros de investigación, del sector empresarial y del extranjero para que participen en las actividades de las universidades, o la flexibilización de la contratación de personal, es decir, la nueva normativa contemplará un uso más restrictivo de las contrataciones con carácter indefinido.

Reino Unido (ENG): existen cuatro objetivos estratégicos fundamentales: la ampliación de la participación y el acceso equitativo; la enseñanza y el aprendizaje; la investigación; y la contribución de la educación superior a la economía y a la sociedad.

1.1. Prioridades estratégicas en materia de financiación

Aumento de la financiación pública

En 2003, el gasto público total en educación superior representaba, aproximadamente, el 1,14% del PIB ⁽¹⁾ en los 27 Estados miembros de la UE. Ese mismo año, el gasto público en educación terciaria fue superior al 2% del PIB en Dinamarca, Finlandia, Suecia y Noruega.

En la actualidad, el aumento de la financiación pública en la educación superior está siendo para muchos gobiernos objeto de una política estratégica o de una reforma nacional.

Entre los países que cuentan con un plan explícito para incrementar globalmente la financiación pública Bélgica (Comunidad flamenca) tiene previsto un aumento del 9% para el periodo 2006-2009. En 2007, el gobierno federal austriaco gastó un 11% más en educación superior que en 2006 y está previsto un nuevo aumento para 2008. La cuantía de los fondos públicos destinados a la educación superior también va en aumento en el Reino Unido donde Inglaterra, por ejemplo, experimentó en 2007 un aumento de casi un 5% con respecto al año anterior. En Irlanda, la financiación pública en 2007 fue un 6% superior a la de 2006. En Islandia el gasto público en educación, que representaba el 1,59% del PIB en 2005, deberá alcanzar el 2% para 2010. El gobierno letón pretende aumentar el número de plazas subvencionadas por el Estado en aquellas disciplinas que tienen una alta demanda en el mercado laboral.

En Portugal, el presupuesto total del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Educación Superior se ha incrementado siguiendo la prioridad del gobierno de reforzar el desarrollo científico y tecnológico. Del mismo modo, en Francia, han aumentado los fondos destinados a la investigación en las instituciones de educación superior. En Dinamarca y Chipre los fondos públicos destinados a investigación y desarrollo deberán alcanzar el 1% del PIB para 2010.

⁽¹⁾ Para más información sobre el gasto total medio de la UE en educación superior y el porcentaje de la financiación pública en 2003 con respecto al PIB, véanse los gráficos C3 y C4 de Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education – 2007 Edition*.

Mayor autonomía institucional en la gestión de los recursos financieros

La mayoría de países tiende claramente a desregular y a dotar de más autonomía a las instituciones de educación superior (IES) por lo que respecta a las políticas institucionales y, en concreto, a la gestión de sus presupuestos. En algunos países, como el Reino Unido, las IES actúan tradicionalmente con un alto grado de autonomía, incluso en cuestiones financieras. Durante más de 20 años, las universidades de los Países Bajos se han beneficiado de una notable autonomía y a las IES de Islandia se les concedió plena autonomía para gestionar sus recursos financieros en 1997. En casi todos los demás países, sólo en fechas más recientes han comenzado las IES a funcionar de forma más autónoma y a establecer sus propias políticas de gestión de los recursos financieros basándose en las necesidades específicas de funcionamiento y en los planes de desarrollo estratégico. Este proceso va necesariamente acompañado de distintos mecanismos de responsabilidad, como los informes anuales (véase el capítulo 2), las auditorías internas y externas, etc. (véase el capítulo 3).

En el pasado, en **Bélgica (Comunidad flamenca)**, el gobierno regulaba y controlaba totalmente las IES públicas. En la actualidad, cuentan con mayor autonomía institucional incluso en lo referente a las cuestiones financieras, lo que ha dado lugar a un aumento considerable de la responsabilidad de las IES respecto a las políticas institucionales y a una participación más estrecha del personal y de los estudiantes en el gobierno de las instituciones.

En **Grecia**, el Parlamento ha aprobado recientemente una nueva ley que reducirá el control ejercido por el Ministerio de Educación Nacional y Asuntos Religiosos sobre la gestión de los recursos financieros llevada a cabo por las instituciones. Cada universidad adoptará un plan de desarrollo académico cuatrienal, al que quedará directamente vinculada la financiación pública.

En **Francia**, una nueva ley (agosto 2007) confiere autonomía a las universidades en materia presupuestaria y de gestión: es posible asignarles nuevas responsabilidades y poder en cuestiones relativas al presupuesto (autonomía financiera) y tienen la posibilidad de crear fundaciones universitarias o partenariados con empresas.

En **Hungría**, la Ley de Educación Superior de 2005 introduce nuevos mecanismos de gestión y asignación de fondos que conceden una libertad mucho mayor a las IES para gestionar sus propios recursos.

En **Portugal**, desde 2007/08 y, conforme al nuevo sistema de instituciones de educación superior, la ley autoriza a las IES públicas a poseer el estatus de fundación, concediéndoles mayor autonomía, especialmente en materia de financiación.

A comienzos de 2007, un grupo de trabajo designado por el Ministerio de Educación **finlandés** presentó propuestas para que se garantizase a cada universidad el estatus jurídico de fundación y se incrementase su autonomía financiera.

Aunque la coordinación estatal de las IES ha sido tradicionalmente muy fuerte en **Noruega**, la Reforma de la Calidad (2000-2001) las dotó de una autonomía mucho mayor para gestionar y organizar sus actividades. Al mismo tiempo, las autoridades centrales supervisan de cerca el rendimiento de las IES.

Establecimiento de una relación directa entre los resultados y la financiación

Las autoridades centrales están cada vez más interesadas en optimizar el equilibrio entre los recursos financieros que invierten en educación superior y los resultados globales del sector. Están estableciendo mecanismos de financiación dirigidos a vincular los resultados o logros a la asignación de futuros fondos públicos. Normalmente, esto se lleva a cabo a través de un proceso de negociación del presupuesto y de la suscripción de contratos entre las IES y el correspondiente Ministerio o Consejo de Financiación, o mediante sistemas presupuestarios basados en fórmulas que incluyen indicadores de rendimiento (véase el capítulo 3).

En muchos países, dichas políticas ya están firmemente arraigadas (Estonia desde 2002, Reino Unido desde 1986). En otros, se han aplicado reformas similares recientemente (Austria a partir de 2007) o van a comenzar a aplicarse (Comunidad flamenca de Bélgica a partir de 2008). Actualmente, en el Parlamento español se están debatiendo enmiendas al sistema de financiación que apuntan en la misma dirección, mientras que Rumanía ha incluido dichas medidas de carácter político en su estrategia a largo plazo para el desarrollo de la educación superior.

Sin duda, las autoridades centrales prestan cada vez mayor atención al uso de instrumentos más precisos y complejos para controlar y difundir los resultados de la educación superior.

En **Francia**, la introducción en 2006 de una nueva Ley de Finanzas Públicas (LOLF) reforzó los vínculos entre la financiación y los resultados de la educación superior basándose en los objetivos y en los indicadores.

En **Finlandia**, la gestión orientada hacia los resultados se introdujo a finales de la década de 1980, cuando se empezaron a incluir en los presupuestos de las universidades fondos basados en el rendimiento. Sin embargo, la reforma del sistema de financiación no se inició hasta mediados de la década de 1990. Según este sistema los objetivos de las instituciones y los recursos necesarios para alcanzarlos se determinan en las negociaciones llevadas a cabo entre el Ministerio de Educación y cada IES.

En el **Reino Unido**, los fondos para el sostenimiento de las infraestructuras de investigación se distribuyen de forma selectiva, atendiendo al análisis que sobre la calidad de la investigación se lleva a cabo periódicamente a través del *Research Assessment Exercise* (RAE - Ejercicio de Evaluación de la Investigación). El sistema se diseñó para mantener y potenciar la fortaleza y competitividad internacional de la base investigadora de las instituciones británicas y para promover una excelente calidad en aquellas que llevan a cabo las más avanzadas investigaciones y que reciben el mayor porcentaje de subvenciones. El RAE es, fundamentalmente, un proceso de evaluación inter pares y el próximo tendrá lugar en 2008.

Desde 1990, la planificación de las IES **noruegas** se centra en los resultados, lo que refuerza una gestión basada en los objetivos y en la evaluación de los resultados. La prioridad del gobierno es mejorar aún más las fórmulas de financiación de las IES y está encaminada a recompensar los logros y resultados, al tiempo que se protegen importantes pero vulnerables áreas y actividades académicas.

Promoción de la diversificación de la financiación

Casi todos los países persiguen una política de apoyo a la diversificación de las fuentes de financiación. Las autoridades centrales animan a las IES a buscar nuevos recursos financieros, como las inversiones de empresas privadas, la investigación por contrato y otras actividades comerciales, donaciones, préstamos, etc. (véase el capítulo 4).

En la mayoría de países, las IES públicas están autorizadas a cobrar tasas de matrícula y, en algunos casos, cuentan con un cierto grado de autonomía para fijar dicha cantidad. Esta política forma parte de las medidas dirigidas a promover la recaudación de fondos adicionales y a trasladar un mayor porcentaje de la carga financiera a los «usuarios» de la universidad. La nueva atención prestada a las contribuciones de los estudiantes suele ir acompañada de medidas dirigidas a garantizar la igualdad de acceso a la educación superior, en especial las que alivian la carga financiera que suponen las tasas de matrícula y las que amplían la participación de los grupos menos representados ⁽²⁾.

El gobierno **letón** recomendó a las IES el establecimiento de las bases para una subvención a partir de las donaciones e ingresos percibidos.

A partir del curso académico 2008/09, en **Hungría** se prevé destinar una parte de las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes que disfrutan de un plaza subvencionada por el Estado a ayudas y becas y otra a los fondos para el desarrollo institucional. Los estudiantes con excelentes resultados académicos y aquellos socialmente desfavorecidos estarán exentos del pago de dichas tasas.

En **Portugal**, el gobierno fijó un sistema de garantías para los préstamos a los estudiantes.

En **Eslovenia**, se cobran tasas de matrícula en determinados programas de Máster, pero para 2009 el gobierno suprimirá todas las tasas de matrícula correspondientes a los programas de nivel CINE 5.

En **Eslovaquia**, al menos el 40% de los ingresos percibidos por las instituciones en concepto de tasas de matrícula deben utilizarse para becas.

⁽²⁾ Para más información sobre las contribuciones financieras de los estudiantes y las ayudas económicas públicas, véase Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*.

En el **Reino Unido (Inglaterra e Irlanda del Norte)**, las instituciones han podido modificar las tasas de matrícula hasta un máximo de 3.000 libras al año desde 2006/07. Este cambio, que únicamente afecta a los estudiantes nacionales a tiempo completo que cursan estudios conducentes a una primera titulación (ya que las instituciones siempre han podido fijar las tasas correspondientes a los estudiantes de postgrado, a tiempo parcial y extranjeros) estuvo acompañado de medidas dirigidas a salvaguardar y promover la igualdad de acceso a la educación superior, especialmente en el caso de los grupos con bajos ingresos y de otros grupos poco representados.

Apertura a la sociedad y creación relaciones de colaboración con otras entidades

Los gobiernos están fomentando el desarrollo de relaciones más estrechas entre las IES y el conjunto de la sociedad. Las medidas de carácter político desarrolladas en esta área pretenden promover los logros científicos y sus consiguientes posibilidades, entre un público más amplio. Mientras tanto, también es una prioridad vincular la docencia y la investigación a los imperativos económicos y sociales (incluidas las necesidades regionales específicas). A tal fin, las autoridades centrales están simplificando el marco legal que regula la utilización de los resultados de las investigaciones y proporcionado ayudas económicas a las IES para que establezcan distintos tipos de partenariados (para más información sobre los incentivos públicos destinados a promover los partenariados y los derechos de propiedad intelectual, véase el capítulo 4).

De conformidad con las leyes de educación superior, en Bélgica (Comunidades francesa y flamenca), los Países Bajos, Finlandia, Suecia y Noruega, la cooperación con la sociedad es una de las tres funciones principales de la educación superior, junto con la enseñanza e investigación. La Ley de Universidades danesa estipula que uno de los fines de la universidad, como principal entidad depositaria del saber y del acervo cultural, es colaborar con la sociedad. En Islandia, la política oficial es que las universidades deben participar activamente en la difusión de los resultados del trabajo académico y del desarrollo tecnológico en la sociedad.

Muchos gobiernos están promoviendo y cofinanciando, de forma específica, la creación de partenariados o consorcios multilaterales entre las IES, los institutos de investigación, las autoridades regionales y/o las empresas privadas. Además, las autoridades centrales de varios países (Estonia, Francia, Italia, Portugal, Finlandia y Suecia) han proporcionado o siguen proporcionando incentivos económicos o de otro tipo para aumentar la cooperación regional entre las IES, las empresas y las autoridades locales.

1.2. Prioridades estratégicas relativas al personal académico

Equilibrio entre hombres y mujeres

Por lo general, en los países europeos las mujeres están poco representadas entre el personal académico. Esta situación se observa especialmente en el grupo de mayor edad, integrado habitualmente por un porcentaje bastante elevado de miembros que ocupan los puestos académicos más altos ⁽³⁾.

La llegada relativamente reciente de las mujeres al mundo académico hace que su presencia sea más notable entre las cohortes de menor edad y en los puestos profesionales menos altos en la mayoría de países. Muchos de ellos intentan contrarrestar esta situación de desequilibrio promoviendo la participación de la mujer en el campo de la docencia e investigación a través de distintas medidas.

En **Bélgica (Comunidad flamenca)**, el Fondo Especial para la Investigación de las universidades fomenta el cambio de comportamiento dentro de las instituciones, ofreciendo incentivos económicos en función del número de nuevos nombramientos de mujeres a puestos permanentes.

⁽³⁾ Para más información sobre la distribución del personal académico por edad y sexo, véase el gráfico C13 de la publicación de Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*.

En **Austria**, la Ley de Universidades de 2002 estipula que todos los órganos universitarios deben esforzarse por conseguir una representación equilibrada de hombres y mujeres en todas las áreas de la actividad universitaria. En concreto, se exige a todas las universidades la adopción y aplicación de un «plan de promoción de las mujeres» que contribuya a lograr el equilibrio entre el personal masculino y femenino (académico y no académico) de la educación superior.

En **Suecia**, el tema de la igualdad entre hombres y mujeres es una prioridad estratégica. Cada institución de educación terciaria debe contar con un plan estratégico para contratar a más mujeres entre su personal académico. La mayoría de las instituciones desarrollan planes para la igualdad de oportunidades y presentan al gobierno informes anuales de situación.

En **Noruega**, la igualdad entre el personal académico masculino y femenino constituye un objetivo político clave. Se exige a todas las IES la elaboración de planes de acción dirigidos a lograr el equilibrio entre hombres y mujeres y el desarrollo de medidas que fomenten la contratación de personal académico femenino. El comité «Mujeres en la investigación» fue puesto en marcha por el Ministerio para el periodo 2004-2007, renovándose por un periodo de tres años en 2007. Su cometido es apoyar los trabajos dirigidos a lograr el equilibrio entre hombres y mujeres en la educación superior y en el ámbito de la investigación, proponer iniciativas y medidas encaminadas a alcanzar este mismo fin y contribuir a que se tome conciencia de la infrarrepresentación generalizada de las mujeres en el mundo académico. En febrero de 2007 presentó un informe al Ministerio con unas propuestas que están siendo examinadas en la actualidad.

Equilibrio entre edades

Los datos estadísticos muestran que el personal académico es más numeroso en los grupos de mayor edad que en los más jóvenes ⁽⁴⁾. Un porcentaje muy elevado de personal en el grupo de mayor edad puede llevar a la falta de personal cualificado en determinadas disciplinas debido a la jubilación masiva que se produciría en un espacio relativamente corto de tiempo. Además, el personal académico de mayor edad resulta caro: ocupa puestos de mayor rango y mejor remunerados, con mayor coste financiero a cargo de los presupuestos.

En **Bélgica (Comunidad flamenca)**, la autonomía institucional respecto a las políticas de personal es limitada. Como el personal académico de mayor edad goza de un puesto fijo, las oportunidades de empleo para los más jóvenes son escasas. El envejecimiento del personal académico dará lugar a bastantes jubilaciones en los próximos años, pero se trata de un proceso lento y por ello las IES están autorizadas a ofrecer, en ocasiones, la opción de una jubilación anticipada al personal académico de mayor edad (a los 60 años en lugar de a los 65). Mientras tanto, el aumento de los fondos externos destinados a la investigación lleva a contratar con más frecuencia a jóvenes investigadores e investigadoras. Los salarios del personal de mayor edad deben proceder de la subvención destinada al funcionamiento de la institución y, por tanto, no puede exceder en número al personal más joven. Con el fin de conceder mayor libertad a las universidades el gobierno ha tomado medidas para que el personal más joven con el título de Doctor pueda desarrollar actividades docentes. La posterior ampliación de los fondos públicos dará lugar a un aumento del número de puestos permanentes.

En la **República Checa**, la posibilidad que tienen las IES de establecer sus propias normas en materia salarial, normas que el Ministerio continuará controlando, favorece la evolución de las cualificaciones y de la estructura de edad del personal académico. El Ministerio promoverá el establecimiento y difusión de una formación y educación continuas, así como de planes de desarrollo para el personal académico y de administración a través de programas de perfeccionamiento profesional dirigidos en particular al personal más joven.

En **Italia**, uno de los temas de debate es el relativo a la contratación de nuevas generaciones de personal docente, dada la avanzada edad de muchos docentes y el índice máximo de jubilaciones previsto para los próximos años (aproximadamente el 40% del personal titular docente).

El envejecimiento del personal también constituye un problema para la educación superior **finlandesa**. Como parte de la reforma general del sistema de pensiones, la edad de jubilación en las IES se ha flexibilizado y se han introducido incentivos económicos para que resulte más atractivo retrasarla.

⁽⁴⁾ Para más información sobre la distribución del personal académico por edad y sexo, véase el gráfico C13 de la publicación de Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*.

Mayor autonomía institucional en la gestión del personal académico

Al igual que ocurre con las cuestiones financieras, las IES han adquirido una mayor autonomía respecto a la gestión de su personal académico en los últimos diez años. En un número creciente de países, la selección, la contratación, los contratos de trabajo y la promoción profesional se gestionan en mayor medida a escala institucional.

En algunos países, estas medidas de desregulación pueden estar directamente relacionadas con los cambios habidos en las fórmulas de empleo y con un enfoque más flexible del trabajo en las universidades. Por lo general, cada vez hay menos plazas de funcionarios y más acuerdos contractuales (para más información sobre la contratación y los contratos de trabajo, véase el capítulo 5). Al igual que ocurre con la mayor autonomía en la gestión de los fondos, estos procesos suelen implicar la presencia de más y mejores procedimientos de rendición de cuentas.

En la **República Checa**, las IES ejercen un enorme control sobre las cuestiones relacionadas con el personal. Pueden determinar, sin necesidad de ninguna normativa, el número de miembros que integran todas las categorías del personal académico. La legislación no establece el número de horas lectivas directas del personal académico, de modo que pueden darse grandes diferencias entre facultades e incluso entre departamentos. Al no definir de forma explícita los límites de los contratos de trabajo, la Ley sobre las IES permite a cada institución decidir si los docentes son contratados con carácter indefinido o se les hace un contrato de duración limitada.

Parte de la Estrategia del gobierno **danés** en la economía mundial consiste en que las universidades tengan más libertad para atraer a investigadores e investigadoras de gran talento, aplicando un sistema de remuneración flexible. Además, las universidades deben gozar de mayor autonomía a la hora de crear cátedras y disponer de procedimientos más flexibles para nombrar al personal de administración.

En **Francia**, una nueva ley (agosto de 2007) confiere a las universidades autonomía en la gestión de los recursos humanos.

En **Hungría**, la Ley de 2005 sobre Educación Superior amplió los derechos y la autonomía de las IES en las cuestiones relativas al gobierno. A consecuencia de ello, aunque las normas y la política estratégica que afectan al personal académico se recogen en distintos textos legales, las instituciones pueden tener sus propias normas adicionales. Por otro lado, la autonomía institucional incorpora el derecho de la IES a establecer su propia estructura organizativa, tomar decisiones en cuestiones relativas a la contratación, seleccionar libremente al personal y determinar sus funciones basándose en las necesidades de la institución y en las expectativas relativas al rendimiento y a la calidad del trabajo.

En **Rumanía**, las tendencias nacionales actuales respecto al gobierno de la educación superior tienen que ver con el aumento de la autonomía de las IES para establecer sus propias políticas sobre el personal académico (contratación, evaluación, promoción).

Introducción de criterios de rendimiento

Un contexto como el de la educación superior, que cada vez tiene más en cuenta los resultados, también afecta al personal académico y lleva a la introducción de criterios de rendimiento, una tendencia que va en aumento en Europa. Dichas medidas ofrecen la oportunidad de premiar los logros más destacados en el campo de la investigación y la docencia por medio de compensaciones o incentivos especiales, o a través de un sistema retributivo ligado al rendimiento. Asimismo, estos criterios pueden ser de especial relevancia para la contratación del personal.

En varios países, dichos criterios de rendimiento se han venido usando desde hace bastante tiempo.

Durante varias décadas las IES **islandesas** han estado utilizando un sistema formal de compensaciones e incentivos basado en el rendimiento. La finalidad de las normas es evaluar la contribución e influencia de los investigadores a escala nacional e internacional. Por tanto, las instituciones tienen en cuenta los artículos publicados por el/la investigador/a en revistas especializadas de prestigio internacional y en publicaciones islandesas en las que han sido evaluados por expertos de igual rango, así como el número de libros publicados por dicha persona y el número de veces que su trabajo ha sido citado.

La situación es similar en los Países Bajos y Suecia.

En otros países, la introducción de criterios de rendimiento para el personal académico es un concepto completamente nuevo que ha dado lugar a un importante debate.

La estrategia del gobierno **danés** es la de prestar mayor atención a la calidad de la enseñanza y a las competencias pedagógicas del profesorado. La enseñanza de calidad, al igual que la investigación de calidad debe premiarse con una remuneración extra.

Tras el acuerdo alcanzado entre los órganos de dirección, el personal y los sindicatos, todos los institutos de tecnología de **Irlanda** han implantado en la actualidad Sistemas para el Desarrollo de la Gestión del Rendimiento. Asimismo, estos sistemas están presentes en acuerdos nacionales como el denominado «*Towards 2016*» (Hacia 2016) sobre los salarios y las condiciones de trabajo.

En **Italia**, los sucesivos gobiernos habidos entre 1996 y 2006 trataron de modificar el estatus jurídico del personal académico. El gobierno actual pretende reanudar dicha reforma y está previsto que la nueva legislación se centre en la creación de una Agencia Nacional de Evaluación, así como en otras cuestiones. La Agencia evaluaría igualmente el rendimiento del personal académico de cara a su promoción profesional para establecer un sistema de incentivos económicos ligados al rendimiento.

En **Austria**, los contratos de rendimiento se refieren a la política estratégica sobre el personal académico. En concreto, incluyen información sobre las medidas e incentivos dirigidos al desarrollo de los recursos humanos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la universidad y sobre las contribuciones que deben realizar otros miembros de la misma.

En **Rumanía**, se han introducido criterios de rendimiento para la evaluación del personal académico. Las universidades deben aumentar las expectativas de promoción de dicho personal y mejorar la organización de los concursos de acceso a los puestos docentes más altos, confiriéndoles nuevas formas de concurso y una mayor transparencia.

En **Finlandia**, el sistema retributivo basado en el rendimiento, que se puso en marcha en 2006, es objeto de un amplio debate que parece girar en torno a la contradicción existente entre los valores tradicionales académicos y los valores de tipo más empresarial.

CAPÍTULO 2. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Este capítulo se centra en las normas y mecanismos que enmarcan las actividades y planificación de las instituciones de educación superior (IES). La estructura de gobierno de una institución nos indica de qué forma las partes interesadas (incluida dirección ejecutiva de la misma, el personal, los estudiantes, padres y madres, gobiernos, personas no expertas, etc.) se comunican entre sí: quién es responsable ante quién, de qué se es responsable y cómo se ejerce dicha responsabilidad. Ante los rápidos cambios que se producen en la sociedad y su relación con la educación superior, los países de toda Europa han respondido de diversas maneras a la necesidad generalizada de repensar y rediseñar las estructuras de gobierno de las IES. Como entidades autónomas que son, las instituciones están asumiendo muchas de las responsabilidades de gobierno anteriormente atribuidas a éste, aunque aún están controladas por él o por organismos gubernamentales. Es más, en la actualidad, las instituciones también son responsables de su funcionamiento de distinta forma: deben demostrar que responden adecuadamente a las necesidades de la sociedad, deben justificar que los fondos públicos que reciben se utilizan de manera responsable y deben cumplir las normas de excelencia en el campo de la docencia y la investigación, que son las tareas fundamentales de las instituciones educativas. La mayor autonomía y la responsabilidad que de ella se deriva han dado lugar a numerosos cambios que marcan la ruptura con los métodos tradicionales de autogobierno académico en una comunidad cerrada de intelectuales. Existen nuevos modelos de gobierno que redistribuyen las responsabilidades, la obligación de rendir cuentas y el poder para tomar decisiones entre los respectivos agentes externos e internos. Son varios los principales mecanismos ⁽¹⁾ de coordinación o control relevantes para estas nuevas estructuras de gobierno en el sector de la educación superior, entre los cuales se encuentran:

- **la regulación externa:** se refiere a la autoridad del Estado o región para establecer las normas de funcionamiento de las IES;
- **el asesoramiento externo:** se refiere al poder de gobierno y coordinación por parte de los agentes externos como miembros de las juntas de las universidades (p. ej. las juntas rectoras o de administración) en las que las autoridades gubernamentales competentes han delegado determinadas responsabilidades;
- **el autogobierno de gestión:** se refiere a los máximos responsables de la dirección y gestión (rector/presidente, decanos) que establecen los objetivos y toman decisiones relativas a la dirección, funcionamiento y actividades de la institución;
- **el autogobierno académico:** se refiere al gobierno ejercido a través del consenso entre los grupos que conforman la comunidad académica de una IES.

Este capítulo examina las estructuras y el alcance de las regulaciones y orientaciones externas así como el autogobierno académico y de gestión de las IES europeas. Los órganos de gobierno, públicos e institucionales, se describen en función de sus competencias, poderes para la toma de decisiones y líneas de responsabilidad. En concreto, el presente capítulo trata de responder a las siguientes preguntas relativas a las estructuras de gobierno de la educación superior en Europa:

- ¿Quiénes son los principales actores? / ¿cuáles son los principales órganos implicados en el gobierno de la educación superior a escala nacional/regional? ¿Cuáles son sus principales competencias?
- ¿Quiénes son los actores? / ¿cuáles son los órganos implicados en el gobierno a escala institucional? ¿Cuáles son sus principales competencias?

⁽¹⁾ Estos conceptos fueron formulados por investigadores de varios estudios diferentes sobre la educación superior. Un resumen de estos mecanismos se ofrece en Fried, J. (2006) *Higher Education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature*.

- ¿Qué procedimientos en materia de rendición de cuentas e intercambio de información se ponen en práctica entre las IES, los organismos gubernamentales, los agentes externos e internos y el público?

2.1. Gobierno externo

Órganos nacionales e internacionales

En todos los países europeos, la responsabilidad última de la educación superior recae en el correspondiente Ministerio, es decir, en un departamento del gobierno dirigido por un ministro. En la Comunidad germano-parlante de Bélgica, Irlanda y el Reino Unido se prefiere el término «departamento» al de «ministerio» para designar a los departamentos gubernamentales. A efectos de este estudio, se utilizará la expresión «el Ministerio» ⁽²⁾ para referirse a la máxima autoridad nacional/central responsable de la educación superior.

En Dinamarca, tres ministerios diferentes se reparten las responsabilidades de los distintos tipos de IES. En Irlanda y el Reino Unido se han establecido, entre las IES y el gobierno, una serie de órganos «independientes» encargados de la distribución y el control de los fondos públicos para garantizar que ninguna institución ejerza un control político directo.

Por lo general, el Ministerio supervisa las IES en aquellas materias relativas al cumplimiento de la ley, disposiciones ministeriales y estatutos jurídicos. El Ministerio se encarga de formular las políticas de educación superior en las que se enmarcan los planes estratégicos y de desarrollo de ámbito nacional o institucional. En varios países, el Ministerio también es responsable del establecimiento de las prioridades estratégicas nacionales o de un plan estratégico o de desarrollo formal para la educación superior (véase el capítulo 1). Asimismo, en algunos países, el Ministerio designa a los agentes externos (y en ocasiones internos) que forman parte de los órganos de gobierno de las instituciones (véase el apartado 2.2).

Los órganos nacionales de garantía de la calidad son también parte importante del gobierno externo de las IES. Estos órganos se encargan normalmente de definir las normas de calidad, llevar a cabo evaluaciones y elaborar y aplicar políticas y normas dirigidas a mejorar la calidad de la educación en las instituciones ⁽³⁾.

Generalmente, el Ministerio cuenta con el apoyo de un órgano asesor o consultivo de ámbito nacional denominado Consejo de Educación Superior, Consejo Asesor, Consejo de Investigación u otra denominación similar. Estos órganos suelen asesorar al Ministerio en cuestiones relacionadas con las políticas de educación superior, las ciencias y las artes. En algunos casos, también pueden supervisar y analizar las tendencias europeas o internacionales que sirven de base a sus recomendaciones. En ocasiones, estos órganos de ámbito nacional incluyen a las direcciones ejecutivas de las IES, así como a representantes de otros ministerios federales/regionales, sindicatos, partidos políticos, gobiernos locales/regionales, IES y estudiantes.

Asimismo, cada país cuenta con un órgano de ámbito nacional integrado por las direcciones ejecutivas de todas las universidades públicas o privadas subvencionadas. Este órgano suele denominarse Conferencia o Consejo de Rectores. En los Países Bajos y Noruega recibe el nombre de Asociación de Universidades o de Instituciones de Educación Superior, respectivamente. En el Reino Unido los órganos equivalentes son *Universities UK* y *GuildHE*. En Francia, Lituania, los Países Bajos y Austria existe un órgano equivalente para las direcciones de las IES que imparten enseñanzas de orientación profesional. Estos órganos presentan propuestas al

⁽²⁾ Para más información sobre los ministerios y otros órganos de gobierno externo de la educación superior, véase Eurydice (2007) *Decision-making, Advisory, Operational and Regulatory Bodies in Higher Education, 2007. European Glossary on Education, volume 5.*

⁽³⁾ Para más información sobre los órganos de garantía de la calidad, véase, Eurydice (2007) *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process.*

Ministerio relativas al desarrollo del sector de la educación superior y elaboran propuestas o expresan su opinión sobre los proyectos de ley y otras disposiciones normativas en este campo.

Asimismo, el Ministerio recurre al asesoramiento y a la experiencia de otros órganos, como los sindicatos de estudiantes y otras organizaciones estudiantiles; los consejos de administración, educación artística y economía; y las asociaciones de investigadores, estudiantes de doctorado y sindicatos.

Además de las organizaciones de ámbito europeo (p. ej. la Comisión Europea y la Asociación de Universidades Europeas - EUA) también existen diversas conferencias internacionales de rectores que influyen en el gobierno de la educación superior de una determinada zona o región. Dichos órganos internacionales promueven la cooperación y colaboración entre los responsables de las políticas de educación superior y los actores institucionales de distintos países y, a veces, de distintos continentes. Asimismo, contribuyen al establecimiento de prácticas y políticas comunes de gobierno en materia de educación superior en toda Europa y fuera de ella. Entre los órganos internacionales/regionales que influyen en el gobierno de la educación superior a escala institucional se incluyen:

la **Agencia universitaria de la francofonía** (incluye las universidades públicas y privadas de Albania, Bulgaria, Francia, Georgia, Rumanía, Rusia, España y Turquía, así como las de África, América del Norte, América del Sur y Asia) – <http://www.auf.org>;

la **Asociación de las universidades de la región de los Cárpatos** (Eslovaquia, Polonia, Hungría, Ucrania, Rumanía y Serbia) – <http://acru.tuke.sk/>;

la **Conferencia de rectores del Danubio** (Austria, Alemania, Hungría, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Polonia, Rumanía, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia y Ucrania) – <http://drc.uni-mb.si>;

la **Red de universidades de las capitales europeas** (Albania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Macedonia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza y Reino Unido) – <http://www.ulb.ac.be/unica/>; y

la **Conferencia de rectores de las universidades alpino adriáticas** (Austria, Croacia, Alemania, Hungría, Italia y Eslovenia) – <http://www.alpeadria.org/>.

Normativa externa sobre la estructura de gobierno institucional

Según la legislación nacional, las IES de toda Europa se han convertido en entidades autónomas (la autonomía institucional está más arraigada en los Países Bajos, el Reino Unido e Islandia que en otros países). No obstante, la estructura de gobierno institucional de las IES se organiza de acuerdo con la normativa nacional o regional (en Bélgica, Alemania y España la legislación sobre educación superior se ha transferido a las Comunidades y a los *Länder*). En la mayoría de países, la normativa establece los órganos de gobierno institucional, así como sus respectivas funciones y competencias. La normativa oficial suele completarse con normas específicas que se incluyen en la constitución o estatutos de las respectivas instituciones y en las que normalmente se establecen los procedimientos de elección de los órganos de gobierno institucional.

En Austria, la legislación nacional relativa a la educación superior también regula los procedimientos de elección de los órganos de gobierno institucional. Desde 2007/08 la nueva legislación es la que regula estos órganos en Portugal, definidos primeramente por la legislación nacional y en segundo lugar por los respectivos estatutos de las instituciones.

En **Grecia**, una consulta exhaustiva realizada a la comunidad académica ha dado lugar al establecimiento de un nuevo marco («Ley Marco» de 2007) en el que se describe el funcionamiento de las IES. Esta ley confiere una amplia autonomía a las universidades respecto al gobierno de las cuestiones administrativas y financieras, así como de otras más concretas relativas a las funciones de carácter general, como por ejemplo, los procedimientos relacionados con la obligación de las universidades de mantener un cierto nivel de transparencia y difusión pública de sus actividades, la duración de sus estudios, la creación de un nuevo marco de ayudas financieras a los estudiantes, etc.

En el **Reino Unido**, las IES son organizaciones privadas subvencionadas, con una historia y unas tradiciones diferentes que se reflejan en los distintos actos constitutivos. No obstante, pueden dividirse en dos grandes grupos. En el caso

de las instituciones que adquirieron la condición de universidad como resultado de la legislación aprobada en 1992, las competencias de los órganos de gobierno universitario quedan establecidas y limitadas por la legislación y por los estatutos y reglamentos de régimen interno elaborados por cada institución y aprobados por el Consejo Privado. En contraposición, en las universidades anteriores a 1992 las estructuras de gobierno están establecidas en la propia escritura constitutiva de la universidad (Acta o carta y estatutos), de ahí que las diferencias existentes sean enormes. En 2003, el informe *Lambert* sobre la colaboración entre la universidad y el mundo empresarial concluyó que algunas de las diferencias existentes, en especial las relativas a las estructuras de gestión, comenzaban a desaparecer. «Desde el punto de vista histórico, las universidades más antiguas eran gobernadas del mismo modo que las comunidades de intelectuales. Sus procedimientos de gestión y gobierno eran participativos: los claustros y consejos estaban formados por numerosos miembros y eran conservadores. En los últimos diez años, se ha producido un cambio gradual hacia un estilo de gestión enfocado más a la dirección y que ya era frecuente entre las instituciones posteriores a 1992. (...) Muchas universidades están desarrollando estructuras de dirección sólidas que sustituyan a la gestión de los comités».

La continuación de la reforma de las estructuras de gobierno de la educación superior es objeto de debate en varios países.

En 2006, el gobierno de **Lituania** adoptó un Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior para 2006-2010 que prevé cambios sustanciales en el gobierno externo e interno de la educación superior. La puesta en marcha de este Plan requiere introducir enmiendas en la Ley de Educación Superior y en la Ley de Investigación y Educación Superior, que se están debatiendo ampliamente en el ámbito académico y político.

La reforma estructural es uno de los temas más debatidos en **Finlandia** dentro del sistema de educación superior. Esta reforma está estrechamente vinculada al Programa de Productividad puesto en marcha para todo el sector público entre noviembre de 2003 y diciembre de 2007. El objetivo del Programa era mejorar la productividad y eficiencia de los servicios públicos y afectó a las políticas de personal y a las estructuras organizativas de las universidades. Por ejemplo, algunos servicios administrativos fueron transferidos a los Centros de Servicios creados por instituciones colaboradoras y se debatieron modelos de producción alternativos desde una perspectiva regional.

Normativa externa sobre la planificación estratégica de las instituciones

Como entidades autónomas las IES son, ante todo, responsables de su desarrollo, actividades y objetivos institucionales. En el cada vez más competitivo mercado de la educación superior, las instituciones deben asegurarse de que responden de la mejor forma posible a las demandas y necesidades de la sociedad. Además, la competencia para atraer a los estudiantes también va en aumento. El plan estratégico es un instrumento clave para desarrollar y dirigir las actividades y prioridades de estas instituciones.

Por lo general, el plan estratégico determina la visión de futuro y la dirección que va a seguir la institución. En él se presenta el conjunto de objetivos, la puesta en marcha y los procesos de evaluación que tendrán lugar en determinadas fases de su desarrollo. El plan estratégico pretende englobar a toda la institución y en muchos casos contiene incentivos para fomentar la participación del personal académico y no académico. Muchos planes incluyen entre sus objetivos la adquisición de recursos financieros adicionales (para complementar o sustituir a los fondos procedentes del Estado) y un proceso de distribución de los fondos privados o procedentes de terceros. La garantía de la calidad y un sistema de intercambio de información también son elementos importantes del plan estratégico.

Sólo en un contado número de países las IES no están obligadas oficialmente a elaborar un plan estratégico (véase el gráfico 2.1).

En la **Comunidad francesa de Bélgica**, el decreto relativo a la educación superior establece los objetivos de ésta y la misión de las instituciones.

En la **Comunidad germanoparlante de Bélgica**, la misión y las prioridades estratégicas de la *Autonome Hochschule* fueron establecidas en 2005 no por la institución, sino mediante decreto oficial.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, las IES tienen libertad para elaborar planes estratégicos o de desarrollo a largo plazo y también para tener o no en cuenta las prioridades del gobierno, según estimen oportuno.

En **Irlanda**, la legislación no obliga a los institutos de tecnología a establecer planes estratégicos, aunque todos ellos cuentan con uno.

En **Chipre** no existe una normativa oficial que obligue a las universidades a establecer un plan estratégico o de desarrollo que oriente los objetivos y prioridades a largo plazo. No obstante, recientemente, en el marco de las deliberaciones sobre los presupuestos de las universidades y, como política general del gobierno, se exige a las universidades un plan presupuestario trienal.

En **Polonia**, las IES no están obligadas por ley a elaborar estrategias de desarrollo a largo plazo. Algunas instituciones siguen adelante con dichos programas de forma voluntaria mientras que otras operan basándose en planes a corto plazo que suelen extenderse por un periodo inferior a diez años.

En dos casos en los que un plan estratégico no es obligatorio, éste se exige *de facto*, puesto que la asignación de los fondos públicos depende, en gran medida, de la existencia de dicho plan.

En **Francia**, el Código de Educación estipula que los contratos de rendimiento de las IES son opcionales, aunque en la práctica todas las instituciones suscriben contratos cuatrienales con el Estado. Los contratos cubren todos los campos de actividad y son necesarios para recibir fondos públicos.

La normativa oficial no obliga a la Universidad de **Malta** a establecer un plan estratégico, aunque la financiación estatal depende en gran medida de la presentación del mismo.

En el resto de países, el plan estratégico de la institución es obligatorio y se utiliza de diversas maneras como instrumento dentro de las relaciones entre las IES y el Estado. En Austria y Finlandia, las IES suscriben contratos de rendimiento con el Ministerio cada tres años y deben presentar estrategias en las que se especifiquen los objetivos de las actividades de la universidad. En Estonia, la presentación de un plan de desarrollo global es uno de los requisitos obligatorios para la creación de una universidad. En Letonia e Islandia se exige un plan estratégico para obtener la acreditación del Estado. En Portugal, desde el año 2007/08 se exige un plan estratégico para crear cualquier nueva institución y para el normal funcionamiento de las ya existentes.

Hasta hace poco, en **Grecia**, las universidades no estaban obligadas a establecer planes estratégicos. Según la nueva ley de 2007, ahora deberán elaborar planes cuatrienales detallados no sólo para la planificación de los puestos del personal docente e investigador, sino también para el desarrollo económico global de las instituciones. Asimismo, se exigen informes anuales de situación.

En **Luxemburgo**, el Ministerio utiliza el plan estratégico para determinar la cuantía de los fondos públicos que se asignan a la institución.

Desde 1990, año en el que se estableció su obligatoriedad por ley, e incluso con anterioridad, todas las instituciones públicas de **Noruega** han estado utilizando métodos de planificación basados en los resultados.

En la mayoría de países en los que se exige a las IES el establecimiento de un plan estratégico, éste debe ser coherente con las prioridades nacionales o con las políticas estratégicas oficiales relativas a la educación superior. En estos casos, las políticas estratégicas nacionales o regionales se basan, por lo general, en la información proporcionada por las instituciones, así como en las prioridades y objetivos nacionales o regionales. A su vez, las instituciones deben enmarcar sus estrategias y planes de desarrollo en el contexto nacional o regional mientras tienen en cuenta sus propias necesidades, recursos y limitaciones. En todos los países en los que es obligatorio un plan estratégico, la normativa oficial también estipula las modalidades de control de su puesta en marcha, excepto en Dinamarca, Estonia, España, Letonia, los Países Bajos y Suecia. Para más información sobre los planes estratégicos nacionales, véase el capítulo 1.

Normativa externa sobre la difusión pública de la información y la transparencia

Aunque autónomas, las IES son prestatarias de servicios públicos y beneficiarias de fondos públicos. En este sentido la sociedad y, en especial quienes las financian, tienen un gran interés por saber qué ocurre en su seno y, aunque los métodos de intercambio de información varían, en todos los países están obligadas a rendir cuentas de su actividad de forma periódica.

En la mayoría de países se exige un informe anual, que generalmente prepara y presenta al Ministerio la dirección ejecutiva de la institución. Aunque muchos informes anuales incluyen información sobre el presupuesto

de la institución, estos se emplean principalmente como una herramienta de rendición de cuentas de las actividades de enseñanza y de otro tipo de actividades (para más información sobre la responsabilidad financiera, véase el capítulo 3). Los informes anuales suelen incluir información sobre las actividades de enseñanza y otro tipo de actividades, los estudiantes y los servicios destinados a ellos, el personal y las relaciones internacionales. En una serie de países, los informes anuales pueden contener una evaluación de los resultados obtenidos por la institución, las últimas novedades sobre el desarrollo del plan estratégico de la misma, una relación de los recursos e información sobre la situación financiera.

Además del informe de contabilidad, las IES de los **Países Bajos** presentan información sobre la enseñanza (nuevos programas, etc.), la investigación, los estudiantes, el personal, la tasa de titulados, los sistemas de garantía de la calidad, la política relativa a las relaciones internacionales, el alojamiento, los hospitales universitarios (en caso pertinente) y los recursos financieros.

Las universidades de **Austria** presentan al Ministerio un informe anual de rendimiento junto con un informe sobre el capital intelectual, los fines, objetivos y estrategias de carácter social, así como los resultados y el impacto de los procesos definidos en el contrato de rendimiento.

En **Portugal**, los informes anuales incluyen información sobre los planes de desarrollo y su puesta en marcha, un análisis administrativo y financiero, un inventario de los recursos disponibles y su utilización, un listado de los objetivos ya alcanzados, una descripción de los cambios habidos en el personal académico y no académico y datos sobre la admisión, matriculación y éxito académico de los estudiantes.

En **Rumanía**, el informe anual es un documento clave para la financiación de las IES e incluye información sobre la consecución de los objetivos, el número de estudiantes matriculados, los puestos del personal docente y de administración, el presupuesto de la institución, las infraestructuras, los proyectos de investigación, las publicaciones, las relaciones internacionales, los servicios de asesoramiento y orientación, las unidades experimentales, etc.

Todos los años, durante un periodo concreto, se produce en el **Reino Unido** un intercambio de documentos y un diálogo entre los organismos responsables de la financiación y las IES. Dicho intercambio incluye información relativa a las auditorías así como información sobre la planificación y el rendimiento.

En **Noruega**, los informes anuales incluyen información sobre los resultados, los logros y los planes futuros, al tiempo que sientan las bases de las reuniones anuales de carácter consultivo que tienen lugar entre los representantes del Ministerio y la institución. Dichas reuniones son importantes para controlar el sistema y establecer las metas y objetivos de los próximos años.

En muchos países, las IES deben actualizar regularmente la información correspondiente a sus actividades, programas académicos, personal, número de estudiantes matriculados, gasto por estudiante, títulos otorgados, etc., ya que ésta pasa formar parte de las bases de datos nacionales. Dichas bases de datos son utilizadas por los ministerios para fines relacionados con la planificación, el control y el presupuesto.

Todas las instituciones de educación superior de **Estonia** están obligadas a introducir información relativa a los estudiantes en una base de datos electrónica (Sistema de Información sobre la Educación Estoniana). Todas las estadísticas nacionales y la financiación procedente del Ministerio de Educación e Investigación se basan en dicha información.

En el **Reino Unido**, la *Higher Education Statistics Agency* (HESA - Agencia de Estadística sobre Educación Superior) es la agencia oficial encargada de recoger, analizar y difundir información cuantitativa sobre la educación superior. La HESA está financiada y sirve a todas las IES sostenidas con fondos públicos del Reino Unido. Asimismo, facilita al gobierno y a sus departamentos la información necesaria para fundamentar las decisiones de carácter político. La HESA también constituye un mecanismo público de responsabilidad. La información recogida se refiere a los estudiantes y su futuro, al personal y a los aspectos financieros, y se utiliza para proporcionar un conjunto de indicadores de rendimiento entre los que se incluyen los relativos a la ampliación de la participación, la tasa de abandono, la tasa de finalización de estudios, los resultados de las investigaciones y la colocación de los titulados.

En varios países, las IES llevan a cabo autoevaluaciones y publican sus resultados. Otros métodos de difusión de la información son las reuniones entre miembros de la institución y el Ministerio, el organismo de financiación o los representantes del mercado de trabajo; las publicaciones a través de Internet; la documentación disponible en las bibliotecas universitarias; los informes financieros trimestrales; los informes sobre los planes de estudios y los informes sobre la evaluación externa.

En la **Comunidad germanoparlante de Bélgica**, la IES consulta periódicamente a los empleadores de los antiguos alumnos para obtener información sobre el desarrollo institucional.

En **Dinamarca**, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Desarrollo, publicó una serie de normas para que los centros públicos de investigación, incluidas las universidades, pudiesen financiar la investigación con fondos privados. Según

estas normas, los centros públicos de investigación deben presentar un informe general anual sobre los fondos privados con los que financian las investigaciones que llevan a cabo. Estos informes generales anuales deben estar a disposición del público.

En **Estonia**, las IES con orientación profesional deben organizar conferencias, seminarios y talleres, de forma periódica.

En **Grecia**, los resultados de las evaluaciones internas y externas confirmados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad deben estar disponibles de forma que se garantice la mayor transparencia posible. Asimismo, el Ministerio puede solicitar información sobre los estudiantes y titulados.

Las IES de **Letonia** elaboran informes anuales independientes sobre la cooperación entre ellas, con las autoridades estatales, los gobiernos locales y la sociedad. Estos documentos se archivan en la biblioteca de la institución.

En **Austria**, el Ministerio puede exigir a las universidades que faciliten el acceso continuo y automatizado a aquellos datos que le sean necesarios a efectos de planificación, control, estadística y cálculo de los indicadores económicos.

En **Eslovenia**, los datos relativos a la calidad de la educación son recogidos a través de una evaluación externa llevada a cabo por una unidad especial independiente del Ministerio: la Oficina de Educación Superior de la República de Eslovenia, y entregados al Consejo de Educación Superior de la República de Eslovenia.

Según la Ley de Libre Acceso a la Información, en **Eslovaquia** las universidades deben facilitar información a cualquier persona o institución que lo solicite. Asimismo, cada facultad elabora todos los años una Guía Docente que contiene información básica sobre los programas de estudios, cursos, requisitos de admisión y exámenes, estructura organizativa y un calendario de todas las actividades académicas.

Gráfico 2.1: Mecanismos de planificación de las instituciones e intercambio de información. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

País	Plan estratégico	Informe anual	Base de datos nacional	Autoevaluación	Reuniones internet/otros	País	Plan estratégico	Informe anual	Base de datos nacional	Autoevaluación	Reuniones internet/otros
BE fr	○	●	●	○	○	LT	●	●	○	○	○
BE de	○	●	○	●	●	LU	●	○	○	○	●
BE nl	○	●	●	●	○	HU	●	●	●	●	○
BG	●	●	●	●	●	MT	○	●	○	○	○
CZ (a)	●	●	●	●	○	NL	●	●	●	●	○
CZ (b)	●	●	●	●	○	AT	●	●	○	○	●
DK	●	●	○	○	●	PL	○	●	●	●	○
DE	●	○	○	○	●	PT	●	●	●	●	●
EE	●	●	○	●	●	RO	●	●	●	○	○
IE (a)	●	●	●	●	○	SI	●	●	○	●	●
IE (b)	●	●	○	●	●	SK	●	○	●	○	●
EL	●	●	●	●	●	FI	●	●	●	●	○
ES	●	●	○	○	○	SE	●	●	●	○	○
FR	○	○	●	○	●	UK	●	●	●	○	○
IT	●	○	●	●	●	IS	●	●	●	○	○
CY	○	●	○	○	○	LI	●	●	○	○	○
LV	●	●	○	○	●	NO	●	●	●	○	●

● Obligación oficial ○ Ausencia de obligación o normativa

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): el gráfico se refiere a la *Autonome Hochschule*.

República Checa: (a): el gráfico se refiere a las instituciones de nivel CINE 5A. **(b):** el gráfico se refiere a los centros de enseñanza terciaria con orientación profesional de nivel CINE 5B.

Alemania, Estonia y Austria: el gráfico se refiere a las universidades.

Irlanda: (a): el gráfico se refiere a las universidades. **(b):** el gráfico se refiere a los institutos de tecnología.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Malta: el gráfico se refiere a la Universidad de Malta.

Polonia: la base de datos nacional contiene información limitada referida principalmente a las disciplinas científicas.

2.2. Gobierno institucional

Órganos de gobierno institucional

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 universitarios, 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.

El gráfico 2.2 muestra los principales órganos de gobierno de las IES en cada país e indica si están constituidos por agentes externos o internos o si su composición es mixta.

Todas las IES de Europa cuentan con un órgano ejecutivo denominado con frecuencia Rectorado, al frente del cual está un rector o presidente, que es el **director ejecutivo** de la institución.

Prácticamente todas las instituciones cuentan con un **órgano académico** colegiado, denominado normalmente Claustro, Consejo Académico o Junta Académica. Este órgano es, ante todo, responsable de las cuestiones relacionadas con los servicios prestados por la institución en el campo de la enseñanza e investigación.

El **órgano de toma de decisiones** es el responsable de la planificación estratégica a largo plazo y de establecer la orientación de la institución. En prácticamente la mitad de países, el órgano académico asume estas funciones, actuando así como órgano de toma de decisiones. No obstante, en la mayoría de países, el órgano académico no tiene autoridad sobre estas importantes cuestiones institucionales.

En toda Europa existe la tendencia generalizada a introducir un **órgano de asesoramiento o supervisión** para supervisar o controlar las actividades relativas al funcionamiento de la institución y las de carácter educativo y financiero. Este órgano está compuesto exclusiva o mayoritariamente por agentes externos. En aproximadamente un tercio de países, el órgano de supervisión es también el órgano de toma de decisiones.

Gráfico 2.2. Órganos de gobierno institucional. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	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 (Junta Ejecutiva)	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	Consejo 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)	Presidente/a/Provost	Consejo Académico	Autoridad Rectora	
IE (b)	Presidente/a/Director/a	Consejo Académico	Órgano de Gobierno	
EL	Rector/a	Claustro		⊗
ES	Rector/a	Claustro Universitario	Consejo de Gobierno	Consejo Social
FR	Presidente/a	Consejo Académico/Científico /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

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE fr, BE nl): las universidades privadas subvencionadas establecen su propia estructura institucional, que varía de una universidad a otra. La estructura de gobierno se basa habitualmente en la representación de todas las categorías de personal, estudiantes y agentes externos.

Bélgica (BE de): el gráfico se refiere a los órganos de gobierno de la *Autonome Hochschule*.

República Checa: (a): el gráfico se refiere a las instituciones de nivel CINE 5A. **(b):** el gráfico se refiere a los centros públicos de enseñanza terciaria con orientación profesional de nivel CINE 5B. Para los centros de enseñanza terciaria con orientación profesional, que son entidades jurídicas, existe asimismo una Junta que cumple las funciones de los órganos de toma de decisiones y de asesoramiento.

Alemania: (a): el gráfico se refiere a las universidades. En algunos *Länder*, el Claustro Universitario y el Consejo son sustituidos por un único órgano central mixto que aúna las funciones del órgano de toma de decisiones y del órgano académ-

mico. **(b)**: el gráfico se refiere a las academias con orientación profesional (*Berufsakademien*). El Claustro Dual está formado por representantes de la academia y representantes de las empresas que admiten a estudiantes de prácticas.

Estonia: (a): el gráfico se refiere a las universidades. **(b)**: el gráfico se refiere a las instituciones de educación superior con orientación profesional.

Irlanda: (a): el gráfico se refiere a las universidades. **(b)**: el gráfico se refiere a los institutos de tecnología.

Gráfico 2.2 (continuación): Órganos de gobierno institucional. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	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; Rector/a	Claustro	Consejo	⊗
NL	Rector/a magnífico/a	Junta Ejecutiva		Junta de Supervisión/ Junta Asesora de Principales Representantes
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/Autoridad competente	Junta Politécnica/Autoridad competente		⊗
SE	Rector/a	Claustro	Junta de Gobierno	
UK	Rector/a	Junta/Claustro Académico	Órgano/Consejo de Gobierno	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

Notas adicionales (continuación)

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Malta: el gráfico se refiere a los órganos de gobierno de la Universidad de Malta.

Austria: (a): el gráfico se refiere a las universidades. **(b):** el gráfico se refiere a las universidades de ciencias aplicadas (*Fachhochschulen*). El rector es el presidente del Colegio, pero no el director ejecutivo de la institución. Tanto el rector como el 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): el gráfico se refiere a las universidades. **(b):** el gráfico se refiere a los politécnicos.

Finlandia: (a): el gráfico se refiere a las universidades. **(b):** el gráfico se refiere 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.

A continuación se describe más detalladamente cada tipo de órgano de gobierno (para más información sobre las competencias de los órganos de gobierno de cada país, véase el anexo correspondiente al capítulo 2). Los agentes externos están presentes en al menos un órgano de gobierno de las IES de cada país, excepto en Grecia y Rumanía. No todas las IES de Alemania, Letonia y Polonia cuentan con un órgano de gobierno en el que participan agentes externos.

Como parte de las reformas de la educación superior los **Länder alemanes** han reestructurado parcialmente la organización y administración de las IES. El principal objetivo es reforzar la capacidad de actuación y el potencial de rendimiento de cada una de las instituciones, transfiriendo parte de las competencias relativas a la toma de decisiones del Ministerio del *Land* y otros organismos externos al órgano de gobierno de la institución o al director de departamento. Con el fin de reforzar el gobierno de las instituciones por medio de conocimientos teóricos y experiencias prácticas externas, las leyes de educación superior de prácticamente todos los *Länder* han establecido una Junta de Gobierno (*Hochschulrat*) en la que están incluidos agentes externos con experiencia en el campo de la economía y la ciencia. La Junta de Gobierno selecciona a los miembros de la *Hochschulleitung* (Junta Universitaria), controla la Junta Ejecutiva y aprueba los estatutos de la institución.

El órgano de asesoramiento integrado por agentes internos y externos es opcional en **Letonia**. El ministro, atendiendo a cada caso, puede asimismo imponer a una IES la creación un órgano de asesoramiento. En la actualidad, prácticamente todas las IES del país cuentan con un órgano de asesoramiento.

Las IES de **Polonia** tienen la posibilidad de crear un órgano de asesoramiento compuesto exclusivamente por agentes externos.

Dirección ejecutiva

En Europa, la estructura de gobierno de la educación superior incluye el cargo de rector/a o presidente/a, que corresponde a la dirección ejecutiva de la institución. Históricamente, en la mayoría de las IES europeas la distribución de las competencias ha sido de tipo bimodal. Antiguamente, en muchos países, el/la rector/a ocupaba una posición relativamente débil, mientras que la mayoría de competencias en materia de toma de decisiones estaba en manos de los órganos de gobierno externo y del profesorado de la institución. Con el aumento de la autonomía institucional, el cargo de director/a ejecutivo/a ha cambiado drásticamente en casi toda Europa: en la actualidad, la máxima autoridad de la institución asume un mayor número de funciones respecto al gobierno y a la toma de decisiones.

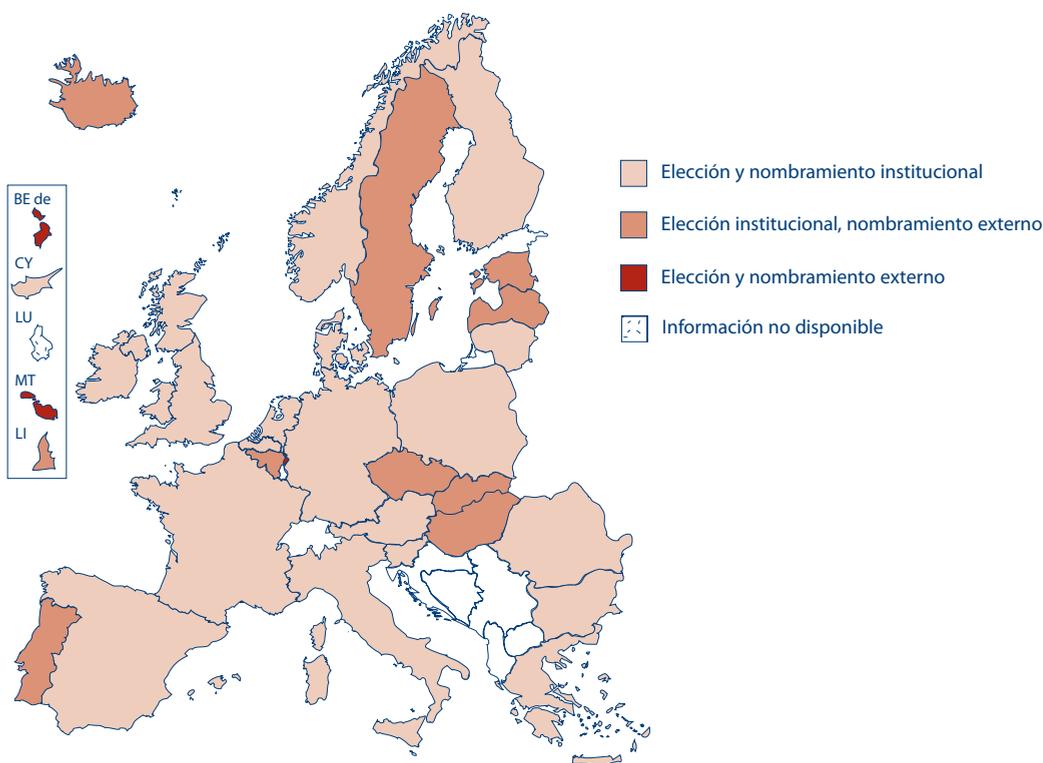
La dirección ejecutiva representa a la IES en los actos jurídicos y en los acuerdos de financiación y es, por lo general, la principal figura responsable de la planificación estratégica de las actividades de la institución, incluidas la programación y el desarrollo, la organización, la gestión y el control. En el desarrollo de sus funciones, la máxima autoridad de la institución cuenta con la estrecha colaboración de los respectivos órganos de gobierno.

En el día a día de la gestión de la IES, la máxima autoridad está asistida por un órgano ejecutivo comúnmente denominado Consejo Rectoral. Por lo general, este órgano está integrado por rectores adjuntos o vicerrectores, aunque también pueden formar parte del mismo el/la gerente, el/la secretario/a general y el /la director/a financiero/a.

La mayoría de los países analizados en este estudio cuentan con un sistema en el que el director/a ejecutivo/a es elegido y ratificado por el órgano académico. En Eslovenia, el rector es elegido por todo el personal académico y estudiantes de la institución; en Grecia, es elegido por todo el personal académico y por los estudiantes, así como por otros agentes internos (representantes del personal de administración, auxiliares docentes, personal investigador, etc.). En Dinamarca y el Reino Unido, el órgano institucional que nombra a la dirección ejecutiva (Junta de Gobierno en Dinamarca y Órgano o Consejo de Gobierno en el Reino Unido) está formado en su mayoría por agentes externos. En Austria y los Países Bajos, el director/a ejecutivo/a es designado por un órgano institucional integrado exclusivamente por agentes externos.

En varios países, es elegido o propuesto por un órgano institucional, pero debe aprobarlo o nombrarlo el Ministerio (el Presidente de la República, en el caso de la República Checa y Eslovaquia) o el fundador de la institución (en el caso de las instituciones privadas subvencionadas).

Gráfico 2.3. Método de elección del director/directora ejecutivo/a. Educación superior pública y priva subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): el primer director de la *Autonome Hochschule* fue propuesto por el gobierno y elegido por la Junta Gestora en 2005. Los futuros directores serán elegidos por la Junta Gestora a través de un concurso público.

Bélgica (BE nl): únicamente el rector de la Universidad de Gante es elegido por un órgano institucional y nombrado por el ministro.

República Checa: la información mostrada en el gráfico corresponde a las instituciones de nivel CINE 5A. La máxima autoridad de las instituciones de nivel CINE 5B es elegida mediante nombramiento externo.

Italia: la elección del rector por parte de los agentes internos es ratificada oficialmente por el ministro, aunque éste no puede vetar una elección llevada a cabo por la institución.

Malta: el rector honorario es nombrado por el presidente de conformidad con la recomendación del primer ministro, que consulta al líder de la oposición. El vicerrector honorario de la institución es nombrado por el rector honorario con la aprobación del ministro. El rector es elegido por el Consejo Universitario.

La persona que es elegida o nombrada director/a ejecutivo/a de una IES suele ser un/a catedrático/a de la misma institución (en Rumanía los candidatos a rector deben seleccionarse de entre los miembros del Claustro Universitario), pero en varios países los candidatos y candidatas a este puesto pueden ser personas externas a la institución, siempre y cuando posean las cualificaciones necesarias. El puesto de director/a ejecutivo/a está abierto a concurso público en la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Alemania, Estonia, Letonia, Lituania, Austria, Portugal (a partir de 2007/08), Finlandia, el Reino Unido, Islandia y Noruega.

Por lo que respecta al equilibrio de poderes en el seno de las instituciones, el presidente de todo órgano de gobierno es una figura de gran relevancia. En aquellos países en los que el director/a ejecutivo/a es presidente de hecho de uno de los órganos de gobierno, su autoridad se extiende, en particular, a toda la institución. En la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Bulgaria, Chipre y el Reino Unido, el director ejecutivo es el presidente del órgano académico. En España preside, tanto el órgano académico, como el de toma de decisiones. En Dinamarca, Estonia, Grecia, Hungría, Austria (Claustro), Rumanía y Finlandia, la máxima autoridad de la institución es presidente de hecho del órgano académico/de toma de decisiones. En Italia, el rector/a preside el órgano académico/de toma de decisiones así como la Junta Rectora, que actúa como órgano de supervisión. En Noruega, el rector/a es el presidente del órgano de supervisión/toma de decisiones.

El rector honorario de la Universidad de **Malta** es la máxima autoridad, mientras que el vicerrector honorario es el presidente ex officio del órgano de toma de decisiones. El rector es la principal autoridad académica y administrativa de la Universidad y es vicepresidente ex officio del órgano de toma de decisiones y presidente del órgano académico.

En las IES en las que el/la presidente de uno de los órganos de gobierno *no* es el director/a ejecutivo/a de la institución, la autoridad se reparte entre ambas figuras. En Bulgaria y el Reino Unido es el propio órgano de toma de decisiones quien elige o nombra a su presidente. En la República Checa (nivel CINE 5A), el reglamento interno de las universidades determina el método de elección del presidente de la Junta de Administración (órgano de supervisión) y del Claustro (órgano académico/de toma de decisiones). En las Comunidades germanoparlante y flamenca de Bélgica y en Austria (Consejo Universitario), el presidente es elegido por los propios miembros del órgano de supervisión/toma de decisiones. En las instituciones politécnicas de Portugal, el presidente del Consejo General es elegido de entre los miembros que son agentes externos. En Irlanda (institutos de tecnología), el Ministerio nombra al presidente del órgano de supervisión/toma de decisiones. En Chipre, el presidente de la República nombra al presidente del órgano de supervisión tras su aprobación por el Consejo de Ministros. En los Países Bajos, el Ministerio es quien nombra al presidente del órgano de supervisión.

En **Suecia**, el rector y el presidente de la Junta de Gobierno son nombrados por el gobierno. Como parte de las reformas puestas en marcha para incrementar la autonomía de las universidades, se ha modificado la Ley de Educación, derogándose la anterior normativa en la que se estipulaba que el presidente debía ser una persona externa. En la actualidad, las universidades tienen la posibilidad de nombrar al rector como presidente de la Junta de Gobierno.

En **Noruega**, el gobierno institucional se reparte tradicionalmente entre las autoridades académicas y administrativas. En la actualidad, la Junta de una IES puede elegir continuar esta tradición, en la que el rector/a es elegido por miembros de la IES y, como autoridad académica, se convierte automáticamente en el/la presidente de la Junta y en uno de los cuatro representantes académicos. Si, por el contrario, es la Junta la que nombra al rector/a, éste/a asume las competencias de gestión/administración y pasa a ser el secretario/a de la misma. En este caso, el Ministerio designa como presidente a uno de los miembros externos de la Junta.

Órgano académico

El órgano académico está formado, principalmente, por miembros del personal académico que trabajan en la institución. Normalmente incluye a representantes de los estudiantes y, en algunos países, el personal no académico también puede formar parte del mismo. En Francia, entre el 10 y el 30% de los miembros del órgano académico deben ser agentes externos. En Malta, el órgano académico de la universidad incluye a dos agentes externos nombrados por el gobierno. Noruega es el único país donde el órgano académico no es un componente obligatorio de la estructura de gobierno institucional; en algunas IES está presente y en otras no.

En la mayoría de países, el órgano académico era tradicionalmente el órgano colegiado de toma de decisiones de la universidad bajo la dirección del Estado. Actualmente, el órgano académico sigue siendo principalmente responsable de las cuestiones relativas a la enseñanza y la investigación. En más de la mitad de los países de este estudio, el órgano académico desempeña un papel relativamente limitado en materia de toma de decisiones y no es directamente responsable de las políticas, orientación o desarrollo estratégico de la institución.

En aquellos países en los que el órgano académico y el de toma de decisiones son distintos, el primero de ellos aporta conocimientos teóricos, experiencia práctica y sugerencias relacionadas con las distintas disciplinas, que influyen en aquellas cuestiones de interés para toda la universidad. Por lo general, el director ejecutivo o el órgano de toma de decisiones debe buscar la aprobación del órgano académico en aquellas cuestiones relacionadas con los planes de estudios, exámenes y nombramientos de altos cargos o del personal académico. Asimismo, el órgano académico supervisa los procedimientos de evaluación de la calidad y el reglamento interno de las unidades básicas.

En tres países el órgano académico tiene competencias más amplias que en el resto. En Bulgaria y Alemania, este órgano establece el número de plazas para estudiantes de la institución. En estos países y en Chipre el órgano académico también es responsable del presupuesto de la institución, incluida la asignación interna de los fondos.

Órgano de toma de decisiones

El órgano de toma de decisiones es el responsable de la planificación estratégica, la política general sobre enseñanza e investigación y el desarrollo global de la institución. Normalmente tiene poder para aprobar o modificar los estatutos o carta fundacional de la institución y casi todas las decisiones tomadas por el director ejecutivo deben ser aprobadas por él.

En la República Checa (nivel CINE 5A), Dinamarca, Estonia, Italia, Lituania, Letonia, Hungría, Portugal, Eslovenia y Eslovaquia, el órgano académico es también el órgano de toma de decisiones. Con la introducción de la autonomía institucional, en Grecia, Letonia, Polonia, Rumanía, Finlandia e Islandia, donde (por lo general) no existe órgano de supervisión, se han transferido otras responsabilidades adicionales al órgano académico/de toma de decisiones. En estos países, el Claustro se encarga de evaluar el rendimiento de la institución y del rector, adoptar el plan financiero y aprobar el informe financiero de la institución. En Finlandia e Islandia, el Claustro incluye un número limitado de agentes externos cuyas perspectivas y experiencia sirven de guía externa.

En **Austria**, el Claustro debe aprobar los planes de desarrollo y organización, aunque la toma de decisiones casi siempre compete al Consejo Universitario (véase el siguiente apartado titulado Órgano de asesoramiento/supervisión).

En varios países, el órgano encargado de la toma de decisiones es distinto del órgano académico o del órgano de supervisión. En Francia y Malta, donde no existe un órgano de supervisión, el órgano de toma de decisiones incluye agentes externos y supervisa y administra las actividades de la institución y del rector. En la Comunidad flamenca de Bélgica, los miembros externos son nombrados por el propio órgano de toma de decisiones. En la Comunidad francesa de Bélgica y Malta, el gobierno nombra como miembros de este órga-

no a varios agentes externos, aunque dicho órgano debe estar integrado en su mayoría por miembros pertenecientes a la institución.

Órgano de asesoramiento/supervisión

Estonia, España y Hungría han establecido **órganos de asesoramiento** que apoyan la estructura de gobierno de sus IES. Estos órganos sirven como mecanismos de asesoramiento externo y proporcionan perspectivas relevantes para las cuestiones relativas al gobierno de la institución. No obstante, su aprobación no es necesaria para la toma de ninguna decisión y no controlan de forma oficial la institución. La finalidad principal de este tipo de órgano de asesoramiento es apoyar la comunicación y la cooperación entre la IES y el Ministerio, mejorar las relaciones entre la institución y la sociedad e introducir perspectivas externas relativas a la dirección y a la estrategia de la institución. En Letonia, Polonia y Eslovenia, las IES tienen la opción de introducir un órgano de asesoramiento, pero éste no es un órgano de gobierno institucional obligatorio.

En **Hungría**, la Junta Financiera expresa su opinión sobre distintas cuestiones y supervisa la utilización responsable y eficiente de los fondos. La creación de esta Junta se enmarca dentro de la tendencia nacional dirigida a aumentar la eficiencia y responsabilidad en la educación superior. La Ley de Educación Superior de 2005 confirió inicialmente poder a la Junta Financiera para tomar decisiones relativas a ciertas cuestiones de carácter financiero. Sin embargo, tras alegar las IES que este poder violaba la autonomía institucional, el Tribunal Constitucional modificó las competencias de esta Junta, convirtiéndola en un órgano de asesoramiento del Claustro en cuestiones financieras.

Las competencias de los **órganos de supervisión** son similares en toda Europa, aunque cada país define su campo de actuación en función de las tradiciones y estructuras nacionales (o institucionales). El objetivo general de un órgano de supervisión desde el punto de vista de la autonomía institucional es salvaguardar los intereses de la institución y, desde el punto de vista de la responsabilidad, garantizar que la IES cumple con la legislación y la normativa nacional. Por lo general, este órgano se encarga de aprobar los documentos que deben presentarse al Ministerio (informes anuales, de rendimiento, financieros, etc.) y de supervisar la auditoría financiera de la institución. Normalmente, el órgano de supervisión es una entidad jurídica que nombra y destituye al director ejecutivo de la IES.

En la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Irlanda, Chipre, Luxemburgo, Suecia, Liechtenstein y Noruega, el órgano de supervisión también actúa como órgano de toma de decisiones y es responsable de la planificación estratégica y de desarrollo de la institución.

En la **República Checa**, la Junta de Administración (nivel CINE 5A) expresa su opinión sobre los planes a largo plazo, el presupuesto, los informes anuales y otras cuestiones que le presenta el rector o el ministro, y su aprobación es necesaria en aquellos asuntos relativos a la creación de una nueva entidad jurídica, a la enajenación de los bienes inmuebles de la universidad y a la utilización de otros bienes. En la actualidad el debate en la República Checa se centra en el papel de la Junta de Administración y en si debería tomar parte en la planificación estratégica de la enseñanza, la investigación y el desarrollo.

En **Austria**, el Consejo Universitario comparte con el Claustro ciertas competencias relacionadas con la toma de decisiones en cuestiones relativas al plan de desarrollo y a la estructura organizativa.

Todos los órganos de supervisión incluyen agentes externos. Las IES de la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Bulgaria, la República Checa (nivel CINE 5A), Alemania (academias de orientación profesional), Luxemburgo, los Países Bajos, Austria, Eslovaquia y Liechtenstein han creado un órgano de supervisión integrado exclusivamente por agentes externos. En estos países, el órgano de supervisión sirve como mecanismo de asesoramiento externo en cuestiones institucionales. No obstante, también existen elementos de regulación externa puesto que dicho órgano tiene competencias bastante amplias en materias específicas.

Existen varios ejemplos de órganos de supervisión en los que la mayoría de los agentes son externos, aunque en ellos también participan agentes internos. Es el caso de la Comunidad francesa de Bélgica, Alemania (universidades de algunos *Länder*), Dinamarca, Irlanda (institutos de tecnología), Italia y Suecia. Los miembros que son agentes internos ejercen cierta influencia directa sobre el órgano de supervisión y por tanto, este tipo de

órgano de gobierno incorpora algunos elementos de autogobierno de gestión aunque son, ante todo, mecanismos de asesoramiento externo.

En Chipre, Lituania, Portugal, Eslovenia y Noruega, el órgano de supervisión cuenta con el mismo porcentaje de agentes internos que de externos o con una mayoría de los primeros. Estos órganos son una especie de combinación entre los mecanismos de asesoramiento externo y el autogobierno en materia de gestión.

Composición y mandato de los órganos de gobierno

Por lo general, el responsable del nombramiento de los agentes externos de todos órganos de supervisión y asesoramiento es el Ministerio o el Gobierno. En la Comunidad germanoparlante de Bélgica, determinados agentes externos son nombrados por un organismo no gubernamental y, en Chipre, Lituania, Austria, Eslovaquia y el Reino Unido es la propia IES la que selecciona a algunos de ellos.

Normalmente, el rector o un alto cargo directivo forman parte de los órganos de supervisión, que incluyen a agentes internos. Por el contrario, en la República Checa (nivel CINE 5A), la pertenencia al órgano de supervisión es incompatible con las funciones de rector y de altos cargos directivos. Los representantes del personal académico y de los estudiantes también forman parte de prácticamente todos los órganos de supervisión que incluyen a agentes externos. Los órganos de supervisión de Dinamarca, Chipre, Portugal, Eslovenia y Noruega incluyen, asimismo, a representantes del personal no académico.

La duración del mandato de los miembros de todos los órganos de gobierno oscila entre dos y cinco años, en función del país y de la institución. La mayoría de países ha establecido un mandato de cuatro o cinco años de duración que normalmente incluye la posibilidad de un segundo.

En **Bulgaria**, el cambio de rector y de los órganos de gobierno institucional coincide. El rector es elegido por la Asamblea General y su mandato finaliza automáticamente al concluir el de ésta.

Gobierno intermedio

La estructura de gobierno de las unidades básicas (facultades, departamentos, institutos, etc.) refleja, normalmente, la estructura general de la institución a escala central. Los decanos y los órganos de gobierno intermedio son fundamentales en todos los aspectos de la actividad institucional. Con las nuevas estructuras de gobierno se han modificado las competencias atribuidas a los decanos. Tradicionalmente, el decano era elegido como representante del personal académico de la correspondiente unidad básica y solía tener una gran influencia, pero escaso poder. En la actualidad, los decanos/as desempeñan una función directiva similar a la del director/a ejecutivo/a y, por lo general, no acceden al cargo por elección sino mediante nombramiento. Corresponde a los decanos ejercer las competencias relativas a la gestión, incluida la gestión del presupuesto y deben, cada vez más, encontrar un equilibrio entre su papel tradicional de protectores de los intereses del personal académico y su papel reforzado de gestores.

Tradicionalmente, en **Italia**, las facultades han desempeñado un papel fundamental en el gobierno de las universidades. De hecho, la facultad es el verdadero centro de poder de las universidades italianas. La innovación curricular, el establecimiento de nuevas actividades de enseñanza, la contratación del personal, la promoción profesional y la gestión operativa de los recursos financieros entran dentro de las competencias de la facultad y de su órgano colegiado de toma de decisiones. Además, el proceso interno de asignación de recursos se basa en negociaciones (con frecuencia informales) entre las unidades académicas y los órganos de gobierno institucional. Las negociaciones reflejan el equilibrio de poderes entre las distintas facultades y disciplinas académicas, aunque algunas universidades, particularmente innovadoras, han desarrollado criterios y modelos matemáticos bastante más objetivos y transparentes para la asignación interna de los recursos. En la práctica, muchas de las decisiones que se toman a escala central son, en realidad, la formalización de decisiones tomadas en el seno de las facultades, que también gozan de una relación privilegiada con el Consejo Nacional de Universidades.

Por lo general, las universidades de **Eslovenia** promueven la cooperación entre sus elementos constitutivos y el personal académico mediante la creación conjunta de un centro de postgrado, una cátedra universitaria, un campus universitario, una biblioteca universitaria, institutos, centros o departamentos. Asimismo, las IES están separando la función directiva del desarrollo profesional/trayectoria académica.

En **Noruega** se tienden a integrar las competencias administrativas y académicas de las unidades básicas con los responsables académicos nombrados al frente de los departamentos. Los consejos de departamento están siendo sustituidos por órganos consultivos, asambleas de personal, etc. Generalmente la disparidad es mayor en las estructuras de gobierno institucional, donde la elección de los responsables académicos en determinados departamentos se combina con el nombramiento en otros, y lo mismo ocurre en el seno de las facultades.

En el **Reino Unido**, muchas universidades están creando sólidas estructuras de dirección para sustituir la denominada «gestión de comité». Con una línea de competencias bien definida, autoridad claramente delegada y equipos de gestión cohesionados integrados por académicos y administradores, este enfoque permite una gestión dinámica en un entorno donde las decisiones no pueden esperar a la próxima reunión del comité. En muchas universidades, los procedimientos jerárquicos de la administración también se han reducido en ese intento de avanzar hacia estructuras de gestión más sencillas. Asimismo, la transferencia de competencias a las unidades académicas (escuelas, facultades o departamentos) ha sido un tema recurrente ya que puede constituir un poderoso motor de cambio en aquellas instituciones que están tratando de crear una cultura más empresarial.

2.3. Educación superior privada independiente

En Portugal y Noruega, donde el sector de la educación superior privada goza de un reconocimiento relativamente alto, existe un órgano de ámbito central que reúne a las direcciones ejecutivas de las IES privadas y que es similar a la Conferencia de Rectores de las universidades públicas.

En once países, en concreto Bulgaria, la República Checa, Italia, Letonia, los Países Bajos, Portugal (a partir de 2007/08), Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Suecia y el Reino Unido (Inglaterra), los órganos de gobierno institucional de las IES privadas independientes están regulados del mismo modo que los de las IES públicas.

Por lo general, el gobierno de las instituciones de educación superior del sector privado independiente está regulado de forma diferente al del sector público. En la Comunidad flamenca de Bélgica, Alemania, España, Francia, Lituania, Hungría, Malta y Austria, las IES privadas pueden establecer su propia estructura de gobierno institucional. En varios países, las estructuras de gobierno institucional de las IES privadas independientes presentan ciertas diferencias específicas.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, todas las instituciones cuentan con una estructura de gestión basada en la representación de todo el personal, estudiantes y agentes externos.

La Ley de Centros Educativos Privados de **Estonia** define los órganos de gestión de las IES privadas independientes pero no identifica en qué áreas tienen poder para tomar decisiones. Los órganos de gestión que figuran en la Ley son el rector y el Consejo y no se hace referencia a ningún órgano de gobierno que incluya a algún agente externo. No obstante, algunas instituciones privadas independientes han establecido un órgano de asesoramiento en el que sí se incluyen.

En **Chipre** se ha adoptado un marco jurídico nacional que contiene la normativa oficial en la que se definen los órganos de gobierno institucional de las IES privadas. Las tres primeras universidades privadas abrieron sus puertas en septiembre de 2007.

En **Malta** no existe una normativa que regule la educación superior privada, excepto la obligación de todas las IES de obtener una licencia de funcionamiento. La Comisión Nacional para la Educación Superior recomendó modificar la normativa relativa al sector de la educación superior privada en 2007.

En **Polonia**, la legislación no obliga a las IES privadas a tener claustros, pero si no los tienen deben establecer algún otro tipo de órgano superior colegiado y nombrar a un rector.

En **Noruega**, las IES privadas están obligadas por ley a tener una Junta formada, al menos, por cinco miembros, mientras que las universidades públicas deben contar con once miembros. No obstante, la mayor parte de las disposiciones normativas son idénticas para los dos sectores.

pectivas, conocimientos teóricos, experiencia práctica y una transparencia adicional, a la vez que sirven para vincular las actividades desarrolladas en el ámbito de la educación superior con la sociedad. No obstante, la existencia de órganos de supervisión formados exclusiva o mayoritariamente por agentes externos puede ser, hasta cierto punto, controvertida por lo que respecta a la autonomía institucional. Para las organizaciones educativas, este tipo de asesoramiento externo puede chocar con el estilo tradicional de gestión colegiada, en especial cuando la institución y su profesorado sólo tienen una influencia limitada o indirecta sobre este órgano superior de gobierno. De hecho, por lo que se refiere a la gestión institucional, puede resultar muy difícil introducir decisiones tomadas por dicho órgano cuando no se cuenta con el apoyo suficiente y con los recursos de quienes ostentan el poder en el seno de la institución (cuya autoridad, por lo general, tiene su origen en el conocimiento y en la experiencia, más que en el lugar ocupado dentro de una jerarquía). Al igual que ocurre en todas las organizaciones integradas por expertos, los miembros de las IES se muestran contrarios a las directivas que emanan de «las autoridades superiores» (Pellert 2007).

En varios países, el órgano de supervisión cuenta con el mismo porcentaje de agentes internos que externos o con una mayoría de los primeros. Estos órganos son una especie de combinación entre los mecanismos de asesoramiento externo y el autogobierno de gestión. En estos casos, la controversia sobre el tema de la autonomía institucional es mucho menor debido al alto grado de participación desde el seno de la institución. La presencia de agentes externos puede contribuir a limitar los sesgos internos y el politiquero que pueden influir en la planificación estratégica y en las decisiones financieras tomadas a escala institucional. Por otra parte, el autogobierno también puede proporcionar a la institución un sentido de propiedad sobre los procesos de gobierno: en lugar de rendir cuentas ante un órgano (fundamentalmente) externo, la institución es la principal responsable de la dirección, planificación y control de sus actividades.

A la luz del movimiento *New Public Management* (Nueva Gestión Pública), que ha acompañado a la autonomía institucional (Davies 1985; Pellert 2007; Zechlin 2007), las autoridades, los responsables, expertos e investigadores de la educación superior han expresado su preocupación ante la falta de experiencia en materia de gestión profesional por parte de los expertos académicos que ocupan puestos de responsabilidad. Existen numerosos argumentos a favor del autogobierno ejercido por expertos académicos, considerados como los agentes más cualificados para tomar decisiones sobre la orientación de la institución y para salvaguardar los valores tradicionales de la educación superior frente a los posibles efectos adversos de la globalización y masificación. No obstante, la experiencia académica y el interés personal en la misión y normas de la educación superior no implican necesariamente que se posean las competencias precisas para abordar las distintas exigencias a las que han de enfrentarse hoy en día los responsables de la educación superior. Los países europeos ofrecen distintas respuestas a la necesidad de incrementar las competencias en materia de gestión profesional dentro de la educación superior.

En **Polonia** existen actualmente diversos puntos de encuentro en los que el personal de dirección recibe formación en materia de gestión profesional. La Fundación Polaca de Rectores ofrece al personal de dirección de las IES públicas y de las que no lo son la posibilidad de mejorar sus competencias a través de las Escuelas Estivales de Gestión Estratégica, que están dirigidas a los rectores y rectores honorarios en activo y a los recién nombrados en el cargo.

En **Finlandia**, las instituciones están presionando para que la dirección sea más profesional y el papel del Claustro Universitario se centra, cada vez, más en cuestiones estratégicas. Al incrementar sus servicios a la sociedad y diversificar su base de financiación, las universidades se han visto obligadas a aumentar y profesionalizar al personal que apoya las actividades externas y administra los recursos financieros externos. En líneas generales, el equilibrio entre los órganos de gobierno colegiados y unipersonales está cambiando a favor de estos últimos. En la actualidad, un comité de trabajo integrado por dos personas, que está estudiando el tema de la autonomía financiera de las universidades, también está analizando cómo conseguir que la dirección de las instituciones sea más profesional y la cuestión relativa al sistema de elección o nombramiento de los miembros de los órganos de gobierno y de las autoridades académicas (rectores, decanos).

Las IES **noruegas** comenzaron en la década de 1990 a contratar a personal de administración especializado para preparar las decisiones relacionadas con la dirección. Las instituciones de este país han tenido tiempo de evaluar y apreciar las mejoras que resultan de una administración profesional.

La gestión de la educación superior ha sido una disciplina que ha estado presente en las IES europeas desde 1999, aunque la mayoría de los planes de estudios se pusieron en marcha a partir de 2002. Algunas universidades de Alemania, España, los Países Bajos, Austria, el Reino Unido y Noruega ofrecen en la actualidad programas de Máster en este campo.

CAPÍTULO 3. FINANCIACIÓN PÚBLICA DIRECTA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Aunque en la actualidad la mayoría de las políticas nacionales europeas instan a las instituciones de educación superior (IES) a depender cada vez más de fuentes privadas de financiación (véase el capítulo 4), la financiación pública directa continúa representado un porcentaje importante del presupuesto de la educación superior. En 2003 ⁽¹⁾, el 79,9% de la financiación que recibían las IES de los 27 Estados miembros de la Unión Europea procedía de fuentes públicas. En cinco países, este porcentaje era inferior al 70%: Polonia (69%), Chipre (65,8%), Lituania (61,8%), Bulgaria (55,2%) y Letonia (44,9%). Los métodos utilizados por los poderes públicos para financiar las IES deben analizarse detenidamente, pues sin duda influyen de manera significativa en las estrategias de las instituciones.

En líneas muy generales, se observa en Europa un cierto cambio en los mecanismos tradicionales de financiación de la educación superior. Por ejemplo, los mecanismos de financiación siempre han incluido negociaciones entre las IES y el Estado sobre la cuantía asignada, el cálculo de dicha cuantía basándose en los costes reales de las instituciones y la concesión de subvenciones compartimentadas por partida presupuestaria. Por el contrario, a lo largo de 15 años aproximadamente, muchos países han establecido subvenciones globales y fórmulas para calcular las cantidades concedidas, así como medidas que vinculen el importe de la financiación pública al rendimiento de las instituciones. Esta tendencia ha ido frecuentemente unida a los nuevos procedimientos de control y de rendición de cuentas.

En su Comunicación sobre la modernización de las universidades ⁽²⁾, *Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación*, la Comisión Europea hacía hincapié en la importancia de basar la financiación de la educación superior más en los resultados que en el gasto real, así como en conceder a las instituciones una verdadera autonomía, haciéndolas plenamente responsables de su rendimiento ante la sociedad.

Este capítulo intenta dar respuesta a las siguientes preguntas en el ámbito de los países europeos:

- ¿Se basa la financiación pública de las IES en su rendimiento? ¿Qué otros criterios se tienen en cuenta?
- Los fondos públicos que se asignan a las IES ¿les sirven a éstas de incentivo para cumplir los objetivos estratégicos establecidos a escala nacional, por ejemplo mediante un contrato de rendimiento?
- ¿Contribuye la investigación financiada por los poderes públicos a mantener las infraestructuras y actividades ordinarias o se limita a subvenciones para proyectos específicos?
- ¿Qué métodos utilizan las IES para rendir cuentas de los fondos públicos recibidos?
- ¿Pueden las IES transferir los fondos públicos no utilizados de un año para otro?
- ¿Tienen las IES privadas independientes acceso a los fondos públicos?

Las decisiones tomadas por los gobiernos con respecto a estas preguntas hacen posible que se persigan distintos objetivos, como la mejora de la calidad y la racionalización del uso de los recursos. Asimismo, es probable que esas mismas decisiones generen un amplio debate acerca de las consecuencias, deseadas o no, que puedan tener sobre las políticas estratégicas de las IES (véase el apartado 3.4).

Antes de abordar los distintos mecanismos de financiación pública directa ⁽³⁾ de las IES en Europa, debe señalarse que éstas suelen recibir subvenciones globales destinadas a cubrir distintas categorías de gastos.

⁽¹⁾ Véase Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*, capítulo C, gráfico C12.

⁽²⁾ Comisión Europea (2006) Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. *Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación*.

⁽³⁾ Queda excluida por tanto la financiación indirecta, es decir, las transferencias públicas al sector privado en forma de subvenciones públicas, préstamos públicos, desgravaciones fiscales, etc.

El anexo incluye información nacional más detallada sobre los criterios de asignación de fondos públicos a las IES.

Tipos de subvenciones

Sólo en Bulgaria, la República Checa (nivel CINE 5B), Grecia, Chipre y Letonia, los fondos públicos se asignan conforme a las partidas de gastos a las que hay que ceñirse estrictamente. En Grecia, desde 2007/08, se concede más autonomía en este campo a las IES y existen planes similares en Letonia (a partir de 2009).

En **Grecia** existen en la actualidad cinco partidas correspondientes al personal, a los gastos de funcionamiento, al catering de los estudiantes, al personal eventual y a las inversiones públicas. A partir de 2007/08, las IES estarán autorizadas a realizar ciertas transferencias dentro del presupuesto destinado a los gastos de funcionamiento y al presupuesto para las inversiones públicas. En **Bulgaria** existen cinco partidas que corresponden a los costes de los estudios; la investigación; las becas; los costes de la publicación de los libros de texto, de los resultados de la investigación, etc.; y los costes por la inversión del capital. En **Letonia** las IES deben, en la actualidad, solicitar permiso al *Tesoro público* para realizar transferencias entre las cantidades establecidas para los salarios, gastos en bienes inmuebles y otros gastos corrientes.

En el resto de países, la distribución de la subvención global entre las categorías de gastos se realiza más en función del gobierno interno de la institución correspondiente. En Bélgica, Irlanda (institutos de tecnología), Francia, Lituania, Hungría, Polonia y Eslovenia, las instituciones reciben subvenciones globales, pero deben emplearlas conforme a las partidas presupuestarias presentadas al organismo de financiación o supervisión.

En **Francia**, las IES deben presentar el proyecto de presupuesto a la autoridad supervisora antes de ejecutarlo. En determinados casos, el presupuesto puede presentarse para que las autoridades lo aprueben o rechacen (por ejemplo, en caso de que no respete el equilibrio presupuestario o la asignación de los fondos públicos). En **Hungría**, con anterioridad a cualquier gasto, las instituciones deben enviar anualmente un borrador del proyecto de presupuesto a las autoridades competentes, que pueden introducir modificaciones si consideran que dicho proyecto no permite a la institución alcanzar sus objetivos fundamentales. Las IES de **Polonia** deben presentar su plan de actividades económicas al Ministerio de Hacienda, aunque no existe ninguna autoridad de carácter institucional que lo apruebe.

En la mayoría de los casos, las subvenciones globales se destinan a cubrir los gastos relacionados con la enseñanza y los gastos corrientes de funcionamiento. Rara vez se omiten los salarios del personal. En la mitad de países, las subvenciones globales pueden servir para financiar ciertos tipos de gastos relacionados con la investigación (véase el apartado 3.1.4).

En **Bélgica (Comunidad germanoparlante)**, los salarios del personal se pagan directamente del presupuesto de la Comunidad. En **Francia** los paga el Estado, aunque las IES pueden pagarlos directamente de sus propios fondos a determinadas categorías de personal contratado. En **Dinamarca**, las subvenciones globales únicamente se destinan a los gastos relacionados con la enseñanza.

Las subvenciones globales no constituyen la única fuente de financiación pública. En todos los países las IES también reciben fondos públicos para fines concretos, como los planes de inversión ligados a programas nacionales, objetivos sociales, fondos destinados específicamente a la investigación, etc.

Gráfico 3.2: Principales mecanismos de financiación pública directa. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Negociación del presupuesto con el organismo de financiación sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución		●		●					●	●				●			●
Presupuesto determinado por el organismo de financiación sobre la base de los costes históricos						●				●			●				
Fórmula de financiación	●	●	●	●	●	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●		●	●	
Contratos de rendimiento basados en los objetivos estratégicos			●		●	●				●		●					●
Contratos basados en un número predeterminado de titulados por rama de estudios								●							●		
Fondos para proyectos específicos de investigación concedidos en el marco de un concurso	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●		●		:
	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO	
Negociación del presupuesto con el organismo de financiación sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución		●				●		●									
Presupuesto determinado por el organismo de financiación sobre la base de los costes históricos					●										●	●	
Fórmula de financiación	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Contratos de rendimiento basados en los objetivos estratégicos				●		●	●		●	●					●		
Contratos basados en un número predeterminado de titulados por rama de estudios																	
Fondos para proyectos específicos de investigación concedidos en el marco de un concurso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

● Mecanismo aplicado ⊗ Variable en función de la autoridad regional : Información no disponible

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): a partir de 2009/10 se introducirá un nuevo sistema para la concesión de recursos destinados al funcionamiento basándose en un proyecto de presupuesto elaborado por la institución de educación superior existente, en el que se incluyen los ingresos y gastos del año anterior.

Bélgica (BE nl): los recursos asignados en el pasado se tienen en cuenta, en parte, en la fórmula de financiación.

República Checa: los contratos de rendimiento y las negociaciones afines se aplican únicamente a las IES públicas de nivel CINE 5A. Las fórmulas de financiación para las instituciones públicas de nivel CINE 5B se establecen a escala regional. Las instituciones públicas y privadas subvencionadas de nivel CINE 5B pueden recibir fondos del Ministerio de Educación para desarrollar los objetivos nacionales.

Dinamarca: en 2006/07, los contratos de rendimiento sólo se aplicaban a las universidades. En 2008, las 22 instituciones de educación superior no universitaria, que se fusionaron en 8, quedarán igualmente sujetas a los contratos de rendimiento.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Irlanda: la fórmula de financiación se aplica a las universidades, mientras que los institutos de tecnología operan sobre la base de negociaciones presupuestarias. Asimismo, se conceden fondos a las universidades a través de concursos para actividades relacionadas con las prioridades estratégicas nacionales (véase el apartado 3.1.2).

Grecia: la introducción de contratos de rendimientos para las universidades ha sido adoptada recientemente por el Parlamento, pero aún no ha entrado en vigor.

España: cada Comunidad Autónoma determina su propio método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Austria: los contratos de rendimiento no afectan a las universidades de ciencias aplicadas (*Fachhochschulen*).

Eslovenia: sólo se negocia la parte del presupuesto relativa a las inversiones. Los gastos de las IES referidos al año anterior se tienen en cuenta, en gran medida, en la fórmula de financiación.

Reino Unido (ENG): aunque la mayor parte de la subvención para la enseñanza se asigna por medio de una fórmula que incluye criterios de entrada relativos al rendimiento, también está sujeta a un acuerdo (o contrato) de financiación en el que se especifica el volumen de las actividades de enseñanza a impartir. Dicho volumen se define en términos muy amplios, excepto para las disciplinas con límite de admisión, como medicina y magisterio, y en el caso de los fondos para plazas de estudios adicionales. El acuerdo de financiación especifica el número de estudiantes pretendido en estos casos.

Islandia: la fórmula de financiación y los contratos de rendimiento no se aplican a las dos IES sostenidas por el Ministerio de Agricultura.

Liechtenstein: la información sobre la financiación de la investigación se refiere únicamente a la *Hochschule Liechtenstein*.

Nota explicativa

Las fórmulas de financiación (véase el apartado 3.1.1) se utilizan para calcular la cuantía de las subvenciones públicas destinadas a la enseñanza y/o a las actividades habituales de funcionamiento y, en ocasiones, a la investigación. Los criterios para la asignación de los fondos incluyen criterios de entrada y/o indicadores de rendimiento (para una información más detallada por país, véase el anexo).

Los contratos de rendimiento (véase el apartado 3.1.2) establecidos entre las instituciones y las autoridades públicas se basan en los objetivos estratégicos asignados a la institución. Para evaluar el progreso existen distintas medidas relativas al rendimiento.

Los contratos entre las IES y las autoridades públicas que se basan en el número de titulados (véase el apartado 3.1.3) incluyen el número que deberá alcanzarse en determinadas especialidades o grupos de especialidades tras un periodo de tiempo concreto.

Los mecanismos relativos a las negociaciones presupuestarias que se basan en el presupuesto elaborado por la institución y los presupuestos basados en los costes históricos, contratos de rendimiento y fondos para proyectos específicos de investigación, únicamente se muestran en el gráfico si se aplican independientemente de una fórmula de financiación.

Casi todos los países europeos utilizan fórmulas de financiación para calcular la cuantía de las subvenciones públicas concedidas a las IES para actividades de enseñanza y/o actividades habituales de funcionamiento y, en ocasiones, para la investigación. No es el caso de Alemania (en determinados *Länder*), Irlanda (institutos de tecnología), Chipre, Luxemburgo y Malta.

En **Irlanda**, hasta el año 2007 los presupuestos anuales de los institutos de tecnología se establecían sobre la base de negociaciones con el Ministerio de Educación y Ciencia. Con la entrada en vigor en febrero de 2007 de la Ley de Institutos de Tecnología, de 2006, la *Higher Education Authority* (Autoridad para la Educación Superior) asumió la responsabilidad de la financiación directa de estos institutos y prevé establecer un modelo de financiación similar al que se está introduciendo de forma progresiva en el sector universitario. En **Chipre**, las distintas subvenciones públicas asignadas a las IES se determinan a través de negociaciones basadas en una previsión presupuestaria presentada por cada institución. En dicha previsión están incluidas todas sus necesidades, que vienen determinadas por el número de estudiantes matriculados, la evolución de la infraestructura existente, la creación de nuevas facultades y la introducción de nuevos programas. En la actualidad, la Universidad de **Luxemburgo**, creada en 2003, tiene en marcha el primer contrato plurianual. La Universidad presentó un proyecto de presupuesto al ministro responsable de la educación superior, que consiguió la aprobación del gobierno. En **Malta**, las cuantías de las subvenciones públicas se determinan sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución, en la que se describen sus necesidades financieras para el año siguiente en función de los miembros que integran su personal y del número de estudiantes matriculados.

La utilización de fórmulas de financiación para calcular la cuantía de los fondos públicos asignados a las IES está muy extendida en Europa. No obstante, la importancia de estas fórmulas con respecto a otros mecanismos de asignación de fondos públicos varía en función del país.

En Bélgica (Comunidad francesa), Lituania ⁽⁴⁾, Hungría, Rumanía y Liechtenstein, las fórmulas de financiación son el único método utilizado para calcular la cuantía de las principales subvenciones públicas destinadas a las IES. En Irlanda, la fórmula de financiación determina casi la totalidad de la subvención anual recurrente concedida a las universidades. En el Reino Unido (Inglaterra), la cuantía de la subvención global asignada a las IES se calcula en gran medida mediante una fórmula de financiación. En Bulgaria, la fórmula de financiación se utiliza para calcular el coste de los estudios, que representa el 80% de los fondos públicos.

Varios países han introducido fórmulas de financiación junto con métodos de cálculo de los fondos públicos que no dependen de los parámetros utilizados en dichas fórmulas. Puede tratarse de mantener la misma cuantía de un año para el siguiente (Comunidad flamenca de Bélgica y Países Bajos), tener en cuenta los costes históricos (Dinamarca, Italia, Polonia, Eslovenia y Noruega) o responder a las dificultades económicas concretas de determinadas instituciones (Francia). Estos mecanismos de asignación pueden emplearse para tratar de lograr objetivos como la estabilidad de recursos y la autonomía de la investigación (Dinamarca y Noruega).

Además de la fórmula de financiación, varios países asignan los fondos públicos en el marco de los contratos de rendimiento (véase el apartado 3.1.2), que incluyen un proceso de negociación y están basados en objetivos más cualitativos y generales que los presentes en las fórmulas. En ocasiones estos contratos compensan el impacto de la fórmula de financiación sobre la cantidad total asignada de forma significativa, como ocurre en Austria.

3.1.1. Fórmulas de financiación

Las fórmulas de financiación están consideradas como un medio de incrementar la transparencia de la financiación pública, al distribuir los fondos disponibles de forma objetiva entre las instituciones y evitar excesivas presiones políticas.

Prácticamente en todos los países, las fórmulas de financiación se basan en criterios de entrada, que se refieren al volumen de actividades de la institución ⁽⁵⁾. Dichas actividades se pueden calcular tomando como base el volumen de recursos (número de miembros del personal, salarios de éstos, número de estudiantes matriculados, edificios, etc.) de que disponen las IES para organizar su oferta educativa. En muchas ocasiones, las fórmulas de financiación también incluyen criterios de rendimiento, que están relacionados con los resultados obtenidos por una institución durante el periodo anterior. En este caso, dichas fórmulas pueden servir de incentivo a las IES para organizar mejor sus recursos, pues establecen un vínculo entre la cuantía de los fondos públicos asignados y la capacidad de la institución para utilizar los recursos de la manera más «rentable» posible durante un determinado periodo de tiempo.

Inputs

En las fórmulas de financiación, inputs utilizados para asignar las subvenciones destinadas a la enseñanza y al funcionamiento varían de un país a otro. El criterio empleado más comúnmente es el número de estudiantes matriculados durante el curso anterior o el actual, ponderado en función de la rama de estudios. En algunos países, el número de estudiantes de cada institución que tienen derecho a solicitar una subvención pública se establece de antemano con las autoridades nacionales o bien son sólo éstas últimas quienes lo determinan. Éste corresponde al número de plazas de estudios subvencionadas por el Estado que están disponibles en una

⁽⁴⁾ En Lituania, las IES sólo reciben fondos públicos para programas de estudios acreditados.

⁽⁵⁾ Chevaillier, Thierry; Eicher, J.-Cl. (2002) *Higher Education Funding: A Decade of Changes*.

institución (Bulgaria, Lituania, Hungría, Rumanía y Liechtenstein), al número de plazas a cubrir o al número de estudiantes que se pueden matricular según el número de titulados estipulado en el contrato suscrito entre la institución y las autoridades públicas (Estonia, Letonia y Finlandia).

Otras características distintas a las relacionadas con el número de estudiantes, que en ocasiones pueden garantizar cierta estabilidad al modelo de asignación de fondos, se tienen en cuenta con mucha menos frecuencia. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, las variables relacionadas con los costes de arrendamiento de las universidades (Finlandia), la superficie de los edificios (Francia), su ubicación en la capital (Reino Unido – Inglaterra), el número de miembros del personal (Grecia, Francia, Polonia – instituciones públicas – y Portugal), criterios relacionados con la oferta educativa (Francia y Eslovaquia), etc. (véase el anexo para una información más detallada).

Gráfico 3.3. Criterios de entrada de la fórmula de financiación utilizada para la enseñanza y el funcionamiento. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Número de estudiantes matriculados en el curso anterior o actual	●	●	●		●				●	●		●	●				
Número de plazas de estudios subvencionadas por el Estado disponibles en la institución o que ésta debe ofertar				●			⊗	●			⊗				●	●	
Otros indicadores del volumen de actividades de la institución										●		●					

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO
Número de estudiantes matriculados en el curso anterior o actual			●	●	●	●		●	●	●	●	●	●			●
Número de plazas de estudios subvencionadas por el Estado disponibles en la institución o que ésta debe ofertar	●						●								●	
Otros indicadores del volumen de actividades de la institución				●	●				●	●		●				

● Criterio tenido en cuenta ⊗ Variable en función de la autoridad regional

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): hasta 2009/10 el número de estudiantes matriculados que se tiene en cuenta en la subvención anual corresponde al curso académico 2004/05. Para el programa de enfermería, se asigna una cantidad fija correspondiente a los costes de funcionamiento.

Bélgica (BE nl): en la actualidad, la cuantía de la subvención global asignada a las IES se basa en el número de estudiantes matriculados en el año 2000 (universidades) y 2003 (centros de educación superior). Hasta 2008 y como medida de transición, las fluctuaciones en estas cifras no se tendrán en cuenta.

República Checa: se refiere a las instituciones de nivel CINE 5A. Sólo se contabilizan los estudiantes que no superan en más de un año la duración normal de los estudios.

Dinamarca e Islandia: la fórmula de financiación no incluye criterios de entrada.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Irlanda (institutos de tecnología), **Chipre, Luxemburgo y Malta**: no existen fórmulas de financiación.

España: cada Comunidad Autónoma define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Países Bajos: para las universidades, el número de estudiantes que se tiene en cuenta en la fórmula de financiación corresponde a las matrículas de primer año.

Austria: el número de estudiantes matriculados se refiere sólo a las universidades de ciencias aplicadas (*Fachhochschulen*). Para las universidades, todos los criterios utilizados en la fórmula de financiación hacen referencia al rendimiento de la institución (véase el gráfico 3.4).

Polonia, Eslovenia y Suecia: el número de estudiantes se calcula atendiendo a los estudiantes a tiempo completo o sus equivalentes.

Finlandia: Politécnicos: número de estudiantes matriculados. Universidades: número de estudiantes que se deben matricular conforme a lo estipulado en el contrato de rendimiento.

Reino Unido (ENG/NIR): sólo se contabiliza a los estudiantes que finalizan su año de estudios. **(WLS)**: sólo un porcentaje muy reducido de los fondos relativos a los estudiantes depende del número de matriculados. La mayor parte de estos fondos depende del número de créditos completados.

Nota explicativa

Para una información nacional más detallada sobre las categorías de criterios presentados en el gráfico 3.3, véase el anexo. Todos los criterios que se refieren al número de estudiantes matriculados en la institución o al número de plazas de estudios exentas de tasas de matrícula se ponderan en función de la rama de estudios del estudiante correspondiente.

En las fórmulas de financiación, el número de estudiantes que se tiene en cuenta está asociado a un coste unitario establecido por estudiante. Estos costes se ponderan en todos los países en función de la rama de estudios en la que se ha matriculado el estudiante y en el nivel de estudios correspondiente, y también en función de si se ha matriculado a tiempo parcial o completo, así como de otros factores.

Por ejemplo, en la **Comunidad flamenca de Bélgica**, los programas de estudios se ponderan con un factor 1, 2 ó 3 ó 1; 1,2; 1,4 ó 1,6 (en los centros de educación superior). En términos generales, los programas de ciencias sociales y humanidades reciben la ponderación más baja y los de ingeniería y medicina la más alta. En **Noruega**, el coste calculado por estudiante se pondera por el gasto del equipamiento científico y la complejidad de la enseñanza del programa de estudios.

Según de qué país se trate, los costes unitarios establecidos por estudiante ocupan distintas posiciones respecto al gasto real de cada IES. Pueden estar basados en el gasto real de las instituciones al final de un periodo determinado (Grecia) o corresponder al gasto medio estimado a escala nacional basándose en las estadísticas, como ocurre en la mayoría de países. Asimismo, pueden corresponder a un coste normativo por estudiante que se establece teniendo en cuenta varios factores, como por ejemplo, un ratio estudiante/personal óptimo y otras medidas estandarizadas de eficiencia utilizadas para calcular cuáles deberían ser los costes por estudiante en vez de los que son en realidad o como media ⁽⁶⁾. Esta situación se observa en la Comunidad francesa de Bélgica, Bulgaria, Rumanía y Liechtenstein. Cuando los costes unitarios se basan en los costes medios a escala nacional o en los costes normativos pueden servir de incentivo para racionalizar el uso de los recursos.

⁽⁶⁾ Véase Salmi, J. y Hauptman A.M. (2006) *Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment*.

Indicadores de rendimiento

Aproximadamente la mitad de países utiliza indicadores de rendimiento centrados en la tasa de aprobados de los estudiantes para determinar la cuantía de los fondos destinados a la enseñanza y al funcionamiento (véase el gráfico 3.4). Los indicadores de rendimiento más comunes para las actividades de enseñanza se centran en la tasa de aprobados de los estudiantes, que se calcula a través del número de titulados. Los indicadores en la República Checa, Italia y Austria (universidades) conceden especial importancia al hecho de finalizar los estudios dentro del periodo normal de tiempo establecido para ello. Algunos países utilizan otros indicadores relacionados con la tasa de aprobados de los estudiantes (además del número de titulados para algunos de ellos).

En **Dinamarca, Austria y Liechtenstein** se tiene en cuenta el número de estudiantes que aprueban los exámenes. El número de créditos obtenidos por los estudiantes se tiene en consideración en **Suecia** (estudiantes a tiempo completo) y en **Noruega**. En el **Reino Unido (Inglaterra e Irlanda del Norte)**, el número de estudiantes matriculados no se contempla en la fórmula de financiación, sino solamente aquellos que finalizan su año de estudios. El número se pondera en función de la rama y tipo de estudios. En el caso del rendimiento de las instituciones, **Italia** y los **Países Bajos** (universidades de educación profesional) tienen presente la tasa de suspensos al final del primer año y el número de estudiantes que abandonan sus estudios, respectivamente.

Actualmente, en la Comunidad flamenca de Bélgica, Irlanda (universidades) y el Reino Unido (Escocia), los criterios de rendimiento se centran sólo en la investigación (véase el apartado 3.1.4); no obstante, es muy probable que esto cambie en la Comunidad flamenca de Bélgica e Irlanda.

En 2008, en la **Comunidad flamenca** estos criterios de rendimiento se van a utilizar para la subvención global destinada a la enseñanza y a la investigación. En **Irlanda**, está previsto establecer un segundo criterio de rendimiento relativo a la estandarización de las «mejores prácticas» nacionales e internacionales y conceder mayor importancia a la definición de los objetivos y a la evaluación de los resultados.

Gráfico 3.4. Criterios de rendimiento de la fórmula de financiación utilizada para la enseñanza y el funcionamiento. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Indicadores relativos a los resultados de los estudiantes					●	●		●					●		●		
Reducción de los costes de personal													●				
Nivel de cualificación del personal docente							⊗				⊗						
Resultados de la evaluación de las instituciones										●						●	
Calidad de las infraestructuras, gestión y servicios prestados a la comunidad universitaria																	

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Indicadores relativos a los resultados de los estudiantes	●		●	●		●		●	●	●	●	●			●	●
Reducción de los costes de personal																
Nivel de cualificación del personal docente					●	●	●									
Resultados de la evaluación de las instituciones						●										
Calidad de las infraestructuras, gestión y servicios prestados a la comunidad universitaria							●									

● Criterio tenido en cuenta ⊗ Variable en función de la autoridad regional

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE nl), Irlanda (universidades), **Polonia** (instituciones públicas) y **Reino Unido (SCT)**: los criterios de rendimiento se centran sólo en la investigación (véase el apartado 3.1.4).

República Checa: se refiere a las instituciones de nivel CINE 5A.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Irlanda (institutos de tecnología), **Chipre, Luxemburgo y Malta**: no existen fórmulas de financiación.

Grecia: en virtud de la nueva ley universitaria aprobada en 2007, se utilizan distintos indicadores de rendimiento para la financiación pública.

España: cada Comunidad Autónoma define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES. **Francia**: los contratos establecidos entre el Estado y las instituciones definen los objetivos a lograr y los indicadores de rendimiento que permiten la evaluación de los resultados.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Austria: se refiere sólo a las universidades.

Portugal: desde 2007/08, la calidad de las instalaciones y del equipamiento para la enseñanza e investigación de las IES influye en la cuantía de los fondos públicos recibidos.

Islandia: el rendimiento de la institución se calcula en función del número de estudiantes que se examina.

Nota explicativa

Para una información nacional más detallada sobre las categorías de criterios presentadas en el gráfico 3.4, véase el anexo. Para los criterios de rendimiento relativos a la investigación, véase el apartado 3.1.4.

En Lituania no existen indicadores de rendimiento relativos a la enseñanza en la fórmula utilizada para calcular la asignación presupuestaria anual que el Estado concede a las IES. Sin embargo, a la hora de determinar la cuantía concedida se tienen en cuenta los resultados relacionados con la calidad de los programas de estudios o la productividad de la investigación (véase el apartado 3.1.4), que se han obtenido de la evaluación de las instituciones, o los relacionados con los programas de estudios conducentes a una acreditación. En Portugal, la cuantía de la subvención pública destinada a las IES se calcula teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (?), además de los indicadores de rendimiento.

En Polonia y Rumanía, los actuales criterios de rendimiento no se centran en la tasa de aprobados de los estudiantes sino en la calidad del personal y/o de la gestión. No obstante, en Rumanía, dentro del marco de la estrategia para la educación superior 2002-2010, está previsto que se tenga en cuenta el puesto que ocupa cada universidad en función de su rendimiento en el sistema nacional de clasificación de las universidades para determinar los fondos públicos asignados.

En la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Bulgaria, Grecia y España las reformas, estrategias y debates políticos en curso se centran en la introducción de indicadores de rendimiento para determinar la cuantía de las subvenciones globales concedidas a las instituciones.

En la **Comunidad germanoparlante de Bélgica** se está preparando un nuevo sistema de financiación de los costes de funcionamiento en la única IES existente, que se aplicará a partir de 2009/10. Las iniciativas desarrolladas por la

(?) En otoño de 2007 este organismo fue sustituido por una Agencia para la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.

Autonome Hochschule desde 2005 en el ámbito de la formación e investigación pueden tenerse en cuenta para la cantidad global anual. En **Grecia**, en virtud de la nueva Ley de Universidades adoptada recientemente por el Parlamento, se tendrán presentes los indicadores de calidad relativos al rendimiento de las instituciones a la hora de distribuir los fondos públicos. Aunque en **España** las Comunidades Autónomas son las actuales responsables de los distintos mecanismos utilizados para financiar las IES, por lo general todos esos mecanismos se basan en los costes de las instituciones. En la actualidad, el Parlamento Nacional está debatiendo la modificación del sistema de financiación de las universidades de modo que también se base en los resultados.

La relativa importancia de los indicadores de rendimiento o «resultados» para determinar la cuantía de las subvenciones varía de un país a otro. En Estonia, el conjunto de la subvención pública global está determinada por el rendimiento, según lo estipulado en los contratos de la institución en función del número de titulados (véase el apartado 3.1.3). En el Reino Unido (Inglaterra), el rendimiento es uno de los principales factores de la fórmula de financiación. En Suecia, el 45% de la subvención global viene determinado por los resultados anuales de los estudiantes a tiempo completo. En los Países Bajos, el rendimiento determina el 50% del componente «educativo» de la subvención global recibida.

En Finlandia (desde 2007) y Noruega, aproximadamente un tercio de la financiación depende del rendimiento. En Noruega, el componente de la subvención global destinado a la investigación comenzó a basarse más en el rendimiento a partir de 2006. En Lituania, Hungría y Rumanía, el rendimiento de las instituciones se tiene en consideración para determinar entre el 12% y el 20% de la subvención global destinada a la enseñanza, al funcionamiento y a la investigación. En Irlanda (universidades) e Italia, este porcentaje es igual o inferior al 5%.

Dinamarca y Austria (universidades) únicamente utilizan indicadores de rendimiento en la fórmula de financiación, aunque en Austria estas fórmulas sólo determinan en parte el importe de la subvención global.

Criterios sociales y académicos

Para calcular las subvenciones públicas concedidas a las IES, algunos gobiernos han introducido en las fórmulas de financiación criterios que apoyan los esfuerzos de dichas instituciones por alcanzar los distintos objetivos sociales o académicos establecidos a escala nacional o que les sirven de estímulo para lograrlos.

En **Italia**, la fórmula de financiación tiene en cuenta las condiciones socio-económicas de la zona en la que están ubicadas las universidades para conceder más recursos a las IES que matriculan a estudiantes procedentes de ambientes socialmente desfavorecidos y también tiene presente el hecho de que la institución sea de reciente creación. En **Austria**, la fórmula de financiación incluye datos sobre el porcentaje de catedráticas, así como del número de mujeres que obtienen el título de Doctor. En el **Reino Unido (Inglaterra)**, los costes adicionales en los que incurren las instituciones que matriculan a estudiantes procedentes de ambientes desfavorecidos o no convencionales o a estudiantes discapacitados se tienen en consideración en la fórmula de financiación. En **Irlanda**, se ha adoptado un enfoque similar en la fórmula de financiación respecto a los estudiantes procedentes de ambientes desfavorecidos. En la **Comunidad flamenca de Bélgica** el mecanismo de financiación promueve el éxito de los grupos étnicos y socio-económicos menos representados en la educación superior.

3.1.2. Contratos de rendimiento

En doce países la financiación pública directa a las IES se otorga, total o parcialmente, en función de lo dispuesto en el contrato de «rendimiento» suscrito entre el Estado y la institución correspondiente. Además de la asignación de un presupuesto, estos contratos se basan en el principio por el cual se establecen los objetivos estratégicos de una IES concreta. Asimismo, pueden constituir un instrumento de medición para ver si las instituciones consiguen realmente sus objetivos. Por tanto, para las autoridades públicas los contratos de rendimiento son un mecanismo poderoso que les permite orientar las políticas estratégicas de las instituciones.

Los países difieren respecto a la importancia concedida al contrato de rendimiento en la asignación de los fondos públicos. Los contratos que determinan la mayor parte de la financiación pública se firman tras una nego-

ciación. Éste es el caso de Francia ⁽⁸⁾ (desde 1989), Luxemburgo (desde 2003), Austria (desde 2007), Rumanía (desde 1998, revisado en 2006), Finlandia (desde mediados de la década de 1990) e Islandia (desde 1997). En Grecia, este tipo de contrato se ha adoptado hace poco. En Dinamarca los contratos de rendimiento se han introducido recientemente y, aunque no son vinculantes, sí constituyen una condición previa para recibir fondos públicos pero no determinan las cuantías asignadas.

En **Francia**, los salarios del personal docente-investigador proceden fundamentalmente del Estado, por ello los fondos públicos distribuidos a través de los contratos sólo cubren entre un 10 y un 15% del presupuesto de las universidades y la situación varía de una universidad a otra. La subvención global destinada a las actividades de funcionamiento se asigna en función de una fórmula de financiación. El objetivo de esta política es reforzar el porcentaje de los créditos contractuales asignados en función de una evaluación cualitativa de los resultados, frente a los asignados sobre una base puramente cuantitativa. En **Austria**, el presupuesto asignado conforme al contrato de rendimiento corresponde al 80 % de la subvención global de las universidades, mientras que el 20% restante se fija según una fórmula de financiación. En **Rumanía**, el contrato afecta a todas las subvenciones públicas. En **Finlandia e Islandia**, exceptuando los fondos públicos destinados a proyectos específicos de investigación, el contrato de rendimiento cubre el resto de subvenciones públicas. Asimismo, en Finlandia, el 6,5% de la cantidad aprobada en el contrato se concede para proyectos relacionados con las prioridades estratégicas políticas de ámbito nacional.

Los contratos de rendimiento, cuando son el principal mecanismo de asignación de fondos públicos a las IES, contienen los objetivos estratégicos establecidos por las propias IES, así como los objetivos estratégicos nacionales (véase el capítulo 1) que afectan a gran parte de sus actividades. En Rumanía e Islandia, estos objetivos se fijan por separado para cada institución. Los contratos se establecen por un periodo de 3 años en Austria y Finlandia, de 3 a 4 años en Dinamarca, de 4 años en Francia, de 5 años en Islandia y de 1 año en Rumanía.

En **Dinamarca**, los contratos de rendimiento definen los objetivos estratégicos de las universidades, los medios para alcanzarlos y las áreas a las que van dirigidos, centrándose en cuatro actividades clave, en concreto, la enseñanza, la investigación y la difusión e intercambio de los conocimientos. En **Francia**, los contratos establecen los objetivos de las universidades y tienen presente la calidad de la enseñanza y la investigación, el gobierno, la lucha contra la desigualdad, etc. Dichos contratos deben articular las exigencias del servicio público nacional relativas a la educación superior por medio de políticas y opciones estratégicas para el desarrollo de cada institución. En **Luxemburgo**, el contrato suscrito entre la universidad y el Estado se centra en la política general de la institución y en sus elecciones estratégicas, objetivos y actividades en el campo de la enseñanza, la investigación, la movilidad de los estudiantes, la documentación y la administración. En **Austria**, el contrato debe contener los objetivos estratégicos de las universidades, sus programas de estudios y servicios ofertados, los desarrollos previstos e incentivos relativos a la gestión de los recursos humanos, así como los proyectos para avanzar en el campo de la investigación, las contribuciones al progreso social (incluidas las medidas para aumentar el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad, los cursos para los estudiantes que trabajan, la expansión de aquellas áreas de la cultura y la investigación que tienen un impacto social y la transferencia de los conocimientos y la tecnología), los planes y actividades internacionales previstas y la cooperación interuniversitaria. En **Rumanía**, el plan estratégico en el que se basa el contrato debe incluir los objetivos estratégicos de cada institución, sus programas de estudios y las estrategias a adoptar en el campo de la enseñanza, la investigación, la gestión de los recursos humanos, las colaboraciones, la financiación, la gestión y la garantía de la calidad.

En cuatro países, los contratos de rendimiento hacen referencia únicamente a una pequeña parte de los fondos públicos asignados y su finalidad es financiar proyectos específicos u objetivos más concretos. En la República Checa, Portugal y Eslovaquia, estos contratos se consiguen en el marco de un concurso. En la Comunidad flamenca de Bélgica, los fondos para estos contratos se van a asignar en función del número de estudiantes entre 2008 y 2010. Mientras tanto, se definirán los indicadores de rendimiento. A partir de 2010 se asignarán en función del rendimiento de la institución.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, el 4% de la financiación directa se asigna a través de contratos de rendimiento (2000-2007) que guardan relación con la innovación en el campo de la enseñanza y el aprendizaje y con la reforma de los programas de estudios. A partir de 2008, el 2% de la financiación directa se asignará a aquellos con-

⁽⁸⁾ En Francia los contratos incluyen la mayor parte de los fondos públicos directos asignados a las instituciones, excepto los salarios de los profesores investigadores.

tratos de rendimiento centrados en promover el acceso y el éxito académico de los estudiantes pertenecientes a los grupos menos representados. En la **República Checa**, el 7,4% de los fondos públicos que reciben las IES de nivel CINE 5A para la enseñanza se asigna a través de un contrato de desarrollo anual (pero renovable). Para recibir estos fondos, los planes a largo plazo de la institución deben ajustarse a las prioridades definidas en el Plan de Educación Superior 2006-2010 fijado por el Ministerio de Educación (internacionalización, aumento de la calidad y excelencia de las actividades académicas y mejora del entorno académico), y el proyecto propuesto debe estar relacionado con las prioridades nacionales anuales relativas a las actividades de enseñanza. Asimismo, el Ministerio de Educación asigna fondos a las regiones con el objetivo específico de permitir a las instituciones de nivel CINE 5B poner en marcha las intenciones conceptuales nacionales en el área de la educación. En **Portugal**, las IES que intentan mejorar y progresar pueden solicitar una financiación plurianual sobre la base de un contrato de programa/de desarrollo. Estos contratos ratifican los objetivos estratégicos a corto y medio plazo que pueden estar relacionados con la mejora de la calidad, el desarrollo de los programas de estudios, el fortalecimiento y mantenimiento de las infraestructuras, la modernización de la gestión, etc. En **Eslovaquia**, el porcentaje de los contratos de desarrollo en el marco de la financiación pública destinada a la enseñanza es similar al de la República Checa. La adjudicación de un contrato (anual o plurianual) a una IES pública para llevar a cabo un proyecto de desarrollo relacionado con las actividades de enseñanza depende de si los planes estratégicos a largo plazo de las instituciones (públicas) se ajustan a los del Ministerio de Educación.

En Irlanda existe un mecanismo de financiación similar pero no se ha formalizado mediante un contrato de rendimiento. El *Strategic Innovation Fund* (Fondo Estratégico de Innovación) financia, a través de concursos, aquellos proyectos desarrollados por las universidades que se ajustan a las prioridades estratégicas nacionales. Este fondo es completamente independiente de la subvención anual recurrente destinada a las universidades.

Los contratos de rendimiento pueden utilizarse como incentivo, por ejemplo si se reduce la financiación pública al no lograrse los objetivos. En la actualidad, la relación entre los resultados de una institución respecto a los objetivos establecidos y la cuantía de los fondos asignados se está (re)definiendo en varios de los países en los que gran parte de la financiación concedida se obtiene a través de un contrato de rendimiento. Cuando se tiene en cuenta el logro de los objetivos se utilizan, fundamentalmente, indicadores cuantitativos, mientras que la consecución de objetivos más cualitativos no es (todavía) un factor determinante en la cuantía de los fondos asignados.

Actualmente, en **Dinamarca**, los resultados de las universidades en relación con sus contratos de rendimiento no influyen en la cuantía de los fondos públicos que reciben. Las estrategias gubernamentales prevén vincular la financiación pública básica de las universidades a una evaluación general de los resultados y al grado de consecución de los objetivos cualitativos. Los indicadores cuantitativos incluidos en sus contratos y que se refieren a los resultados de las universidades con relación a la movilidad de los estudiantes, número de titulados, patentes y utilización de los resultados de la investigación, volumen de investigaciones publicadas, recursos externos e investigadores extranjeros, podrían emplearse para este fin. En **Francia**, la Ley Orgánica sobre Legislación Financiera de 2006 define un sistema de rendimiento de la gestión pública basado en contratos de rendimiento renovables con las IES, según el cual, la gestión más eficaz es objeto de una financiación mayor. En **Luxemburgo** aún no se han analizado las consecuencias del primer contrato plurianual actualmente en vigor y debe llevarse a cabo una evaluación de las actividades de la universidad. Independientemente de los resultados, el Estado ha prometido aumentar gradualmente la cuantía de los fondos destinados a financiar actividades de la universidad hasta 2009. En **Austria**, durante la primera fase de los contratos (iniciada en 2007) las universidades deben presentar informes sobre sus logros respecto al contrato de rendimiento. Los resultados serán tenidos en cuenta en el siguiente contrato. En **Rumanía**, los resultados obtenidos con relación al contrato anual se tienen en consideración sólo a través de una fórmula de financiación que incluye indicadores de rendimiento. En **Finlandia**, el número de titulaciones otorgadas realmente por las universidades con relación a los objetivos establecidos en el contrato de rendimiento trienal se tiene presente a la hora de calcular la cuantía de los fondos para el siguiente. En **Islandia**, aún se están estudiando las evaluaciones relativas a los contratos, donde los objetivos y estrategias de las propias IES juegan un papel fundamental.

3.1.3. Contratos basados en un número predeterminado de titulados por especialidad

En Estonia y Letonia los contratos entre las IES y las autoridades públicas incluyen los fondos públicos destinados a «adquirir» los servicios educativos ofertados por la institución. Estos servicios deben garantizar que al final de un periodo de tiempo concreto un determinado número de estudiantes obtenga su título en deter-

minadas especialidades o grupos de especialidades correspondientes a niveles específicos de estudios, y ofrecer las correspondientes plazas exentas del pago de las tasas de matrícula. Actualmente, en Estonia, se está debatiendo si van a incluirse las orientaciones y misiones estratégicas en el contrato. En el caso de las IES de formación profesional la subvención no está establecida en el contrato sino especificada en una directiva promulgada por el ministro de Educación e Investigación.

En ambos países, los fondos públicos obtenidos mediante contratos representan un porcentaje importante de los recursos financieros públicos destinados a las IES (70-80% en Estonia), aunque existen otras subvenciones públicas dirigidas específicamente a la investigación e inversión.

En Estonia las instituciones deben solicitar los fondos públicos destinados a la prestación de un servicio educativo.

En **Estonia**, para determinar la distribución de los recursos disponibles entre las instituciones, el Ministerio de Educación e Investigación está asesorado por un comité especial formado por representantes de distintos ministerios, universidades, empresarios, sindicatos y estudiantes. Asimismo, distintas asociaciones profesionales pueden presentar sus propuestas. Los principales criterios son la prioridad de las disciplinas académicas (en particular las relacionadas con el mercado laboral), tal y como las establece el comité, y la calidad y eficiencia demostrada por las instituciones.

En ambos países, el cumplimiento de los contratos anteriores influye en la cuantía de los que se firmen posteriormente.

En **Estonia**, los contratos en los que se establece el número de titulados que deben salir de una institución se pusieron en marcha en 2002. En la actualidad, si el número de plazas de estudios fijado en un contrato no se cumple, el Ministerio tiene derecho a suprimir del siguiente la financiación correspondiente. Asimismo, a partir de 2009/10, el Ministerio tendrá en cuenta distintos criterios de rendimiento, como el número exacto de estudiantes que obtienen el título de Máster (por regla general, los admitidos en 2002 habrán terminado sus estudios para esta fecha) a la hora de calcular el número de plazas subvencionadas por el Estado. En **Letonia** el grado de cumplimiento de los anteriores contratos, en cuanto a número de plazas de estudios y titulados se refiere, influye en las cantidades asignadas.

3.1.4. Financiación pública de la investigación

Las IES de Europa reciben dinero público para investigación y desarrollo (I+D) a través de distintos métodos de financiación que abordan el rendimiento de diferentes maneras. Esto supone la financiación de los gastos relacionados con la investigación fundamental o aplicada que se lleva a cabo en las IES, incluidos todos los institutos de investigación y unidades experimentales que operan bajo el control directo de dichas instituciones, son administradas por ellas o están asociadas con ellas. Las becas de investigación para los estudiantes titulados no se tiene en cuenta en este apartado, pues no constituyen una financiación pública directa para las instituciones.

A escala pública existen dos maneras principales de financiar la investigación en la educación superior:

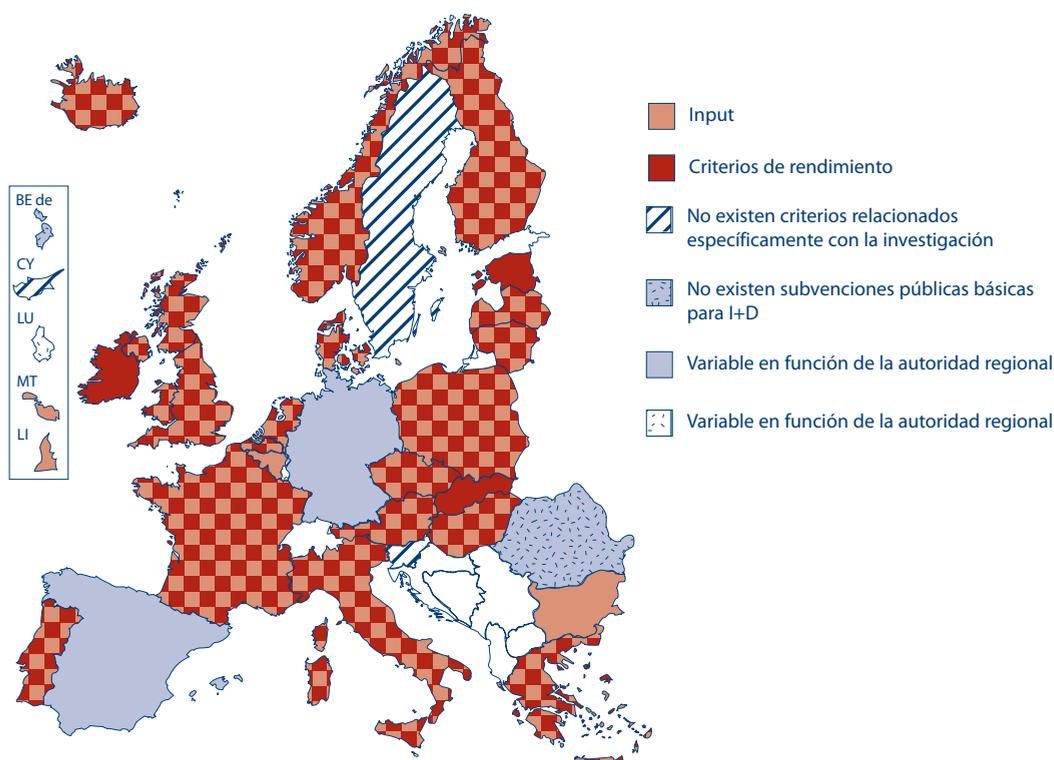
- Financiación básica para la investigación, que implica la concesión de subvenciones para la investigación que la institución puede utilizar como mejor estime oportuno. Estas subvenciones pueden:
 - concederse específicamente para la investigación;
 - incorporarse a una subvención global destinada a otros tipos de gastos, en concreto a actividades relacionadas con la enseñanza y/o el funcionamiento.
- Concesión de fondos por medio de un concurso para determinados proyectos o programas de investigación.

En prácticamente todos los países, los fondos públicos destinados a la investigación se conceden según un sistema de subvenciones dual formado por una financiación básica para la investigación, cuyo uso decide la institución, y la concesión de fondos públicos a través de un concurso para determinados proyectos de investigación. No obstante, en Rumanía, el único mecanismo de financiación de la investigación en la educación superior consiste en un concurso para proyectos específicos.

Por lo general, la fuente de financiación de los proyectos específicos de investigación es un organismo nacional especializado en investigación y desarrollo (como el fondo científico nacional, una academia nacional o un consejo de investigación), mientras que la financiación básica para la investigación la asigna el mismo organismo que concede las ayudas financieras para las actividades relativas a la enseñanza y al funcionamiento. En varios países como Bulgaria, Finlandia y el Reino Unido (Escocia), la mayor parte de los fondos públicos concedidos a la investigación se destina a proyectos específicos.

La financiación básica para la investigación permite a las instituciones establecer sus propias prioridades y financiar sus infraestructuras y actividades ordinarias. Sin embargo, la existencia de este mecanismo de asignación de fondos no indica la cantidad de dinero destinada a tal fin y tampoco implica que los fondos públicos que van dirigidos a la investigación sean suficientes. En aproximadamente la mitad de países, las IES reciben esa financiación básica específica para la investigación (véase el anexo). En el resto de países, los fondos para la investigación se incluyen en una subvención global destinada a otros tipos de gastos. La Comunidad flamenca de Bélgica e Italia utilizan ambos métodos de asignación de recursos.

Gráfico 3.5. Criterios de asignación de las subvenciones públicas básicas para I+D. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): con carácter excepcional el gobierno puede, en ciertos casos, establecer una subvención complementaria específica para la investigación a partir de un presupuesto limitado.

República Checa: la información hace referencia a las instituciones de nivel CINE 5A.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

España: cada Comunidad Autónoma determina el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Francia: el contrato cuatrienal entre el Estado y las IES públicas (universidades en particular) incluye un apartado destinado a la investigación. En él figuran criterios que tienen en cuenta a los equipos que se benefician de las subvenciones y del *Bonus Qualité Recherche* (BQR), un tipo de ayuda financiera anual al que puede acceder una universidad para desarrollar su política de investigación. Este fondo adicional se deduce de los créditos para el funcionamiento y para el equipamiento que concede el Ministerio.

Portugal: la subvención básica también incluye los fondos destinados a la cooperación internacional, la promoción de la cultura científica y tecnológica, etc.

Liechtenstein: la información se refiere únicamente a la *Hochschule Liechtenstein*.

Para determinar la cuantía de la financiación básica para la investigación los países hacen referencia al insumo (a través de criterios relativos al coste de las actividades de investigación llevadas a cabo por la institución), al rendimiento de ésta en relación con la investigación o a ambos (véase el anexo para una información nacional más detallada). Asimismo, el hecho de tener presentes los indicadores de rendimiento puede ser una forma de estimular a las instituciones para que compitan por alcanzar una investigación de más calidad.

Cuando los países hacen referencia a los insumos relativos a la investigación, los criterios se centran, casi siempre, en el número de estudiantes de doctorado y/o el número de miembros del personal que trabajan en el campo de la investigación. Asimismo, pueden centrarse en la magnitud de las actividades de investigación emprendidas (Malta) o en los costes históricos en este campo (Bulgaria, Dinamarca e Islandia).

La Comunidad francesa de Bélgica, Bulgaria, Alemania y Malta emplean un modelo basado fundamentalmente en el insumo a la hora de asignar la financiación básica para la investigación. En Bulgaria es probable que la situación cambie en un futuro próximo.

En **Bulgaria**, la nueva estrategia para la educación superior incluye planes para elaborar una fórmula de financiación basada en el rendimiento, que se aplicará, en particular, a la financiación pública asignada a las IES para la investigación.

El resto de países consideran, en porcentajes variables, tanto los costes de la investigación soportados por las instituciones como su rendimiento en este campo para determinar la cuantía de sus subvenciones básicas para la investigación.

En Suecia y Liechtenstein, la concesión de la financiación básica para la investigación se basa, fundamentalmente, en consideraciones de carácter político. En Chipre, esta subvención básica para la investigación se establece sobre las necesidades expuestas por las instituciones durante la fase de negociación.

En la Comunidad flamenca de Bélgica, Estonia, Irlanda (universidades), Hungría, Polonia y Eslovaquia, la cuantía de la financiación básica para la investigación se determina, principalmente, en función del rendimiento de las instituciones respecto a la calidad de las actividades de investigación.

Entre los países que ponderan la cuantía de esta subvención en función del rendimiento de las instituciones, los indicadores que se utilizan con más frecuencia son:

- la cantidad de publicaciones académicas, el número de citas en las revistas especializadas, la importancia de las actividades docentes del personal académico;
- el número de títulos de Máster/Doctor concedidos en un periodo anterior, el número de tesis doctorales defendidas;
- la cuantía de la subvención pública obtenida para determinados proyectos de investigación en el marco de un concurso;
- la cuantía de la subvención para la investigación procedente de fuentes privadas;
- la cantidad y tipo de proyectos de investigación puestos en marcha;
- la utilización de los resultados de la investigación (licencias, derechos de autor, servicios prestados, etc.);
- los premios y las distinciones recibidas, los certificados de calidad obtenidos;
- el número de títulos científicos concedidos por la institución;
- la participación en proyectos internacionales de investigación científica;
- el perfeccionamiento del personal investigador.

Todos los países que tienen en cuenta el rendimiento de las instituciones tienen en consideración el número de títulos de Máster/Doctor concedidos y/o la publicación de los resultados de la investigación en las publicaciones especializadas. La cuantía de la financiación básica para la investigación está vinculada a la capacidad de la institución para captar fondos públicos para determinados proyectos de investigación en la República Checa (nivel CINE 5A), Dinamarca, Lituania y Noruega. La cuantía de los fondos privados recibidos para la investigación se tiene presente en Dinamarca, Estonia, Irlanda (universidades) y Lituania. Estonia, Italia y Polonia consideran el volumen de la investigación (cantidad y tipo de proyectos de investigación puestos en marcha) como un indicador de rendimiento. El uso comercial de los resultados de la investigación influye en la cuantía de los fondos públicos concedidos en Estonia y Polonia. Los cuatro últimos indicadores de la lista se refieren únicamente a Lituania y Polonia.

Por lo que respecta a la financiación básica para la investigación, el rendimiento de las instituciones puede evaluarse también mediante el examen de la calidad de los planes estratégicos con relación a los objetivos establecidos a escala nacional. De ahí que en la República Checa la subvención asignada a las universidades para poner en marcha sus planes de investigación a largo plazo (de 5 a 7 años) dependa de la calidad del plan, que es evaluado por un comité de expertos nacionales y extranjeros.

En Francia e Islandia, el rendimiento previsto en materia de investigación se fija, para cada institución, en los contratos con el Estado.

En **Islandia**, estos indicadores pueden centrarse, por ejemplo, en el número de publicaciones científicas.

En Portugal y el Reino Unido, la subvención básica para la investigación se calcula basándose en los ejercicios periódicos de evaluación de la investigación, llevados a cabo en las IES. Asimismo, en Eslovaquia, la financiación básica para la investigación se basa en una evaluación de las universidades que también incluye otras áreas distintas a la de investigación.

En **Portugal**, una comisión de expertos internacionales independientes evalúa todos los centros de investigación cada tres años teniendo en cuenta criterios internacionales, como las publicaciones en revistas internacionales, la solicitud de patentes, el cumplimiento de las recomendaciones y la correcta utilización de los fondos obtenidos previamente. El resultado de esta evaluación y la consiguiente clasificación de las instituciones también se tienen en cuenta en la concesión de subvenciones para determinados proyectos a través de concursos.

En **Eslovaquia**, la *Academic Ranking and Rating Agency* (ARRA - Agencia de Ordenación y Clasificación Académica) evalúa y clasifica periódicamente a las IES, sus facultades y sus programas de estudios según la calidad de sus actividades (en las áreas de educación, investigación y tecnología). Estos resultados, así como las capacidades científicas y tecnológicas de las instituciones, sus capacidades desde el punto de vista de la investigación y sus logros científicos,

tecnológicos o artísticos se tienen presentes en la concesión de las subvenciones básicas para la investigación, el desarrollo y las actividades artísticas.

En el **Reino Unido**, el *Research Assessment Exercise* (RAE - Ejercicio de Evaluación de la Investigación) se centra en la calidad de los productos publicados (publicaciones, productos artísticos y rendimiento) y en la calidad de la investigación con relación a criterios nacionales e internacionales. Las propuestas del RAE correspondientes a cada disciplina son clasificadas por un comité de evaluación inter pares especializado en las distintas áreas. Las clasificaciones se utilizan para determinar la cuantía de la subvención que cada IES recibe del Consejo Nacional de Financiación en función de la calidad de la investigación. Por ejemplo actualmente, en Inglaterra, los niveles 1, 2 y 3 no dan derecho a financiación y el nivel 5* da derecho, aproximadamente, a una financiación 4 veces superior a la de nivel 4 para el mismo volumen de actividad investigadora. Con anterioridad, los RAE se llevaron a cabo en 1986, 1989, 1992, 1996 y 2001. El RAE ha generado una cierta controversia en vista de su alto coste y de que puede tender a inhibir ciertas iniciativas por parte de la comunidad académica sólo para que se cumplan las expectativas de los evaluadores. Tras el próximo RAE, en 2008, este sistema será sustituido por un nuevo marco más afín al métrico.

En el caso de las subvenciones públicas concedidas mediante concurso a las instituciones que las solicitan para desarrollar proyectos específicos de investigación, también existen procedimientos de evaluación inter pares que utilizan criterios de rendimiento.

En la gran mayoría de países, los mecanismos de asignación de subvenciones para la investigación fomentan la competitividad entre las instituciones orientando el contenido de la investigación hacia las prioridades nacionales. En primer lugar, esto ocurre a través de la práctica generalizada de concesión de subvenciones públicas para proyectos desarrollados o aprobados a escala nacional, por las que las instituciones compiten solicitándolas. En segundo lugar, sucede como resultado de los indicadores de rendimiento que muchos países utilizan para calcular la cuantía de su subvención básica para la investigación.

3.2. Control de las instituciones respecto al uso de los fondos

Como se ha explicado anteriormente, las IES europeas gozan de una autonomía relativamente importante a la hora de utilizar los fondos públicos recibidos como mejor estimen oportuno, sobre todo en el caso de las subvenciones globales que cubren distintas categorías de gastos. No obstante, existen diferentes métodos para controlar el uso de los fondos públicos: a través de medidas de responsabilidad y de normativas que las instituciones deben cumplir respecto a la transferencia de los fondos no utilizados de un año para otro.

3.2.1. Medidas de responsabilidad

Las medidas de responsabilidad de las instituciones respecto al uso de los fondos públicos permiten a los poderes públicos y/u otros agentes orientar las políticas financieras y estratégicas de las IES y pueden actuar como un mecanismo regulador de la autonomía institucional. La evaluación de la calidad, aspecto importante en el gobierno y responsabilidad de las IES, sólo se aborda en este apartado si tiene un impacto directo sobre la cuantía de los fondos públicos ⁽⁹⁾.

⁽⁹⁾ Para un análisis detallado de la evaluación de la calidad, véase Eurydice (2007) *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National trends in the Bologna process*.

Gráfico 3.6: Medidas de responsabilidad relativas al uso de los fondos públicos. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Auditorías financieras externas obligatorias	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●
Auditorías financieras internas obligatorias					●			●	●	●					●	●	
Financiación pública vinculada a los indicadores de rendimiento			●		●	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●		●	●	
Financiación pública vinculada al cumplimiento de los planes/objetivos estratégicos de las instituciones				●	●				●				●				

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Auditorías financieras externas obligatorias	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Auditorías financieras internas obligatorias	●	●	●		●		●			●	●	●				
Financiación pública vinculada a los indicadores de rendimiento	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Financiación pública vinculada al cumplimiento de los planes/objetivos estratégicos de las instituciones								●		●		●				

● Criterio tenido en cuenta ⊗ Variable en función de la autoridad regional

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la información se refiere a las instituciones de nivel CINE 5A.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Irlanda: los indicadores de rendimiento se aplican únicamente a las universidades.

Grecia: según la nueva Ley de Universidades de 2007, la financiación pública queda vinculada a la consecución de los objetivos que se derivan de los planes estratégicos de las instituciones.

España: cada Comunidad Autónoma define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Suecia: las auditorías financieras internas son obligatorias para todas las universidades y para otros dos centros de educación superior.

Auditorías financieras

Prácticamente todos los países han establecido, a escala nacional o de la autoridad superior en materia de educación, un sistema de auditorías financieras sobre el uso de los fondos públicos en la educación superior. Estos procedimientos garantizan la transparencia de las prácticas financieras institucionales. Italia es el único país en el que no existe un órgano nacional o regional ante el que las universidades deban rendir cuentas del uso de los fondos públicos recibidos, a excepción de las subvenciones concedidas para proyectos específicos de investigación (PRIN y FIRB).

En trece países las propias IES también deben organizar auditorías financieras. En Suecia existe una obligación similar, aunque no para todas las IES. En los Países Bajos, Rumanía y el Reino Unido (Escocia), la estructura del informe de auditoría anual se basa en una metodología común a todas las IES.

Indicadores de rendimiento en el mecanismo de financiación pública

Casi todos los países se aseguran de que las IES sean responsables del uso de los fondos públicos vinculando, al menos, parte de la cuantía de los mismos a su rendimiento. Esto supone tener en cuenta los indicadores de rendimiento en las fórmulas de financiación utilizadas para calcular las subvenciones públicas globales y/o los indicadores relativos a los resultados de la investigación para las subvenciones específicas destinadas a la misma (véanse los apartados 3.1.1 y 3.1.4). En Lituania y Portugal, el rendimiento estimado, a través de los resultados de las evaluaciones externas de las instituciones o programas de estudios, puede influir también en la cuantía de los fondos públicos percibidos por éstas. Todos los países que vinculan la financiación pública a los resultados tienen una forma distinta de evaluar la importancia de los indicadores para determinar las cuantías (véase el apartado 3.1.1).

Consecución de los planes/objetivos estratégicos en el mecanismo de financiación pública

Los planes estratégicos de las instituciones, que son obligatorios en la gran mayoría de países (véase el capítulo 2), constituyen igualmente un instrumento con el que poder medir el rendimiento de las mismas. En algunos países esto puede influir en la cuantía de los fondos públicos percibidos por las instituciones.

En Dinamarca, Francia, Luxemburgo, Austria (universidades), Rumanía y Finlandia (universidades), los planes u objetivos estratégicos están incluidos en el contrato de rendimiento para la financiación pública. En la actualidad estos seis países carecen de un sistema que tenga en cuenta la consecución de los objetivos estratégicos cualitativos para determinar la cuantía de los fondos públicos, aunque algunos de ellos podrían introducirlo en el futuro (véase el apartado 3.1.2). En Finlandia, los resultados relativos a los objetivos cuantitativos incluidos en el plan estratégico se tienen en cuenta para asignar los fondos públicos.

En la República Checa, Italia y Eslovenia, los logros relacionados con el plan estratégico pueden influir en el importe de los fondos públicos otorgados a las instituciones, y lo mismo podría ocurrir en Irlanda en un futuro próximo.

En la **República Checa**, el rendimiento de las IES públicas de nivel CINE 5A con relación a las prioridades establecidas en el Plan Nacional 2006-2010 para la Educación Superior se tiene en cuenta para suscribir contratos de desarrollo con el Ministerio de Educación (véase el apartado 3.1.4). En **Irlanda**, de acuerdo con el *New Recurrent Grant Allocation Model* (Nuevo Modelo de Asignación de Subvenciones Recurrentes) que se está introduciendo de forma paulatina en el sector universitario, la *Higher Education Authority* (Autoridad para la Educación Superior) contempla, en la actualidad, asignar un porcentaje de la subvención anual recurrente a las universidades en función de los resultados relacionados con sus planes estratégicos trienales. En **Italia**, las subvenciones públicas globales concedidas a las instituciones pueden verse reducidas tras la evaluación del plan de desarrollo trienal llevada a cabo por la Comisión Nacional para la Evaluación del Sistema Universitario, si dicha evaluación revela que los resultados reales distan mucho de alcanzar los objetivos fijados en el plan. En **Eslovenia**, la financiación pública puede sufrir una reducción si el Ministerio de Educación Superior observa que los fondos públicos no se han gastado adecuadamente, es decir, de conformidad con la legislación financiera y con los objetivos del plan estratégico de la institución.

En Bulgaria y el Reino Unido existen igualmente disposiciones normativas que hacen referencia al hecho de tener en cuenta la consecución de los objetivos estratégicos para determinar la cuantía de los fondos públicos.

En **Bulgaria**, la normativa oficial prevé que el importe de los fondos públicos asignado a las instituciones se vincule a los resultados de las evaluaciones periódicas de las mismas llevadas a cabo en el marco del proceso de acreditación. En concreto, la puesta en marcha de los objetivos estratégicos que las propias instituciones se han fijado (en el ámbito de los procesos educativos, el personal académico, la creación de *relaciones de colaboración* y la cooperación con otras instituciones) a corto, medio y largo plazo es objeto de evaluaciones periódicas por parte de un comité de la Agencia para la Evaluación y Acreditación. Sin embargo, en la práctica, los resultados de estas evaluaciones no se tienen en cuenta en la concesión de los fondos públicos. En el **Reino Unido (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte)**, los

plazos y condiciones para que el organismo de financiación haga efectiva una subvención a cada una de las instituciones están establecidos en el memorando financiero y en el acuerdo de financiación de cada institución, que especifica los objetivos relativos al número de estudiantes que finalizan su primer año de estudios (créditos asociados en Gales). El acuerdo está redactado en un sentido amplio y las instituciones pueden modificar el número de estudiantes dentro de ciertos parámetros. Los organismos de financiación supervisan el cumplimiento de estos requisitos y, en algunos casos, si las instituciones no logran sus objetivos la subvención puede suspenderse.

Además de las medidas de responsabilidad aquí descritas, relacionadas directamente con la utilización de los fondos públicos, la responsabilidad implica, asimismo, la transparencia de las actividades institucionales, que se consigue, en particular, a través de los informes presentados al organismo de financiación y de la publicación de los resultados de las evaluaciones internas y de la información sobre la investigación, enseñanza y situación financiera (véase el capítulo 2). Esta medida de responsabilidad implica la existencia de un grupo más amplio de agentes que no incluya sólo a las autoridades públicas.

3.2.2. Autonomía para transferir los fondos públicos no utilizados

La capacidad para transferir los fondos no utilizados de un año para otro es un aspecto importante de la autonomía financiera de la que disfrutaban ciertas IES. Esta flexibilidad les permite definir estrategias a medio o largo plazo, financiar proyectos plurianuales e incluso realizar inversiones que generen ingresos. Los distintos países han adoptado diferentes políticas con relación a este aspecto. Los datos que aquí se presentan no incluyen las subvenciones públicas percibidas para determinados proyectos de investigación, que suelen estar sujetos a normativas específicas por lo que respecta a la transferencia de los fondos de un año para otro.

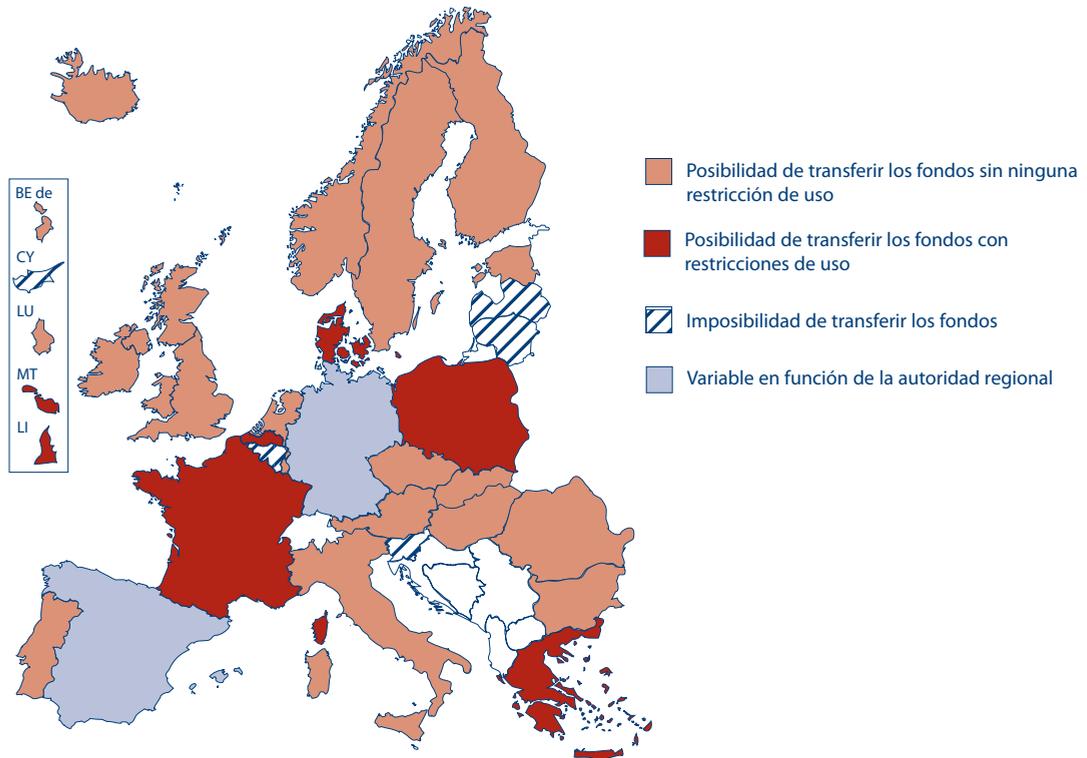
Dieciocho países o regiones permiten a las IES conservar los fondos públicos no utilizados y asignarlos a la partida presupuestaria que estimen más adecuada. Los fondos no utilizados que se conserven no influyen en las futuras financiaciones públicas.

Siete países o regiones autorizan a las IES a transferir fondos de un año para otro, pero restringen su uso.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, los fondos transferidos no pueden utilizarse para cubrir las obligaciones recurrentes a largo plazo (como los costes de los puestos fijos). En **Dinamarca, Grecia, Francia y Polonia**, los fondos públicos no utilizados pueden incluirse al año siguiente en la partida presupuestaria a la que fueron asignados originalmente. En **Italia** pueden utilizarse en todas las transacciones financieras relacionadas con el funcionamiento de la institución. En **Malta**, las instituciones deben obtener la autorización del ministro de Educación para poder invertir los fondos públicos no utilizados en un fondo de reserva. La utilización de este fondo de reserva está igualmente sujeta a la autorización del ministro de Educación.

En el resto de países, los fondos no utilizados o bien se devuelven a las autoridades públicas (República Checa para las instituciones de nivel CINE 5B, Letonia, Lituania y Eslovenia) o bien se conservan y deducen del importe de los siguientes fondos públicos percibidos (Irlanda para los institutos de tecnología y Estonia).

Gráfico 3.7. Autonomía para transferir los fondos públicos no utilizados de un año para otro. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la posibilidad de transferir los fondos se aplica únicamente a las instituciones de nivel CINE 5A y está limitada por la legislación.

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Estonia: la información se refiere únicamente a las universidades privadas subvencionadas. Las IES estatales de tipo profesional pueden transferir el 3% de los fondos que les asigna el Estado.

Irlanda: la posibilidad de transferir los fondos se aplica únicamente a las universidades.

España: cada Comunidad Autónoma define el método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Finlandia: los politécnicos están sujetos a las normas de las autoridades competentes por lo que respecta a la posibilidad de transferir los fondos.

Suecia: se puede transferir hasta el 10% de la subvención global percibida de un año para otro. Si se sobrepasa dicho límite el presupuesto de la institución para el año siguiente puede verse reducido.

3.3. Financiación pública de la educación superior privada independiente

Por definición, menos del 50% de los fondos que perciben las IES privadas independientes procede de fuentes públicas. Los mecanismos y la importancia de la financiación pública de las IES varían de un país a otro. Este apartado pretende dar una idea de lo similares o diferentes que son las posibilidades de financiación pública de las IES privadas independientes y de las IES públicas en aquellos países donde el sector de la educación superior privada cuenta con un número de estudiantes relativamente equiparable. Para mayor claridad, la expresión «instituciones privadas» se utilizará aquí para designar a las IES privadas independientes. Los datos presentados sólo se refieren a los países que disponen de información sobre el sector de la educación superior privada: la República Checa, Estonia, Letonia, Hungría, Austria, Polonia, Portugal, Eslovenia y Eslovaquia.

En Estonia y Letonia es notable el porcentaje de estudiantes matriculados en instituciones privadas. Según datos de 2003 ⁽¹⁰⁾ este porcentaje llegó casi al 20% en las instituciones de nivel CINE 5A y al 30% en las instituciones de nivel CINE 5B. En estos dos países los mecanismos de financiación de las instituciones públicas y privadas son idénticos: los fondos públicos se asignan en el marco de un contrato basado en un número específico de titulados en determinadas disciplinas al término de un periodo concreto (véase el apartado 3.1.3). No obstante, en Estonia, los fondos públicos concedidos en el marco de un contrato se asignan principalmente a las instituciones públicas. En este país las instituciones privadas pueden igualmente percibir subvenciones específicas del presupuesto de Estado o de las autoridades locales. En Letonia, los fondos públicos también pueden asignarse para llevar a cabo un estudio científico.

En Polonia y Portugal, el sector de la educación superior privada está, asimismo, muy desarrollado: en 2003 ⁽¹¹⁾, una cuarta parte de los estudiantes de nivel CINE 5A estaba matriculado en instituciones privadas, mientras que en el nivel CINE 5B este porcentaje era de un quinto y de casi la mitad respectivamente. En estos dos países las instituciones privadas no pueden recibir una subvención global similar a la de las públicas pero sí tienen acceso a determinadas posibilidades de financiación específica.

En **Polonia**, las instituciones privadas que cumplen las exigencias recogidas en las disposiciones del ministro responsable de la educación superior tienen derecho a recibir subvenciones para cubrir parte de las tasas abonadas por los estudiantes a tiempo completo, así como otras que pueden cubrir el coste de las actividades no relacionadas con la enseñanza. En **Portugal**, las IES privadas pueden recibir fondos públicos a través de contratos basados en los servicios sociales, proyectos de alta calidad, formación del profesorado, incentivos a la inversión, investigación y ayudas ligadas al rendimiento.

En la República Checa, Hungría, Austria, Eslovenia y Eslovaquia, el sector de la educación superior privada no es muy representativo ⁽¹²⁾. En cada uno de estos países existen distintas posibilidades de financiación pública para las IES privadas.

En determinados casos, en la República Checa, Hungría y Eslovaquia, las instituciones privadas pueden recibir subvenciones globales similares a las de las públicas.

En la **República Checa** las instituciones privadas de nivel CINE 5A, que funcionan como organizaciones sin fines de lucro, pueden recibir subvenciones del Ministerio de Educación para sus programas de estudios acreditados, programas dirigidos al aprendizaje permanente y actividades artísticas y creativas, así como para las actividades de enseñanza, investigación y desarrollo ligadas a estos programas. Los procedimientos y criterios que se aplican para su concesión son idénticos a los de las instituciones públicas. Sin embargo, sólo se han concedido subvenciones a las IES privadas en contadas ocasiones. En **Hungría**, las instituciones privadas tienen derecho a recibir una subvención que cubre las mismas partidas presupuestarias que las públicas (becas para los estudiantes, formación e investigación) a excepción de las actividades relativas al funcionamiento. Esta subvención se concede a las instituciones privadas y públicas de acuerdo con el número de plazas de estudios existentes en la IES que son financiadas por el Estado. En

⁽¹⁰⁾ Véase Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*, gráfico A3.

⁽¹¹⁾ Op cit.

⁽¹²⁾ Op cit.

Eslovaquia, el Ministerio de Educación puede conceder una subvención global a una institución privada que la solicite para poner en marcha programas de estudios acreditados, actividades de investigación y desarrollo, actividades artísticas y para su desarrollo general.

En la República Checa y Eslovaquia las instituciones privadas pueden solicitar financiación pública para proyectos de investigación o de otro tipo a través de concursos. En Eslovaquia, el Ministerio de Educación también debe conceder a las instituciones privadas fondos destinados al bienestar de los estudiantes.

En Austria y Eslovenia, las autoridades nacionales asignan fondos a las instituciones privadas a cambio de la prestación de determinados servicios educativos. En Eslovenia las instituciones privadas pueden solicitar fondos públicos para proyectos de investigación.

En **Austria**, la ley prohíbe al gobierno federal financiar las universidades privadas, aunque puede adquirir servicios educativos de éstas, como los cursos de interés general que sirven de complemento a las enseñanzas impartidas en las universidades públicas. En **Eslovenia**, las instituciones privadas pueden recibir fondos del Estado para determinados programas aprobados por el gobierno. En este caso, la subvención global se destina a actividades académicas, entre ellas la investigación y otras actividades afines, las inversiones y el desarrollo. Los mecanismos de financiación, criterios y procedimientos de rendición de cuentas son idénticos a los de las instituciones públicas.

3.4. Modelos de financiación pública: problemas y desafíos

Los mecanismos de financiación pública de la educación superior en Europa son los motores utilizados por los gobiernos centrales para perseguir sus objetivos estratégicos dentro del sector y las principales tendencias actuales dan lugar a distintos debates. El gráfico 3.8 ofrece una perspectiva general de estas tendencias.

Un breve resumen de varios estudios y fuentes internacionales recientes sobre los desafíos relativos a la financiación pública de la educación superior revela que los actuales modelos de financiación dan lugar a numerosas cuestiones desde el punto de vista de las ventajas y desventajas. En algunos casos, estos estudios también analizan ciertas medidas de corrección que responden a los resultados no deseados.

La utilización de una **fórmula de financiación** (véase el apartado 3.1) para asignar fondos a las IES está muy extendida y con frecuencia se asocia al objetivo de la transparencia en la distribución de los fondos entre las instituciones. No obstante, distintos aspectos de estas fórmulas están sujetos a análisis.

Una fórmula de financiación basada en el número de estudiantes matriculados en una institución puede actuar de incentivo para racionalizar la utilización de los recursos. Esto es precisamente lo que ocurre si los costes unitarios por estudiante se basan en los costes medios a escala nacional o en los costes normativos establecidos teniendo en cuenta distintos parámetros utilizados para calcular cuál debe ser el coste de los estudios en una situación ideal y no el que realmente es, según Salmi y Hauptman⁽¹³⁾. En cambio, si el coste unitario por estudiante refleja los costes reales en los que incurre la institución, la necesidad de racionalizar el uso de los recursos no es tan fuerte.

Una fórmula de financiación basada en el número de estudiantes matriculados hace a las instituciones vulnerables a las fluctuaciones producidas en el mismo, lo que inevitablemente repercute de forma directa sobre sus ingresos. Ciertos costes básicos de las instituciones (como la infraestructura) no pueden reducirse de un año para otro⁽¹⁴⁾. Para abordar esta situación las instituciones pueden adaptar los programas que ofrecen a las preferencias de los estudiantes, con el fin de atraer a un mayor número⁽¹⁵⁾. Aunque esta estrategia puede

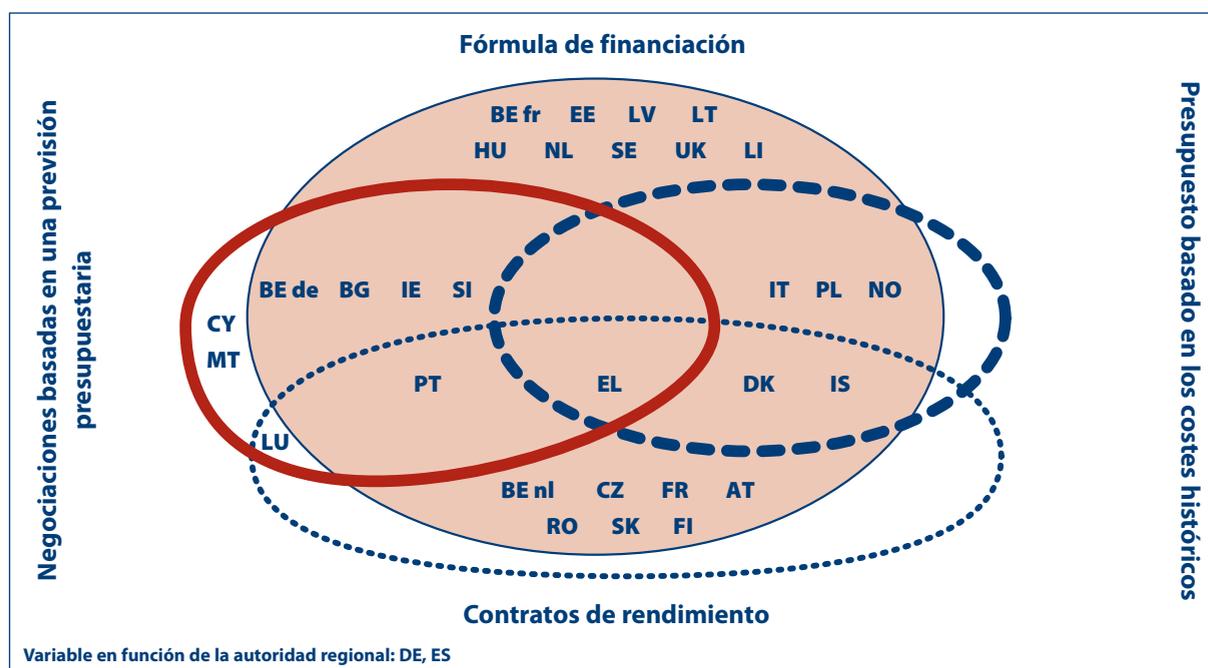
⁽¹³⁾ Salmi, J. y Hauptman A.M. (2006) *Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment*, p. 74.

⁽¹⁴⁾ Informe del proyecto de la OCDE/IMHE-HEFCE sobre gestión financiera y gobierno de las instituciones de educación superior. *On the edge: securing a sustainable future for higher education*, 2004, p. 40.

⁽¹⁵⁾ OCDE (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems*.

garantizar que los cursos se corresponden con las necesidades a corto plazo de la sociedad en materia de educación, también puede llevar a una diversidad limitada de cursos y a la desaparición de determinadas disciplinas académicas de cierta importancia pero menos populares. A la luz de estos hechos, las fórmulas de financiación podrían incluir incentivos para preservar las disciplinas académicas vulnerables.

Gráfico 3.8. Resumen de los mecanismos de financiación pública. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Estonia y Letonia: los fondos públicos se otorgan a las IES en el marco de contratos basados en un número predeterminado de titulados.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Nota explicativa

La información se basa en el gráfico 3.2.

Otra cuestión suscitada por las fórmulas de financiación es el margen de libertad que tienen las autoridades públicas para ajustar el presupuesto cuando hay un aumento significativo de los niveles de participación. Si no se lleva a cabo un ajuste cuando el número de estudiantes aumenta de forma notable, la cantidad asignada por estudiante cae con consecuencias económicas negativas para las instituciones.

Con mucha frecuencia, los costes unitarios por estudiante se ponderan de forma distinta en las fórmulas de financiación en función de la rama de estudios. Este sistema es objeto de debate en varios países debido a la falta de consistencia y equilibrio existente entre las disciplinas en algunas fórmulas ⁽¹⁶⁾.

⁽¹⁶⁾ *Ibíd.*

Según un informe del CEGES presentado a la Comisión Europea ⁽¹⁷⁾, la utilización de **indicadores de rendimiento en la fórmula de financiación**, en concreto el número de estudiantes que aprueban los exámenes o el número de titulados, es un incentivo para disminuir las tasas de abandono y limitar la duración de los estudios. Sin embargo, podría igualmente llevar a una reducción de los requisitos académicos, a medida que las instituciones tratan de mejorar su rendimiento. Desde este punto de vista, los sistemas de garantía de la calidad, como la evaluación externa, juegan un papel fundamental. Según Salmi y Hauptman ⁽¹⁸⁾, para asignar fondos públicos es igualmente importante basarse, sólo hasta cierto punto, en el rendimiento de las instituciones y tenerlo en cuenta junto con el número de estudiantes. El porcentaje del presupuesto de una institución representado por los indicadores de rendimiento es, sin lugar a dudas, una cuestión importante.

Los indicadores de rendimiento pueden ser un incentivo para aumentar la eficiencia de la «producción educativa» (en términos del número de titulados, tasas de permanencia y abandono de los estudiantes, etc.), aunque podrían no ser los mecanismos de financiación más adecuados a la hora de promover la calidad. Teniendo esto en cuenta, los **contratos de rendimiento** basados en unos objetivos fijos permiten un análisis más preciso de los resultados de las instituciones en distintas áreas. **La asignación de fondos a través de concursos**, tras una evaluación cualitativa de los proyectos e instituciones, también actúa como un incentivo para mejorar la calidad.

Los mecanismos que rigen la asignación de **fondos públicos para la investigación** dan lugar a numerosas preguntas. Las subvenciones concedidas para proyectos específicos a través de concursos en los que se atiende a criterios de selección cualitativos y cuantitativos tienen, sin duda, una influencia positiva sobre la calidad. Por otra parte, si la asignación de fondos públicos para la investigación se basa únicamente en los concursos, podría orientarse cada vez más hacia las actuales prioridades políticas, en detrimento de la investigación fundamental. Según Truffin ⁽¹⁹⁾, si la financiación de la investigación consiste principalmente en contratos para programas de investigación limitados en el tiempo y centrados en temas fijados por las autoridades políticas, otras actividades, como la investigación fundamental y la educación pueden resentirse.

Según varios estudios, la concesión de una subvención básica para la investigación (no para proyectos específicos) permite a las instituciones llevar a cabo sus actividades de investigación fundamental y al mismo tiempo diseñar planes de investigación a largo plazo. No obstante, una subvención básica debe estar basada en parámetros de rendimiento (y no mayoritariamente en los costes históricos) con el fin de servir de incentivo para mejorar la calidad.

⁽¹⁷⁾ CEGES (2007) *Rates of return and funding models in Europe*. Informe final para la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea.

⁽¹⁸⁾ Salmi, J. y Hauptman A.M. (2006) op.cit., p. 75.

⁽¹⁹⁾ Truffin C. (2006), *L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique*, p. 19.

CAPÍTULO 4. FONDOS PRIVADOS RECAUDADOS POR LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Como se ha visto en el capítulo 1, dedicado a las políticas estratégicas, las actuales reformas llevadas a cabo en muchos países tienden a incrementar la autonomía de las instituciones de educación superior (IES) respecto a la gestión financiera y, en particular, respecto a la recaudación y utilización de los fondos privados. En muchos países, la financiación de las IES públicas sigue procediendo, en su mayor parte, de fuentes públicas, siendo bajo el porcentaje de fondos privados. No obstante, muchos países han tratado de diversificar las fuentes de financiación de los sistemas de educación superior a lo largo de los últimos diez años.

Como se aprecia en el gráfico 4.1, en la UE-27 el gasto procedente de las familias (constituido en su mayor parte por las tasas de matrícula y otras tasas) aumentó del 7 al 13% entre 1999 y 2004. Los aumentos más significativos en el porcentaje representado por esta fuente de financiación se observaron en Francia (del 2,5 al 9,7%), Italia (del 2 al 18%) y Letonia (del 35 al 48%). En Bulgaria, Letonia, Lituania y Polonia, el gasto por parte de las familias representaba entre una cuarta parte y la mitad del total de la financiación de las instituciones de educación superior durante todo el periodo estudiado. Los fondos privados procedentes de otras fuentes (véase la nota explicativa del gráfico 4.1) aumentaron ligeramente entre 1999 y 2004 en Francia, Italia y Eslovaquia. En 2004, representaban menos del 3% de la financiación total de la educación superior en Bulgaria, Irlanda, Grecia, Chipre, Letonia, Malta y Austria, alrededor del 10% o más en los Países Bajos, Suecia y el Reino Unido, y más del 15% en Hungría.

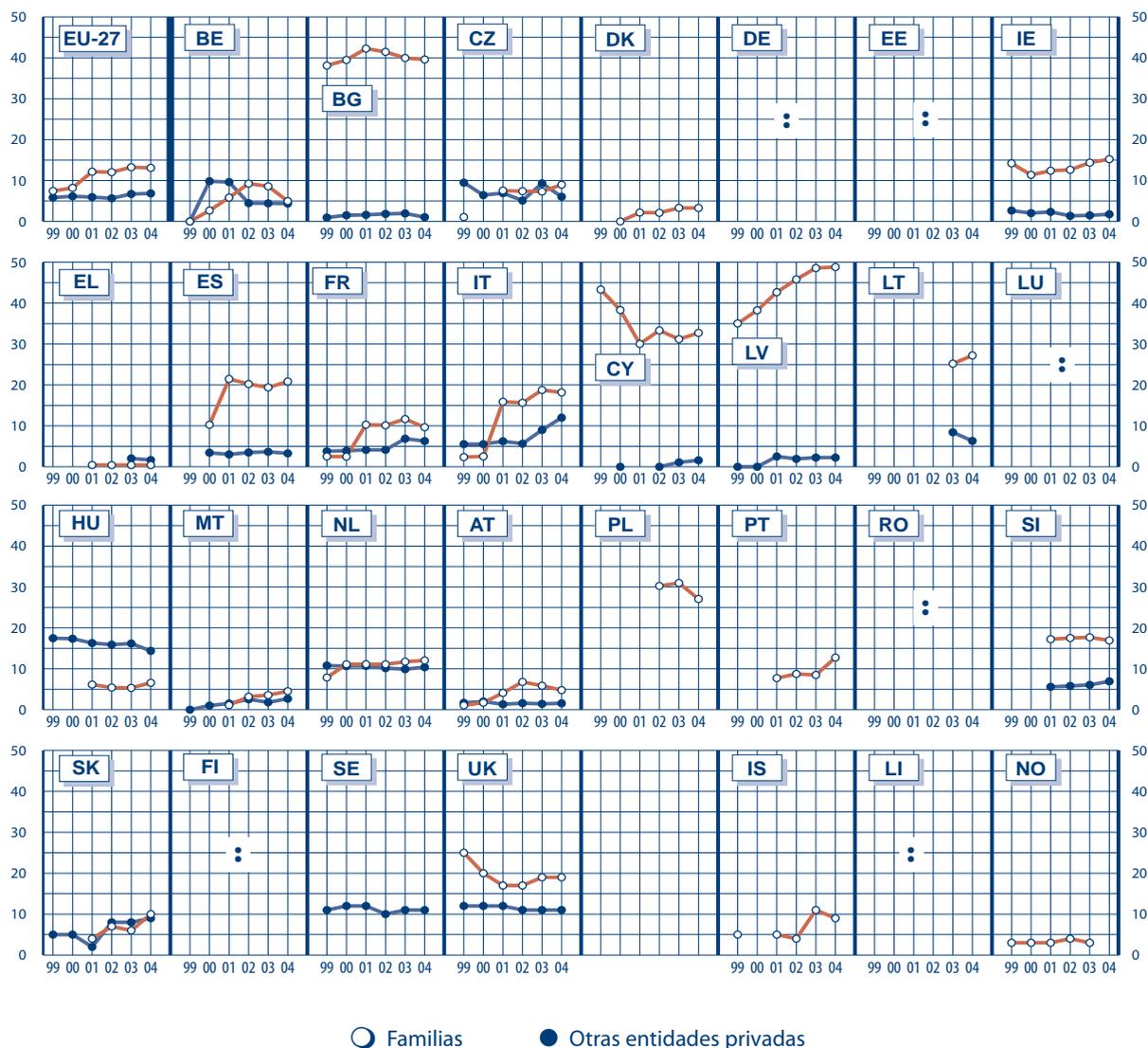
Independientemente del nivel real de financiación privada en los distintos países, los mensajes políticos de las autoridades educativas de todos ellos promueven nuevas formas de financiar la educación superior.

El presente capítulo aborda las siguientes cuestiones:

- ¿Hasta qué punto son autónomas las IES respecto a las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes ⁽¹⁾?
- ¿Qué posibilidades tienen las IES de obtener fondos privados y establecer *relaciones de colaboración* con el sector privado? ¿Qué restricciones y medidas de control existen en estas áreas?
- ¿Qué normativa existe sobre la utilización de los fondos privados? ¿Pueden las IES utilizarlos para sus actividades comerciales o deben emplearlos con relación a los objetivos establecidos para la enseñanza e investigación? ¿Hasta qué punto deben las IES rendir cuentas de la utilización de los fondos privados?
- ¿Qué incentivos han puesto en marcha los países para apoyar a las IES en su búsqueda de fondos privados?

(¹) Para más información sobre las aportaciones de los estudiantes y sus familias, véase Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education – 2007 Edition*, capítulo C.

Gráfico 4.1. Porcentajes relativos del gasto privado de las familias y «otras entidades privadas» en las instituciones de educación superior, como porcentaje del gasto total percibido por dichas instituciones, 1999-2004



Fuente: Eurostat, UOE.

Notas adicionales

Bélgica: el gasto excluye a las IES privadas independientes y a la Comunidad germanoparlante de Bélgica.

Dinamarca: el gasto correspondiente al nivel de postsecundaria no superior se incluye parcialmente en el nivel de secundaria superior y de terciaria.

Irlanda, España, Portugal, Reino Unido e Islandia: el gasto correspondiente a los servicios auxiliares no está disponible.

Grecia: el gasto a escala local no está disponible.

Países Bajos e Islandia: el gasto en el nivel CINE 5B no está disponible.

Portugal: el gasto en el nivel de postsecundaria no superior, el gasto atribuido a las jubilaciones y el gasto a escala local y regional no están disponibles.

Eslovaquia: el gasto correspondiente al nivel CINE 5B se incluye en el nivel de secundaria superior.

Nota explicativa

Este indicador muestra los porcentajes relativos del gasto que las instituciones de educación superior (es decir, todos los programas de nivel CINE 5 y 6) reciben de las familias y otras fuentes privadas de financiación. Sigue el concepto de fondos finales, que comprende el porcentaje del gasto en educación satisfecho directamente por una fuente de financiación. Otros gastos privados en instituciones de educación superior son los procedentes de empresas, instituciones religiosas y otras organizaciones sin fines de lucro (pero no instituciones educativas). En el gasto de las familias se incluyen los gastos de los estudiantes y sus familias.

Los totales de la UE-27 se calculan sobre la base de los datos disponibles y de las estimaciones correspondientes a los países que no disponen de información.

4.1. Autonomía de las instituciones en el uso de las tasas de matrícula

En dos tercios de países aproximadamente (véase el gráfico 4.2), las IES pueden cobrar tasas de matrícula a los estudiantes inscritos para obtener una primera titulación. En Estonia, Letonia, Lituania, Hungría y Rumanía, esto sólo afecta a los estudiantes que no reciben ninguna ayuda económica por parte del Estado. En la Comunidad francesa de Bélgica, Bulgaria, España, Francia, los Países Bajos, Austria, Eslovaquia y el Reino Unido (Escocia), el importe de las tasas de matrícula lo fijan las autoridades educativas centrales. El resto de países en los que existen tasas de matrícula para obtener una primera titulación, las IES pueden determinar la cuantía de las mismas dentro de los límites establecidos por esas mismas autoridades.

En unos diez países, o bien no existe ninguna posibilidad de pedir a los estudiantes que abonen tasas de matrícula, o bien la posibilidad se limita a ciertos cursos a tiempo parcial, estudiantes inscritos para obtener una segunda titulación, cursos no incluidos en el programa de estudios, situaciones en las que el estudiante ha superado la duración normal de los estudios, etc. ⁽²⁾.

La mitad de los países que pueden cobrar tasas de matrícula por estudios a tiempo completo conducentes a una primera titulación gozan de un amplio margen de maniobra para distribuir las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes en sus presupuestos. Esta autonomía puede ser especialmente significativa si el gasto de las familias, que incluye otros elementos además de las tasas de matrícula para obtener una primera titulación, representa una parte importante de los recursos de las IES (véase el gráfico 4.1). Es el caso de Bulgaria, Italia y el Reino Unido (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte). El porcentaje del gasto de las familias en la educación superior es de un 20% en Italia y el Reino Unido, y de un 40% en Bulgaria. En el resto de países que gozan de autonomía para utilizar las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes, esta fuente de ingresos representaba alrededor de un 10% del total o menos en 2004.

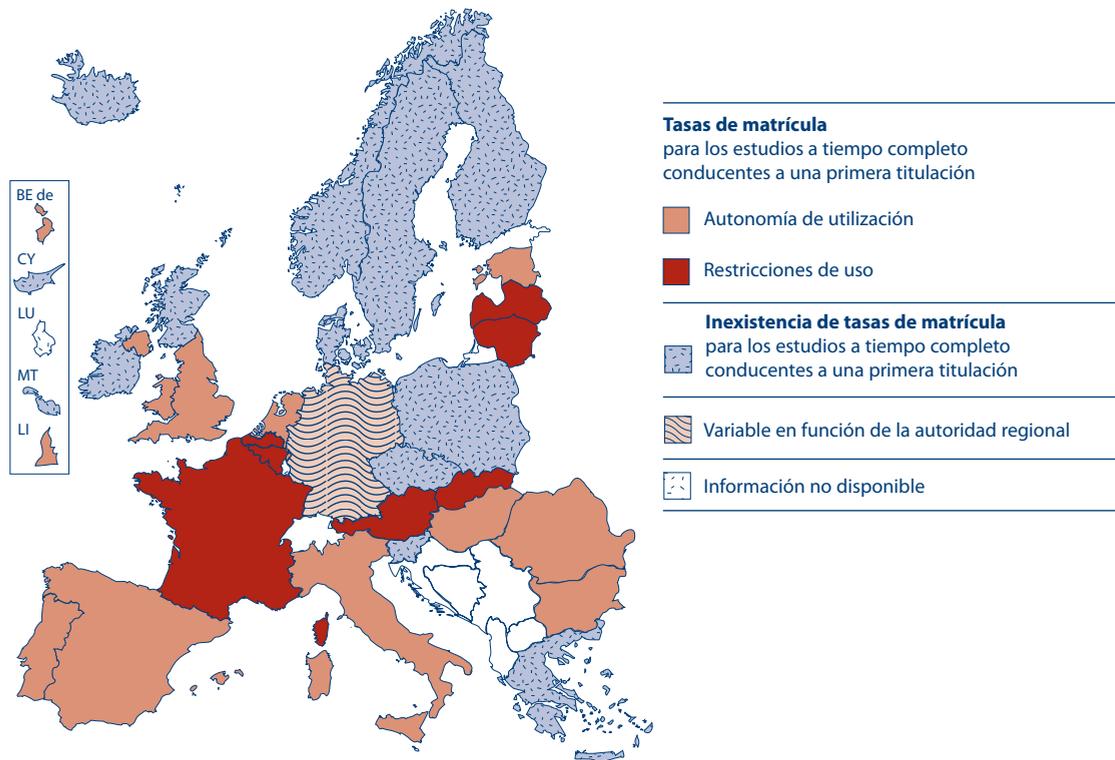
En ocho países, según la normativa nacional, las IES deben destinar las tasas de matrícula recaudadas por los estudios a tiempo completo, conducentes a una primera titulación, a gastos relacionados con los objetivos educativos u otros objetivos básicos de las IES, o a ayudas económicas para los estudiantes.

En **Lituania**, las tasas de matrícula deben destinarse a un programa financiero especial desarrollado por la institución, cuyo fin es poner en marcha los objetivos y metas establecidos en sus estatutos. En **Austria**, los estudiantes deciden el destino de las tasas de matrícula a partir de varias opciones propuestas por el Claustro Universitario.

En dos países en los que el gasto de las familias representaba entre el 25 y el 50% del total de los fondos disponibles para las IES en 2004 (Lituania y Letonia, véase el gráfico 4.1), los recursos tuvieron que gastarse en el marco de los objetivos básicos de dichas instituciones. Hungría está a punto de adoptar un enfoque similar a partir de 2008/09, momento en el que las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes deben aumentar de forma significativa (véase el capítulo 1).

⁽²⁾ Véase Eurydice (2007) *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*, indicadores C9 y C11.

Gráfico 4.2. Autonomía en el uso de las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes a tiempo completo para obtener una primera titulación. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la información se refiere únicamente a las instituciones públicas de nivel CINE 5A.

Alemania: en algunos *Länder*, las IES cobran tasas de matrícula para algunos estudios conducentes a una primera titulación y están sujetos a restricciones en su utilización. En el resto de *Länder*, las IES no cobran dichas tasas.

Estonia, Letonia, Lituania, Hungría y Rumanía: las tasas de matrícula correspondientes a los estudios a tiempo completo conducentes a una primera titulación se aplican sólo a los estudiantes que no reciben ninguna ayuda económica por parte del Estado.

Nota explicativa

Las situaciones en las que las tasas de matrícula deben abonarse sólo por los estudios a tiempo completo conducentes a una primera titulación en ciertas instituciones privadas subvencionadas, por determinados cursos a tiempo parcial, por estudios conducentes a una segunda titulación, por cursos no incluidos en el programa de estudios o cuando un estudiante ha superado la duración normal de los estudios, se incluyen en el gráfico bajo el título «Inexistencia de tasas de matrícula para los estudios a tiempo completo conducentes a una primera titulación».

4.2. Otras fuentes privadas autorizadas

Existe una gran variedad de fuentes de financiación privada (aparte de las tasas de matrícula) para las IES. Sin embargo, éstas no hacen uso de dichas posibilidades en todos los países, bien porque lo tienen prohibido o porque aún no están todas ellas disponibles.

Gráfico 4.3. Fuentes de financiación privada disponibles para las IES públicas y restricciones en su utilización, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Donaciones/legados	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Préstamos	●	○	●	⊗	○	●	○	●	○	●	■	○	■	●	●	●
Rentas/ingresos procedentes del patrimonio	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Patrocinio de puestos	●	■	●	■	■	●	○	●	●	⊗	■	●	■	●	■	●
Utilización de los resultados de la investigación/investigación por contrato	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tasas por la prestación de servicios	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Intereses de las inversiones	○	○	○	⊗	○	●	○	●	●	●	■	●	■	●	●	●
Creación de empresas mercantiles	○	⊗	○	■	○	○	⊗	●	●	○	■	○	●	●	●	⊗
	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Donaciones/legados	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Préstamos	:	○	○	○	●	●	●	●	○	⊗	⊗	⊗	○	⊗	●	⊗
Rentas/ingresos procedentes del patrimonio	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	■	○
Patrocinio de puestos	●	■	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Utilización de los resultados de la investigación/investigación por contrato	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tasas por la prestación de servicios	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Intereses de las inversiones	:	○	○	○	●	○	●	●	●	⊗	⊗	○	●	⊗	■	⊗
Creación de empresas mercantiles	○	○	●	●	●	○	⊗	●	●	○	○	○	●	⊗	■	○

● Autorizada sin restricciones ○ Restringida o sujeta a condiciones : Información no disponible
 ⊗ No autorizada ■ Aún sin explorar

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la información que se muestra se refiere únicamente a las instituciones que otorgan titulaciones de nivel CINE 5A.

Estonia: las instituciones de educación superior con orientación profesional tienen más limitaciones para captar fondos privados que las universidades. Sólo tienen derecho a cobrar por los servicios relacionados con sus actividades principales (formación permanente, asesoramiento profesional, etc.).

España: en el caso de algunas fuentes, cada Comunidad Autónoma determina si está autorizada o no.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Hungría: según una nueva decisión introducida en septiembre de 2007, las IES ya no están autorizadas a contratar préstamos.

Finlandia: los politécnicos no pueden crear empresas mercantiles.

Nota explicativa

El **patrocinio de puestos** se refiere a la financiación de un puesto docente o de investigación en una IES por parte de un patrocinador privado. Las **tasas por la prestación de servicios** pueden cobrarse por proporcionar formación continua a empresas, asesoramiento, servicios médicos o de otro tipo. Los **intereses de las inversiones** incluyen todo tipo de inversiones financieras de las que se obtiene algún beneficio. **Aún sin explorar** significa que un determinado tipo de financiación privada aún no está disponible y no existe ninguna normativa oficial que haga referencia a la misma.

Mientras que algunos países (Dinamarca, Irlanda, Chipre, Letonia, Austria, Rumanía, Eslovenia, Reino Unido) autorizan todas o casi todas las fuentes privadas de ingresos aquí mencionadas (gráfico 4.3) y no prohíben ninguna de forma explícita, la mayoría de países impone restricciones sobre al menos dos fuentes (para más información sobre las restricciones y condiciones, véase el apartado 4.4.).

En varios países, aún no se han explorado ni utilizado determinadas fuentes y no existe una normativa oficial que haga referencia a las mismas.

Las IES de prácticamente todos los países pueden aceptar **donaciones y legados** de entidades privadas o de particulares.

Aparte de esto, la **utilización de los resultados de la investigación**, así como los **contratos de investigación** que adoptan la forma de proyectos conjuntos de investigación entre las IES y los contratistas privados constituyen, sin lugar a dudas, las fuentes de financiación privada más habituales.

La **prestación de servicios**, como la formación continua para los adultos y más en concreto para las empresas, los servicios de asesoría y la organización de eventos, es también una fuente muy importante de financiación privada. Asimismo, puede incluir servicios médicos, como el diagnóstico y la rehabilitación altamente especializados en el caso de Polonia. Las tasas procedentes de los servicios de asistencia sanitaria cubren aproximadamente dos tercios del gasto de los hospitales universitarios en Alemania.

Los ingresos generados por el alquiler de locales e instalaciones, así como otras **rentas procedentes del patrimonio** son fuentes de ingresos complementarias en muchos países. Las IES están autorizadas a crear empresas mercantiles en todos los países excepto en Bélgica (Comunidad germanoparlante), Alemania, Lituania, Portugal e Islandia. En Finlandia, las universidades tienen autorización para crear empresas desde 2006, aunque esto aún no se ha llevado a la práctica.

Las IES pueden contratar **préstamos** en la mayoría de países. En el Reino Unido prácticamente todas las IES tienen derecho a hacerlo, aunque al estar regidas por sus propios estatutos más que por las disposiciones que emanan del gobierno pueden darse diferencias en algunos casos. Las IES hacen uso de muchos tipos de préstamos, desde los créditos bancarios ordinarios hasta otras fórmulas más sofisticadas, entre las que se incluyen distintos tipos de *relaciones de colaboración público-privados*.

Otra fuente de ingresos mencionada por muchos países es la de los **intereses procedentes de las inversiones financieras**.

En Bulgaria, Eslovaquia, Finlandia, Islandia y Noruega, las IES tienen explícitamente prohibido contratar préstamos o realizar inversiones financieras y lo mismo ocurre en Suecia por lo que a préstamos se refiere.

El **patrocinio de puestos** (allí donde ya se ha explorado) está autorizado en todos los países excepto en Grecia y Lituania. Es frecuente en el Reino Unido. En Bélgica (Comunidades francesa y flamenca) algunas cátedras están patrocinadas por la comunidad empresarial, aunque no es una práctica habitual. La situación es similar en los Países Bajos, Austria y Finlandia. Se autoriza en Noruega, aunque es una práctica excepcional. En Eslovenia se fomenta la contratación de investigadores por parte de las empresas y la co-financiación de jóvenes investigadores. A pesar de todo, el patrocinio de puestos no parece estar muy extendido en el resto de países.

Las fuentes privadas de financiación que con más frecuencia requieren la aprobación previa de la autoridad responsable son los préstamos, las inversiones y la creación de empresas (véase el apartado 4.4. sobre restricciones y condiciones).

4.3. Relaciones de colaboración con el mundo empresarial

Para la mayoría de las IES que buscan activamente fondos privados, las *relaciones de colaboración* con el mundo empresarial son un punto de partida importante para ampliar las posibilidades de financiación. Estas *relaciones de colaboración* demuestran ser sumamente valiosas para la transferencia y comercialización de los resultados de la investigación académica.

Los **proyectos conjuntos de investigación o la investigación por encargo** parecen situarse entre las **formas más habituales de cooperación** y son, como ya se mencionó anteriormente, las fuentes más importantes de financiación privada en general. Asimismo, en algunos países (Bélgica (Comunidad francesa), República Checa (CINE 5A) y Polonia) existen dotaciones para promover los logros destacados en el campo de la investigación. Se han creado parques de innovación y centros tecnológicos conjuntamente con las empresas privadas en bastantes países (Bélgica (Comunidades francesa y flamenca), Bulgaria, República Checa (CINE 5A), Francia, Italia, Lituania, Hungría, Polonia, Portugal, Rumanía, Finlandia, Suecia y Noruega), a menudo en colaboración con las autoridades locales o regionales.

En Italia, las *relaciones de colaboración entre* la asociación de empresarios y las universidades también incluyen el patrocinio de estudios conducentes a títulos de Máster dirigidos a alcanzar los objetivos establecidos por dicha asociación, así como becas para el desarrollo de proyectos de fin de carrera que entran dentro del ámbito de intereses de la asociación. En Bélgica (Comunidad flamenca), los proyectos de investigación doctoral, especialmente en ingeniería, pueden llevarse a cabo en colaboración con una empresa.

En Bulgaria, algunas IES han creado en su propio seno departamentos (o centros) de investigación, donde elaboran proyectos que posteriormente presentan al Fondo Nacional para la Ciencia. Estos centros no reciben ninguna ayuda económica de las administraciones públicas, excepto una pequeña cantidad para cubrir los costes de funcionamiento. Si los proyectos de investigación se llevan a cabo con éxito, los ingresos y la titularidad de los derechos derivados de la rentabilidad de los resultados redundan en beneficio de estos centros de investigación.

4.4. Restricciones y condiciones relativas a la captación y utilización de otros fondos privados

Durante los últimos diez años muchos países han modificado la normativa para facilitar la obtención y utilización de fondos privados, de modo que no existen limitaciones en este sentido.

No obstante, en algunos países deben cumplirse ciertas condiciones generales en materia de financiación privada y colaboraciones, en concreto, las actividades empresariales previstas deben ser coherentes con las principales misiones y objetivos educativos de la institución (Estonia, Francia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Letonia) o respetar su condición de IES pública (Alemania). En Dinamarca, Francia, Finlandia y Noruega, este tipo de condición general se especifica, en particular, para la creación de empresas.

En **Francia**, el objetivo de las empresas creadas por las IES es la producción, promoción y comercialización de bienes y servicios dentro del marco de la función de servicio público de la educación superior. La situación es similar en **Luxemburgo**.

En los **Países Bajos**, la parte fundamental de un programa de educación superior es responsabilidad exclusiva de la IES y no puede asumirla un socio externo.

En **Finlandia**, las universidades pueden crear empresas si son claramente necesarias para la producción de servicios educativos, de investigación y artísticos con un fuerte impacto social. La situación es similar en **Noruega**.

En muchos casos, las IES deben cumplir asimismo condiciones más específicas a la hora de captar fondos privados, y también pueden existir restricciones relativas a los tipos de fondos que pueden recaudarse.

La suscripción de préstamos está sujeta a restricciones en Bélgica (Comunidad germanoparlante) la República Checa, Alemania, Irlanda, Francia, Hungría, Malta, los Países Bajos, Eslovenia y el Reino Unido. Por lo gene-

ral, en estos países las IES deben respetar ciertos procedimientos de conformidad con un marco establecido y con frecuencia necesitan la aprobación previa del Ministerio antes de solicitar el préstamo.

En **Malta**, la solicitud de un préstamo superior a 30.000 liras maltesas (69.730 euros aproximadamente), requiere la aprobación por escrito del ministro de Educación.

En los **Países Bajos**, las transacciones sólo pueden llevarse a cabo con instituciones financieras de clase A.

En el **Reino Unido**, las IES deben cumplir todos los requisitos acordados con el organismo de financiación para solicitar un préstamo. No obstante, incluso cumpliéndose estas condiciones puede darse el caso de que ni el Estado ni el organismo de financiación asuman el pasivo de la IES.

Asimismo, las inversiones están restringidas en Bélgica (Comunidades germanoparlante y flamenca), la República Checa, Hungría, Malta, los Países Bajos, Polonia y Suecia.

En **Bélgica (Comunidades francesa y flamenca)**, las IES no están autorizadas a realizar inversiones financieras directas, aunque pueden crear una empresa financiera en colaboración con una sociedad bancaria privada para llevar a cabo inversiones financieras en empresas derivadas.

En la **República Checa**, las IES no pueden invertir bienes inmuebles, subvenciones u otras ayudas financieras procedentes del Estado en sociedades o cooperativas mercantiles.

En **Hungría y Polonia**, las IES únicamente pueden invertir sus superávits temporales en valores o bonos del Estado, no pudiendo realizar inversiones en el mercado de valores.

En **Suecia**, a las IES no les está permitido obtener beneficios de los fondos privados. Por consiguiente sólo están autorizadas a realizar inversiones relacionadas con las principales actividades de las IES.

Los ingresos procedentes del patrimonio, del patrocinio de puestos y de las tasas por la prestación de servicios también están sujetos a otras restricciones específicas.

En **Bélgica (Comunidad flamenca)**, las rentas procedentes del patrimonio deben destinarse al mantenimiento de los edificios y a las inversiones inmobiliarias. En **Noruega**, las IES pueden arrendar bienes inmuebles, pero no a expensas de la actividad ordinaria de la institución.

En **Eslovaquia**, el patrocinio de puestos se realiza sobre la base de un contrato donde se especifican las condiciones entre las dos entidades jurídicas (empresa e institución de educación superior).

En **Suecia**, no está permitido cobrar tasas a los estudiantes por la prestación de servicios relacionada con la formación continua. No obstante, las empresas u organizaciones pueden pagar por los cursos que contraten. En los **Países Bajos**, la cooperación entre las universidades y los hospitales universitarios debe estar basada en un acuerdo previo que especifique las responsabilidades respecto a la financiación y al personal.

Por lo que se refiere a la creación de empresas, varios países imponen el cumplimiento de determinadas condiciones.

En **Bélgica (Comunidades francesa y flamenca)**, la participación de una institución de educación superior en una empresa derivada debe estar basada en un acuerdo suscrito con el órgano responsable de la dirección de la institución, que garantice una remuneración por su contribución financiera o de otro tipo. La legislación establece otras medidas de protección similares respecto a la participación de las IES en centros de incubación e innovación y en parques de investigación.

En la **República Checa**, para crear unidades jurídicas independientes se requiere la aprobación previa de la Junta de Administración de la IES. Las IES públicas no están autorizadas a avalar las deudas financieras de otras entidades ni a hacer uso de un derecho prendario sobre los bienes inmuebles. Tampoco pueden asociarse a sociedades mercantiles públicas ni convertirse en socios colectivos de una sociedad en comandita.

En **Dinamarca**, una universidad puede crear sólo una sociedad anónima, pero puede ser copropietaria de empresas similares creadas por otras instituciones públicas de investigación. Su aportación al capital no puede superar los 5 millones de coronas danesas o el 3% de sus ingresos para actividades de investigación y desarrollo.

En **Grecia** sólo están permitidas las sociedades anónimas, con el único objetivo de seguir aumentando los ingresos y el patrimonio de las IES.

En **Hungría**, la normativa oficial que deben seguir las IES estipula que las empresas incipientes no pueden crear otras empresas, tienen responsabilidades limitadas y la IES debe tener participación mayoritaria en su capital.

En **Polonia**, las instituciones del sector público (incluidas las IES) no pueden asumir el control de ninguna empresa ni adquirir acciones de las mismas.

En **Suecia**, la creación de empresas privadas requiere la aprobación previa del gobierno.

En **Eslovaquia**, la creación de una empresa se basa en un contrato entre ambas entidades jurídicas (empresa e institución de educación superior) en el que se especifican las condiciones.

4.5. Incentivos públicos para captar fondos privados

Con el fin de poner en marcha sus estrategias y políticas de diversificación de la financiación de la educación superior y, en particular, de las fuentes privadas de financiación distintas de las familias, casi todos los países europeos han establecido algún tipo de incentivo dirigido a las IES y/o a los socios privados (véase el gráfico 4.4).

Gráfico 4.4: Incentivos públicos para captar fondos privados. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Fondos privados para determinar la asignación de fondos públicos o la evaluación externa			●			●		●	●							●	
Desgravaciones fiscales para las instituciones			●		●										●		
Desgravaciones fiscales para los donantes/patrocinadores/socios privados	●		●		●	●				●	●	●	●		●	●	●
Ayudas financieras o de otro tipo para <i>colaboraciones</i> con el sector privado			●	●								●	●			●	
Marco legal que autoriza a las instituciones a ser titulares de los derechos de propiedad intelectual			●		●	●	●	●				●		●	●		

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Fondos privados para determinar la asignación de fondos públicos o la evaluación externa					●	●				●						
Desgravaciones fiscales para las instituciones	●		●		●							●	●			
Desgravaciones fiscales para los donantes/patrocinadores/socios privados	●		●		●	●			●	●		●	●			●
Ayudas financieras o de otro tipo para <i>colaboraciones</i> con el sector privado					●	●				●	●	●	●			●
Marco legal que autoriza a las instituciones a ser titulares de los derechos de propiedad intelectual										●	●	●	●			●

● Incentivo existente

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

República Checa: la información se refiere únicamente a las instituciones de nivel CINE 5A.

Grecia: según la nueva ley aprobada en marzo de 2008, las universidades pueden poseer los derechos de propiedad intelectual sobre los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por su personal.

Italia: las desgravaciones fiscales para los donantes no son una práctica habitual.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Nota explicativa

El gasto privado en IES aquí contemplado no incluye las tasas de matrícula ni otro tipo de tasas.

Asignación de fondos públicos o evaluación determinada por los fondos privados

La capacidad de una institución para obtener fondos privados se tiene en cuenta para determinar el importe de la financiación pública, en un número muy reducido de países. En Dinamarca, Estonia, Irlanda (universidades), Lituania y Polonia, esto concierne a las subvenciones destinadas a la investigación (véase el capítulo 3). Además, en Dinamarca, los contratos de rendimiento de las universidades definen los objetivos específicos relativos a la utilización de los resultados de la investigación, así como a la cooperación con terceros, incluido el sector empresarial. No obstante, el grado de consecución de dichos objetivos no constituye un criterio formal de evaluación y no influyen en la asignación de los fondos públicos. En la Comunidad flamenca de Bélgica, la cuantía de los fondos privados recaudados a través de la investigación por contrato es un criterio que se tiene en cuenta para asignar los fondos públicos destinados a la transferencia de conocimientos.

En Portugal y Finlandia, el que las IES reciban fondos privados puede influir en la cuantía de la subvención destinada a los gastos de enseñanza y funcionamiento.

En **Portugal** la importancia de los vínculos que se establecen con la comunidad, especialmente a través de la prestación de servicios, es uno de los criterios de evaluación de la educación superior. Estos resultados se tienen en cuenta para determinar la cuantía del presupuesto de funcionamiento básico de las IES. En **Finlandia**, los contratos de rendimiento suscritos con las universidades incluyen objetivos relativos al volumen de la recaudación de fondos privados, que se tiene en cuenta para determinar el siguiente presupuesto.

La evaluación de las IES en Bulgaria, Estonia, Letonia y Eslovenia incluye la evaluación de su capacidad para obtener fondos privados.

Desgravaciones fiscales para las instituciones

Las desgravaciones fiscales para las IES por donaciones u otro tipo de financiación privada existen en siete países.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, las desgravaciones fiscales para las IES están referidas a los costes del personal investigador. En la **República Checa** (nivel CINE 5A) y **Polonia**, las posibilidades de obtener desgravaciones fiscales dependen de la utilización de los fondos, que deben destinarse a la docencia e investigación (República Checa) o invertirse en determinados fondos, como los sociales o de desarrollo. En **Letonia**, las IES están exentas de determinados impuestos, ya que gozan del mismo estatus jurídico que las organizaciones sin fines de lucro. En **Hungría**, en ciertos casos, las IES pueden desarrollar actividades empresariales sin tener que pagar impuestos. En los **Países Bajos**, la financiación privada de las IES está exenta de impuestos en determinados casos. Desde enero de 2006 las donaciones que reciben lo están.

En el **Reino Unido**, todas las IES tienen la condición de organizaciones benéficas, lo que les da derecho a desgravaciones fiscales. En Inglaterra, un informe del gobierno publicado en 2004 indicaba que las IES podían mejorar sus niveles de excelencia y obtener mayor independencia del Estado si aumentaban sus ingresos a través de las donaciones voluntarias recibidas. Posteriormente, el gobierno creó para el periodo 2005-2008 un programa de financiación para ayudar al sector de la educación superior a incrementar su capacidad de captación de fondos.

Desgravaciones fiscales para donantes/patrocinadores/socios privados

En la Comunidad francesa de Bélgica, la República Checa (nivel CINE 5A), España, Francia, Letonia, Luxemburgo, Hungría, Rumanía, Eslovaquia, Finlandia y el Reino Unido, las donaciones a las IES pueden ser objeto de desgravaciones fiscales para los donantes. En Letonia, Lituania y Rumanía se aplican a los patrocinios.

En la Comunidad flamenca de Bélgica, Dinamarca, Grecia, España, Francia, Italia, Letonia, Portugal y Noruega, las empresas que llevan a cabo investigaciones en colaboración con las IES disfrutaban de deducciones fiscales.

En **Dinamarca**, las empresas privadas pueden obtener una desgravación fiscal del 50% por los gastos relativos a los proyectos de investigación y desarrollo cofinanciados por los institutos públicos de investigación, incluidas las uni-

versidades. En **Italia**, según un proyecto de ley que entró en vigor en enero de 2007, las empresas y los empresarios pueden beneficiarse de una desgravación fiscal de hasta el 15% de la cantidad invertida por las actividades de investigación llevadas a cabo conjuntamente con las universidades. En **Portugal**, las empresas pueden deducir un porcentaje importante de su gasto en investigación y desarrollo de sus impuestos, incluido el gasto en el marco de los partenariados con las universidades. En **Noruega**, el gobierno concede créditos fiscales a las pequeñas y medianas empresas que llevan a cabo proyectos de investigación y desarrollo en colaboración con las IES y los institutos públicos de investigación.

Ayuda financiera o de otro tipo para las relaciones de colaboración con el sector privado

Aproximadamente la mitad de países ha puesto en marcha -en muchos casos en fechas recientes- o va a poner en marcha distintos incentivos relativos a las colaboraciones entre las IES y el sector privado. En Francia, las subvenciones destinadas a la investigación se dirigen más a proyectos realizados en colaboración con el sector privado, en concreto a través de la actuación de la Agencia Nacional de Investigación creada en 2005. Las prioridades del gobierno finés también apuntan en esa dirección. En Lituania, los planes de actuación del Ministerio de Educación y Ciencia prevén el desarrollo de varios programas que permitirán la financiación de los programas de investigación llevados a cabo en colaboración con las empresas.

En la Comunidad flamenca de Bélgica y Finlandia (desde 2006), el gobierno puede conceder subvenciones a las IES para desarrollar interfaces que contribuyan a establecer *colaboraciones* con el sector privado, aunque en Finlandia ya no existen estructuras de este tipo. En Francia y Portugal, el marco legal que rodea la puesta en marcha de estas interfaces se flexibilizó en 2007. En Italia, el gobierno simplificó el marco legal que regula la creación de empresas derivadas por parte de las universidades y también concede ayudas financieras a estas últimas para establecer este tipo de estructura.

Finlandia, Suecia y Noruega ofrecen una gran variedad de ayudas y fuentes potenciales de financiación para los *relaciones de colaboración* con el sector privado. En Bulgaria el Plan de Acción para la Educación Superior, en vigor hasta 2010, incluye varios programas piloto para apoyar las relaciones entre las universidades y las pequeñas y medianas empresas.

En **Suecia**, distintas autoridades estatales, consejos de investigación y fundaciones proporcionan incentivos en forma de subvenciones para promover la cooperación entre las IES, las empresas y las autoridades locales. En **Finlandia**, el establecimiento de sistemas nacionales y regionales de innovación en forma de políticas, estructuras organizativas y programas de financiación está creando una infraestructura más amplia para las *colaboraciones*. En **Noruega**, se ha introducido una gran variedad de medidas para promover la colaboración en materia de I+D entre el sector industrial y la educación superior. Por ejemplo, con estas medidas se pretende influir en la manera de trabajar del personal académico y en su forma de difundir los resultados de la investigación, de modo que a las empresas les resulte más fácil su utilización, o animar a los investigadores a prestar más atención a la posibilidad de comercializar los resultados de sus investigaciones. Asimismo, estas medidas pueden ir dirigidas a mejorar las competencias de las empresas en materia de investigación y desarrollo.

En Rumanía se ha puesto en marcha una agencia nacional para promover las *colaboraciones* y la transferencia de conocimientos entre las IES, la sociedad y el sector privado. Desde 1998 las IES del Reino Unido han contado con la ayuda de sistemas de financiación desarrollados por el gobierno para potenciar su capacidad de comercializar los conocimientos generados a través de la actividad investigadora. Entre estos sistemas de financiación se encuentran el Fondo de Innovación para la Educación Superior (Inglaterra) y la Subvención para la Transferencia de Conocimientos (Escocia).

Por último, Grecia promueve las colaboraciones con el sector privado mediante la creación de estructuras de información para los socios potenciales.

Marco legal sobre los derechos de propiedad intelectual

Las políticas nacionales sobre los derechos de propiedad intelectual son un aspecto importante que puede favorecer la financiación privada de las IES. En trece países existe un marco legal que autoriza a las IES a ser titulares de los derechos de propiedad intelectual sobre los resultados de las investigaciones realizadas por su personal y que les permite generar recursos para la posible comercialización de los mismos (véase el gráfico 4.4). En general, estas medidas han existido desde finales de la década de 1990 o son más recientes. En Dinamarca y Finlandia, la normativa nacional especifica determinadas condiciones respecto al reparto de los beneficios comerciales con el investigador correspondiente.

En **Estonia**, los contratos de trabajo pueden determinar a quién corresponden los derechos de propiedad intelectual sobre los resultados de la investigación llevada a cabo por un empleado. La mayoría de las IES han establecido normas de régimen interno sobre los derechos de propiedad intelectual y las han incluido en los contratos de trabajo de su personal investigador. En **Finlandia**, la política sobre los derechos de propiedad intelectual está regulada desde el año 2007 por la Ley de Inventos. Esta ley obliga a los investigadores que trabajan para una universidad o politécnico a informar a la institución de sus invenciones. A continuación las normas de régimen interno de la institución determinan a quién corresponden los derechos de propiedad intelectual. En **Suecia**, los investigadores poseen los derechos sobre los resultados de la investigación, pero pueden transferirlos a la institución. En **Noruega**, una ley de 2003 suprimió los privilegios del personal académico relativos a los resultados de la investigación y permitió a las IES su comercialización. No obstante, los investigadores se reservan el derecho de publicar los resultados en vez de patentarlos. Por lo que respecta a la investigación sostenida con fondos públicos en Rumanía, las IES y el Ministerio de Educación e Investigación son los propietarios de los resultados, siempre y cuando el contrato de investigación no contenga una cláusula que estipule lo contrario.

Si la investigación la financian socios privados, la propiedad de los resultados de la misma queda regulada por un contrato suscrito entre las partes que se negocia caso por caso. Dos países han adoptado medidas dirigidas a ayudar a las IES en este sentido.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, las relaciones de colaboración entre las IES y las empresas están regulados mediante decreto para proteger los intereses de las primeras. Debe llegarse a un acuerdo sobre la difusión de los resultados y los derechos de propiedad intelectual que garantice un reparto justo de los beneficios. En el **Reino Unido (Inglaterra)**, el informe *Lambert* sobre la colaboración entre la universidad y el mundo empresarial publicado en 2003 por el Ministerio de Educación y de las Competencias y el entonces Ministerio de Comercio e Industria llamó la atención sobre las dificultades inherentes a la cuestión de la propiedad de los resultados de la investigación co-financiada por las universidades y los socios privados. En mayo de 2004 se creó un grupo de trabajo sobre la propiedad intelectual formado por representantes de las universidades y del mundo empresarial con el fin de elaborar una serie de acuerdos de colaboración modelo en materia de investigación que facilitasen las negociaciones entre los posibles colaboradores.

4.6. Rendición de cuentas

En prácticamente todos los países las medidas de rendición de cuentas relativas a los fondos privados no difieren de las adoptadas para los públicos (véase el capítulo 3). Los informes financieros que deben presentarse a las autoridades de forma periódica o las técnicas de auditoría establecidas también tienen en cuenta la recaudación y utilización de los fondos privados.

No obstante, existen algunas excepciones ligadas a la organización de las medidas de responsabilidad de las IES.

En Islandia, a diferencia de lo que ocurre con los fondos públicos, las IES no están obligadas a presentar informes sobre los fondos privados a ninguna autoridad, debido a la gran autonomía de que gozan.

En cuatro países existen particularidades relativas a la responsabilidad en materia de fondos privados que llevan a unas medidas de control más estrictas.

En **Dinamarca**, las donaciones y subvenciones procedentes de terceros deben detallarse por separado en el informe anual. Asimismo, debe presentarse un informe aparte con los ingresos/gastos de aquellas empresas de las que la universidad es propietaria o copropietaria. El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación ha publicado una serie de

normas sobre el acceso público a la financiación privada de la investigación en las instituciones públicas, incluidas las universidades. Según estas normas las instituciones públicas de investigación deben presentar un resumen anual de la financiación privada de sus investigaciones. Estos resúmenes anuales deben estar a disposición del público.

Actualmente, en **Italia**, no existe ningún organismo externo ante el que las universidades deban rendir cuentas del uso que hacen de los fondos privados. Sin embargo, la situación es distinta respecto a la creación de incubadoras de empresas, empresas derivadas y *colaboración* entre las universidades y el sector industrial. Según un decreto, el control y la evaluación de la actividad investigadora y de los resultados obtenidos se confían al Ministerio y al CIVR (Comité para la Evaluación de la Investigación). Este último debe presentar al Ministerio los informes sobre los resultados conseguidos en dichas áreas al menos cada tres meses. Las unidades académicas deben rendir cuentas a las autoridades universitarias en aquellos casos en los que la relación de colaboración se haya establecido con recursos financieros aportados por la universidad en calidad de socio cofinanciador.

En **Lituania**, según la Ley de Educación Superior, las IES también son responsables ante aquellas otras instituciones de las que han recibido fondos.

En **Noruega**, el Ministerio recibe informes anuales sobre la participación de una institución en relaciones de colaboración con otras entidades y sobre la importancia de dicha participación para el resto de sus actividades. El Ministerio puede ordenar a la institución que renuncie a dicha *colaboración* en caso necesario por respeto a las principales responsabilidades de la institución.

4.7. Desafíos que plantea la captación de fondos privados

Las fuentes pertenecientes al sector privado contribuyen, indudablemente a establecer relaciones más estrechas entre la educación superior y la sociedad. En este sentido, según Escotet ⁽³⁾, las relaciones de colaboración con el sector privado deben incluir, entre otros, la participación de todos los sectores de la economía en los programas de investigación básica y aplicada de las IES, los cursos impartidos en las IES públicas por expertos del sector empresarial, la financiación de programas a cambio de patentes y derechos de autor, el uso conjunto de las infraestructuras científicas y tecnológicas, la aceleración de los procesos de transferencia y la respuesta financiera de las empresas en función del número de titulados que contratan.

Este último punto da a entender que la educación superior deben pagarla quienes se benefician de ella. Lo que subyace en este caso es la idea de que las empresas deben contribuir a la formación de sus empleados financiando la educación superior, también a través de medidas fiscales. Este interesante modelo requiere, evidentemente, una colaboración muy estrecha entre las autoridades responsables, los órganos de gobierno de las IES y las empresas.

No obstante, mientras sea indispensable una política de fomento de la colaboración entre las IES y el mundo empresarial en la economía del conocimiento, también deberá tenerse en cuenta que las IES y las empresas privadas son organizaciones con distintas culturas y objetivos.

Por tanto, mientras se fomenta una colaboración más estrecha, los responsables de la toma de decisiones no deben permitir que los principios de un mercado totalmente libre se infiltren en la educación superior pública, y sí contemplar medidas que protejan la libertad de cátedra evitando, por ejemplo, el predominio de las cuestiones financieras al elegir los temas de la investigación.

Según lo analizado en este capítulo, en algunos países las autoridades prohíben explícitamente ciertas formas de financiación privada de las IES públicas, aplicándose diversas restricciones y condiciones a la captación y utilización de los fondos privados.

El que estas restricciones y condiciones permitan garantizar la prestación de un servicio público de calidad o, por el contrario, constituyan un elemento que dificulta el desarrollo de fuentes privadas de financiación, es una cuestión abierta a debate.

⁽³⁾ Escotet, Miguel Ángel (2006) *University Governance, Accountability and Financing*.

CAPÍTULO 5. PERSONAL ACADÉMICO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Durante los últimos diez años, muchos países han concedido a las instituciones de educación superior (IES) una autonomía más amplia respecto a la gestión de su personal académico (véase el capítulo 1).

Por personal académico se entiende tanto el personal cualificado, directamente implicado en el proceso de enseñanza (como por ejemplo el personal docente y los investigadores con obligaciones docentes), como el personal que tiene una cierta forma de responsabilidad en la dirección y/o coordinación de todos los empleados de la institución. Por tanto, la situación del personal de administración (secretaría, contabilidad, administración financiera, etc.) y del personal exclusivamente investigador no se tiene en cuenta.

Este capítulo se centra principalmente en el personal docente, ya que diversos aspectos relacionados con las funciones directivas (en concreto el nombramiento/elección de los rectores) se han presentado en el capítulo 2.

En general, por lo que respecta al personal encargado de la dirección, las categorías observadas habitualmente en la mayoría de países son las de di(rector)/presidente, vicerrector, decano y director de departamento y, respecto al personal docente, las de catedrático, profesor y ayudante ⁽¹⁾.

El presente capítulo se centra estrictamente en las IES públicas y privadas subvencionadas y trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué agentes/órganos son responsables de la selección del personal académico y hasta dónde llega su poder para tomar decisiones respecto al establecimiento del número de miembros de la plantilla, titulaciones y criterios para seleccionarlos y asignarlos a los distintos departamentos/facultades?
- ¿Con qué flexibilidad cuentan las instituciones cuando los procesos de selección están especificados en la normativa oficial?
- ¿Quién contrata al personal académico y qué autoridad negocia los contratos de trabajo?
- ¿De qué grado de autonomía disfrutaban las instituciones respecto a la retribución y posibilidades de promoción de su personal?
- ¿De qué grado de autonomía disfrutaban las instituciones para establecer la carga de trabajo y las tareas?
- ¿Quién es responsable de definir los criterios de evaluación?

⁽¹⁾ Para una información más detallada sobre los criterios de selección (titulación, etc.) y atribuciones de las distintas categorías de personal, véase Eurydice (2001) Profesorado. Glosario Europeo sobre Educación. Volumen 3 y Eurydice (2002) Personal encargado de la gestión, seguimiento, evaluación y supervisión. Glosario Europeo sobre Educación, Volumen 4.

5.1. Agentes/órganos responsables de la selección del personal académico

En la mayoría de países, el proceso de selección en su totalidad se basa principalmente en un esfuerzo conjunto entre las IES y las autoridades centrales.

En **Dinamarca**, las universidades gozan de autonomía para establecer el número de plazas disponibles para el personal académico, aunque no obstante deben respetar el límite máximo correspondiente al número de catedráticos que fija el Ministerio de Hacienda. Posteriormente el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación distribuye las cátedras entre las universidades. Generalmente, los procesos de selección se establecen por orden ministerial, siendo las universidades las responsables del proceso propiamente dicho.

En **Estonia y Letonia**, las instituciones son responsables directas del nombramiento del personal (selección del número y distribución de las categorías de personal entre los distintos departamentos), mientras que la normativa oficial estipula los criterios de selección generales y específicos (perfil, titulación(es) exigida(s), experiencia profesional previa, etc.) para cada categoría de personal docente.

En **España**, las universidades determinan el número de plazas disponibles (docentes o de otro tipo), mientras que los criterios de selección y las condiciones de acceso a los puestos permanentes se basan en la normativa oficial vigente a escala nacional. Por otra parte, las universidades públicas tienen un mayor poder de decisión respecto a la contratación del personal de administración y del personal no docente.

En **Malta**, según la Ley de Educación Superior, la universidad y el *Malta College of Arts, Science and Technology* (MCAST) son los encargados de determinar el número de plazas necesarias. El MCAST ha establecido sus propios criterios de selección para las distintas categorías de personal.

No obstante, una observación más detenida de las distintas fases de este proceso (gráfico 5.1) pone de relieve que algunas de ellas se determinan, en gran medida, bien a escala central o institucional.

Por tanto la normativa oficial estipula, en la mayoría de países, las categorías de personal y sus respectivos criterios de elegibilidad (titulación, experiencia profesional previa, etc.). En una docena de países o regiones estos elementos se determinan conjuntamente a escala central e insitucional.

Por el contrario, las definiciones y decisiones relativas al número de plazas disponibles, al modo de asignar al personal a los distintos departamentos y facultades y, en menor medida, su nombramiento, son responsabilidad de las instituciones en la gran mayoría de países. Sólo en la Comunidad germanoparlante de Bélgica, Dinamarca, Francia y Chipre, dos o más de estos elementos se definen conjuntamente a escala central e insitucional.

Únicamente cinco países (República Checa, Grecia, Países Bajos, Eslovenia y Reino Unido) disfrutaban en particular de una notable autonomía institucional por lo que respecta a la selección.

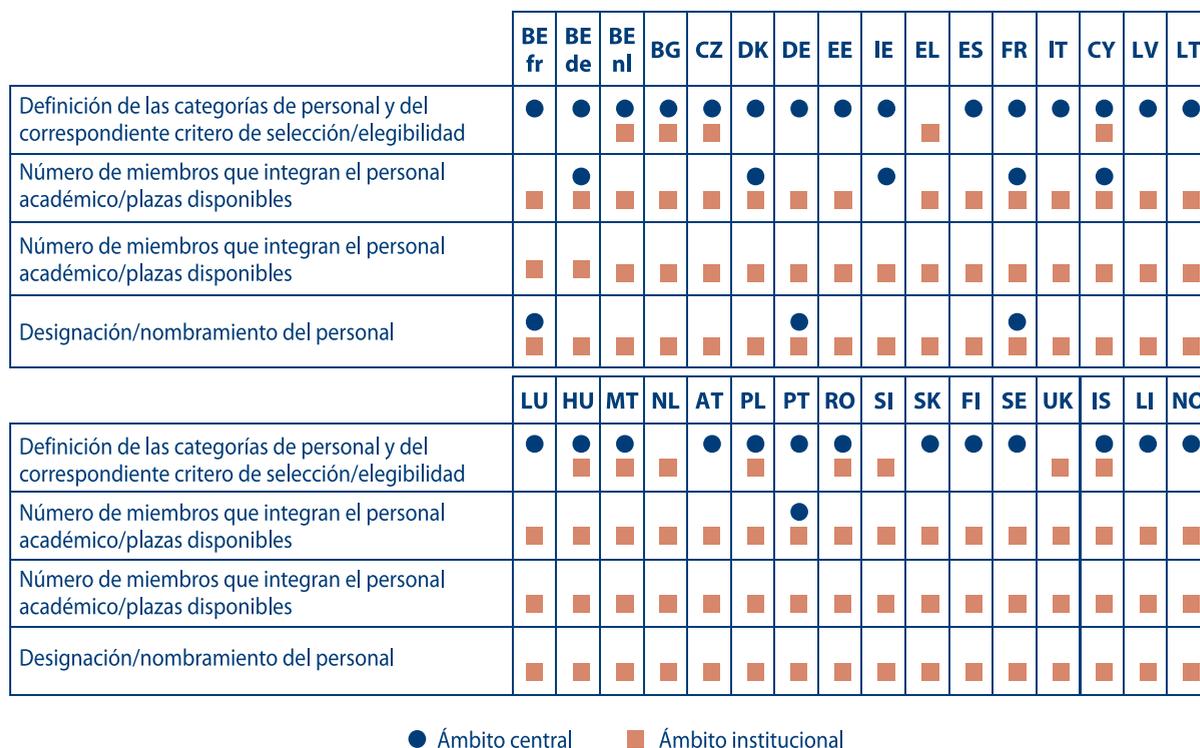
En la **República Checa**, la Ley sobre las IES de nivel CINE 5A especifica que las instituciones gozan de autonomía para establecer los criterios de selección, definir las categorías de personal y la distribución del mismo. A excepción de las instituciones estatales, en las que la autoridad del rector es limitada, éste suele jugar un papel muy importante en el proceso de selección. Asimismo, los decanos de las facultades desempeñan un papel fundamental en dicho proceso.

En los **Países Bajos**, todo el proceso de selección del personal académico es responsabilidad de las instituciones ya que no existe una normativa oficial al respecto.

En **Eslovenia**, el rector debe adoptar un corpus legislativo para toda la universidad. Posteriormente, el proceso de selección (incluida la definición de los criterios exigidos por categoría) pasa a ser responsabilidad del decano.

En el **Reino Unido**, las IES son las principales responsables de la selección, permanencia y perfeccionamiento de su propio personal. Cada IES debe determinar el número de miembros que integran su personal académico, así como la titulación y los criterios correspondientes en cada caso.

Gráfico 5.1. Distribución de responsabilidades entre los agentes encargados del proceso de selección. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Francia: en agosto de 2007 se aprobó una ley sobre la autonomía y competencias de las universidades. Entre otras cuestiones, prevé una mayor autonomía de las instituciones en la toma de decisiones relativas a la gestión del personal. La selección de los profesores investigadores la llevan a cabo las comisiones de selección designadas por la Junta Rectora de la IES y el presidente tiene derecho a veto sobre todo el proceso de selección. El personal contratado puede serlo por un periodo de tiempo determinado o indeterminado. Además, la nueva ley autoriza a los presidentes de las universidades a contratar al personal, incluido el docente e investigador, por periodos de tiempo determinados o indeterminados, en función de un porcentaje de la masa salarial establecido en el contrato plurianual.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Hungría: los catedráticos de universidad y de los centros de educación superior constituyen una excepción, ya que son nombrados por el presidente de la República o el primer ministro.

Como se subrayó en el capítulo 2, los papeles y competencias de las máximas autoridades de las instituciones (rectores/as, presidentes/as, etc.) han evolucionado considerablemente en las últimas décadas en la mayoría de países, hasta el punto de convertirse en unos de los principales actores del gobierno interno de las instituciones.

De este modo, desde el punto de vista de la selección del personal docente, la máxima autoridad de la institución puede ser responsable de la puesta en marcha del proceso de selección (como por ejemplo, en la República Checa (CINE 5B) y en Dinamarca) y tiene una participación variable en las distintas fases del mismo en función del país, incluida la negociación de los contratos de trabajo (República Checa, Letonia, Polonia, Eslovenia y Liechtenstein) y el nombramiento y distribución del personal (Dinamarca, Francia, Malta y Liechtenstein).

Sin embargo, en la mayoría de países casi todas las fases del proceso de selección se confían a uno de los órganos colegiados existentes (Claustro, Junta Rectora) o a los instituidos para dicho fin, como una Junta de Nombramientos, una Comisión Especial, etc. en los que toma parte la máxima autoridad de la institución. Para una información más detallada sobre los órganos responsables del gobierno interno, véase el capítulo 2.

En **Dinamarca**, por lo que respecta a la selección de los catedráticos y de los profesores agregados, el rector nombra a una Comisión de Evaluación que incluye a un presidente y de dos a cuatro miembros adicionales (la mayoría deben ser externos a la universidad y se fomenta la participación de miembros extranjeros). Para el resto de las categorías de personal, el rector establece una Comisión *ad hoc* o nombra a expertos para evaluar a los candidatos.

En **Alemania**, el rector es responsable del proceso de selección tras consultar al Claustro y al decano de la facultad correspondiente en lo que sería una Junta de Nombramientos. Esto es de aplicación en todas las contrataciones del personal docente.

En **Chipre**, el Claustro nombra una Comisión Especial que debe redactar resúmenes de las entrevistas realizadas a los distintos candidatos y transmitirlos a la Junta de Facultad. A continuación, un órgano electoral formado por miembros de la Junta de Facultad, del personal académico y de dirección de la institución transmite su decisión al Claustro. Una vez aprobado, el Consejo toma la decisión final.

En **Luxemburgo**, a propuesta del decano de la facultad correspondiente, el Rectorado establece una Junta de Nombramientos formada, normalmente, por cinco miembros, de los que al menos dos son externos. La Comisión debe examinar las solicitudes y proponer la clasificación de los candidatos.

En **Malta**, la selección del personal docente la lleva a cabo el Consejo Universitario, previa recomendación de una Comisión de Selección (integrada por el rector, tres miembros del personal docente y un miembro de la Junta Externa).

En **Polonia**, la decisión de contratar a profesores titulares es responsabilidad del rector, normalmente en respuesta a los decanos de facultad y tras la aprobación de la Junta de Facultad o del Claustro.

En **Islandia**, el proceso de toma de decisiones relativo al número de plazas disponibles compete por completo al rector y al Claustro.

En algunos países, la composición o la naturaleza misma del órgano colegiado varían en función de la categoría seleccionada. Por consiguiente, los catedráticos no son seleccionados por el mismo órgano que las otras categorías de personal docente en Estonia, Letonia, Luxemburgo y Liechtenstein.

En **Estonia**, el Consejo Universitario elige a los catedráticos. Todos los demás miembros del personal académico son elegidos por el órgano colegiado de toma de decisiones, que suele ser el máximo órgano decisorio de una estructura académica (instituto universitario o similar).

En **Letonia**, la selección de los catedráticos la lleva a cabo la Junta de Catedráticos. La Junta de Facultad o la Junta Universitaria es la encargada de seleccionar a las otras categorías de personal.

En **Luxemburgo**, el Rectorado nombra a los profesores adjuntos, mientras que a los catedráticos los nombra la Junta Rectora.

En **Liechtenstein** (Universidad de Ciencias Humanas y Academia Internacional de Filosofía), los catedráticos son seleccionados conjuntamente por el rector y el Claustro. El proceso de selección de los profesores agregados se basa en la colaboración entre el rector y la facultad.

En otros países, el proceso de selección para las mismas categorías de personal puede variar bastante en función del tipo de institución. Es el caso de Estonia en particular (entre las IES de orientación académica y profesional).

5.2. Principales métodos de selección

De los principales métodos de selección indetificados en el gráfico 5.2, el anuncio público es el más utilizado en todos los países para contratar al personal académico (diario oficial de ámbito central, prensa nacional o internacional, sitios web, etc.). Aunque por lo general las instituciones son las encargadas de publicarlos, deben hacerlo, no obstante, de conformidad con determinados criterios establecidos a escala central.

En **Bélgica**, el nombramiento para un puesto en la educación superior pública debe realizarse mediante anuncio público. Sin embargo, en la Comunidad germanoparlante, el nombramiento para el puesto de director/a de departamento se lleva a cabo a través de un anuncio interno.

En **Alemania**, los anuncios públicos relativos a la selección del personal académico de nivel intermedio pueden incluir restricciones (establecidas a escala federal) que limitan el acceso a los candidatos mayores de 35 años.

En **Suecia**, para los puestos académicos de una duración superior a seis meses, las IES están obligadas a contratar al personal a través de anuncios públicos.

En la Comunidad flamenca de Bélgica, Dinamarca, Hungría, Polonia (para el personal titular) y Suecia en particular, los anuncios públicos constituyen la base de la selección del personal académico (financiado por el sector público). La legislación vigente especifica la responsabilidad de las instituciones respecto a la definición del contenido y/o publicación de los anuncios.

En **Grecia**, tras la aprobación y firma del Ministerio de Educación, los anuncios se publican primero en el boletín del Estado. A continuación, las instituciones deben publicarlos en los diarios nacionales.

Además de los procesos de selección a través de anuncios públicos, cuya publicación corresponde a las instituciones en la mayoría de países, el grado de flexibilidad del que pueden disfrutar las IES se puede observar especialmente en los distintos procesos de selección en función de las instituciones o de las categorías de personal a contratar.

En la **Comunidad flamenca de Bélgica**, los anuncios públicos se refieren al primer nombramiento para un nuevo puesto en la educación superior pública. La designación del personal académico con más experiencia está sujeta a la opinión de la dirección de la institución.

En **Finlandia**, los procedimientos varían no sólo en función de las categorías de personal, sino también en función del tipo de institución. Por consiguiente, la selección de los catedráticos de universidad está sujeta a una normativa más amplia.

Los anuncios públicos suelen publicarse a escala nacional. En Dinamarca (plazas de catedrático y de profesor agregado), Chipre, Malta, Austria y, en ocasiones, Finlandia, también se publican a escala internacional.

**Gráfico 5.2. Principales métodos de selección.
Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07**

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Anuncio público	● ■	● ■	■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■						
Concurso	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	⊗	● ■	⊗	⊗	●	●	● ■	⊗	● ■	● ■

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Anuncio público	● ■	● ■	● ■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■	■	■	■	● ■	■	■
Concurso	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	■	■	⊗

● Ámbito central ■ Ámbito institucional ⊗ Procedimiento no utilizado

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE de): aunque en teoría la responsabilidad de la puesta en marcha de los procesos de selección se reparte entre el nivel central e institucional, la *Autonome Hochschule* tiene en realidad muy poca flexibilidad en estas cuestiones.

República Checa: la información que se muestra se refiere únicamente a las IES de nivel CINE 5A.

Letonia: la información facilitada relativa a los concursos se refiere únicamente a los catedráticos o profesores agregados.

Luxemburgo: la información facilitada para la casilla «Anuncio público» se refiere únicamente a los catedráticos y profesores agregados. (Información no contrastada en el ámbito nacional).

Liechtenstein: la información facilitada para la casilla «Anuncio público» se refiere únicamente a la *Hochschule Liechtenstein*.

Nota explicativa

«Concurso» se refiere a un conjunto de pruebas relacionadas con determinados perfiles/funciones a las que se presentan los candidatos que compiten por plazas predefinidas.

Menos de la mitad de países que seleccionan al personal académico a través de anuncios públicos organizan concursos.

Por lo general, los procedimientos para organizar estos concursos deben seguir unos criterios establecidos a escala central, mientras que las instituciones son las encargadas de organizar el examen y de nombrar a los candidatos para las plazas vacantes.

En la **República Checa**, la ley especifica que la selección (al menos en el caso de los primeros nombramientos) para las plazas de personal académico en las instituciones públicas y estatales (nivel CINE 5A) debe realizarse mediante concurso. Éste se notifica por medio de un anuncio público (a escala nacional) al menos 30 días antes de que finalice el plazo de presentación de solicitudes. Los criterios y organización del concurso son responsabilidad de la institución.

En **Estonia**, la Ley de Universidades estipula que la selección para todas las plazas de personal docente debe realizarse mediante concurso. Las condiciones y el procedimiento de dicho concurso las establece el Consejo Universitario. El personal académico (incluido el rector) de las IES con orientación profesional también se selecciona mediante concurso, pero el procedimiento es más estricto para estas instituciones. En este caso, el procedimiento se establece cla-

ramente por medio de una disposición ministerial según la cual el rector debe difundir los anuncios públicos a escala nacional, conforme a la información especificada en la disposición.

En **Rumanía**, el concurso para la selección de personal lo organiza un grupo de profesores (*Catedra*) especializados en una o más disciplinas afines o en un área del plan de estudios. La Ley del Estatus del Personal Docente establece los procesos y criterios de selección a escala nacional. Las comisiones *ad hoc* que examinan a los candidatos para los puestos de ayudante adjunto, ayudante y profesor son aprobados por la Junta de Facultad y el Claustro. El personal encargado de la dirección es elegido por el personal docente de la institución y ratificado por el Claustro (a excepción del rector, que es nombrado mediante orden ministerial).

La organización de los concursos puede estar basada en un proceso mixto de toma de decisiones, como ocurre en Italia, puesto que cada agente (Estado/institución) interviene prácticamente en cada fase del proceso.

En **Italia**, los procedimientos de los concursos están establecidos por ley. La institución propone un concurso que debe ser aprobado por la Junta Rectora y ratificado por el rector. A continuación la solicitud formal de concurso se presenta al Ministerio, que publica un anuncio en el diario oficial durante 60 días. La institución designa una Comisión de Selección integrada por miembros internos y externos en la que participa la administración central. El personal seleccionado se beneficia de un estatus válido en todo el país.

En España y Francia, las instituciones deben seguir procedimientos establecidos a escala central y velar por su cumplimiento.

En **España**, para acceder a un puesto de funcionario docente universitario se debe estar en posesión de una habilitación nacional, que se obtiene tras superar las correspondientes pruebas selectivas (organizadas por el Consejo de Coordinación Universitaria). Posteriormente, quienes hayan obtenido dicha habilitación pueden concurrir a concursos de acceso a estos puestos.

En **Francia**, para presentarse a un concurso para profesores agregados y catedráticos, el nombre del candidato debe figurar, al menos, en una de las listas de cualificaciones (establecida por el Consejo Nacional de Universidades) para estos puestos. Esta lista tiene una validez de cuatro años.

En Portugal, la selección mediante concurso afecta a determinadas categorías específicas de personal, en concreto a los catedráticos numerarios, profesores agregados y ayudantes en prácticas de las instituciones universitarias, y a los profesores coordinadores, profesores agregados y ayudantes de las las instituciones politécnicas: Sin embargo, este método de selección no siempre se utiliza para los catedráticos de universidad, que también pueden ser seleccionados para un puesto similar directamente de otra IES (es decir, sin ser mediante concurso).

5.3. Empleadores y contratos de trabajo

Aunque la flexibilidad de las instituciones en materia de toma de decisiones respecto a los procedimientos de selección varía de un país a otro y suele estar determinada por la normativa oficial, en su papel de empleadoras y negociadoras de contratos son indudablemente autónomas.

La información presentada en el gráfico 5.3 muestra que en la gran mayoría de países, a excepción de Grecia, Francia e Islandia, se considera a las instituciones como el empleador formal del personal académico. Por lo general esta situación se aplica a todo el personal (en todas las categorías), a excepción de Estonia, donde el Ministerio a cargo de la educación superior contrata al rector de las IES estatales con orientación profesional.

En algunos países, se toma como empleador a un agente específico interno a la institución. Es el caso de los rectores de las IES búlgaras. En las universidades públicas danesas, esta función la desempeñan los decanos de facultad o los directores/as de departamento.

Como se mencionó en el capítulo 1, también se observan algunas medidas de desregulación en la creciente flexibilidad de los acuerdos contractuales y en la reducción del número de plazas de funcionarios.

Por consiguiente, algunos países tienden a flexibilizar las exigencias relativas a los contratos y/o estatus profesional.

En la **Comunidad germanoparlante de Bélgica**, el decreto de 2005 autorizó la modificación del estatus profesional en particular, con el fin de posibilitar la contratación de *Gastdozenten* (profesores invitados) y en especial del *Direktor* y de los directores de departamento (*Fachbereichleiter*) por un mandato renovable de cinco años.

En **Francia**, la Ley sobre Libertades y Responsabilidades de las Universidades, aprobada en agosto de 2007, concede más autonomía a las instituciones en materia de toma de decisiones relativa a la gestión del personal.

En **Austria**, una enmienda de 2001 del Código de Servicio para las Universidades suprimió los contratos de trabajo de derecho público para todo nuevo personal docente de la universidad. Los nuevos contratos se rigen por la legislación general aplicable al personal contratado. Según la Ley de Universidades de 2002, los acuerdos relativos a los contratos de trabajo del personal académico anteriores a dicha fecha también se convertirán en contratos de derecho privado.

Asimismo, en varios países los contratos se negocian directamente con la institución. Éste es, en concreto, el caso de Dinamarca, Estonia (universidades), Malta, los Países Bajos, Rumanía, Eslovenia, Liechtenstein y Noruega.

En Estonia (universidades), Letonia, Malta, Eslovenia y Noruega, los contratos se negocian específicamente con el rector/a o el agente de mayor rango.

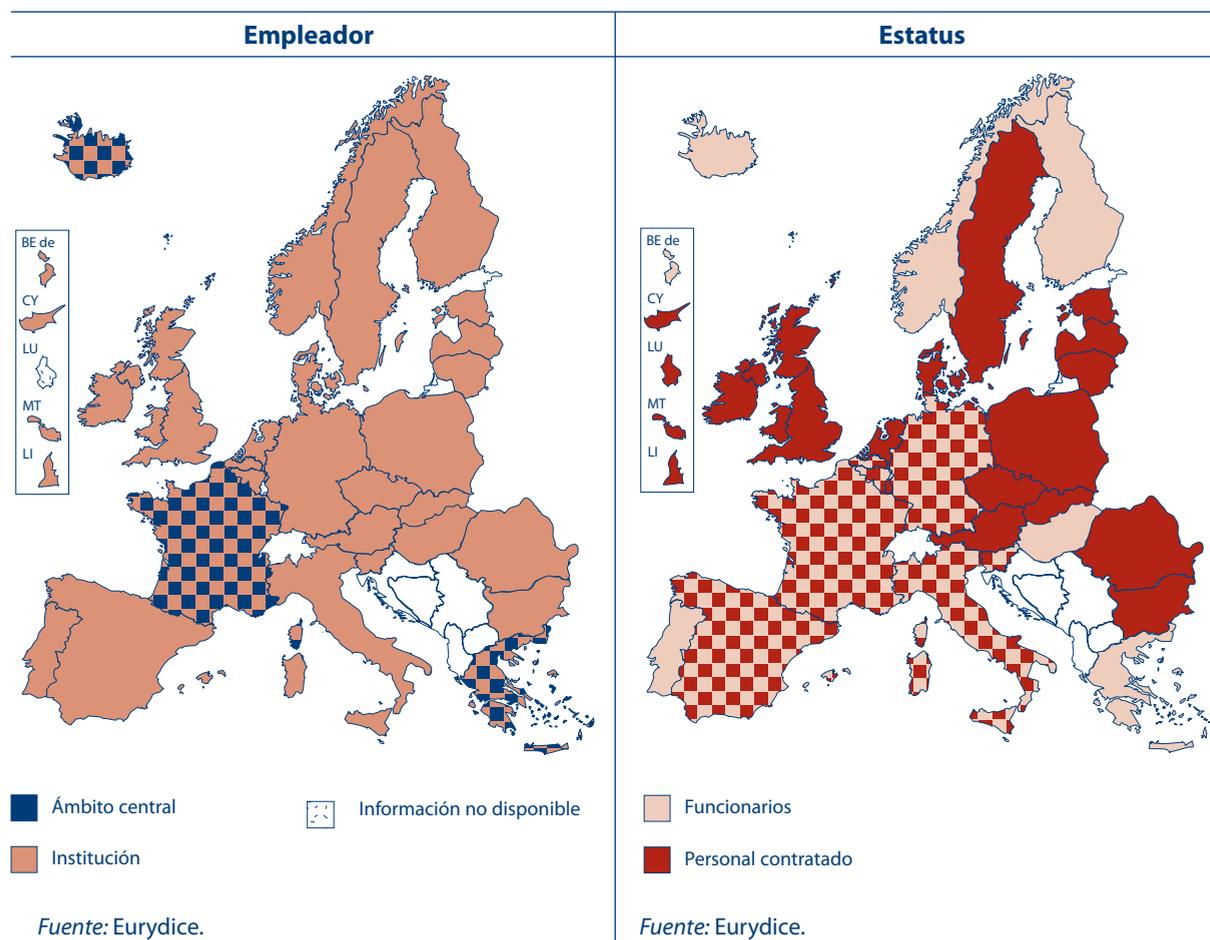
En **Estonia**, los contratos en las universidades se negocian con el rector/a y puede rechazarse su firma si se han violado las condiciones o procedimientos del concurso. La ley también menciona que puede suscribirse un contrato de trabajo de duración indeterminada con aquellos profesores que hayan impartido clase durante al menos once años en la misma universidad. Respecto al rector/a, el candidato elegido negocia su contrato con el miembro de mayor edad del Consejo de Universidad. En el caso de las instituciones de educación superior con orientación profesional el contrato se negocia con el Ministerio.

En **Malta**, el personal académico negocia sus contratos de trabajo sobre la base de un convenio colectivo con la institución, representada por el presidente de la Junta y el rector (universidad) o el director y el presidente de la Junta Rectora (MCAST) en calidad de representantes legales.

En la República Checa (nivel CINE 5A) y Suecia (a excepción de los rectores, en cuyo caso los contratos se suscriben con el gobierno) los contratos se negocian con la institución y la ayuda de los sindicatos.

En la mayoría de países, los miembros del personal docente de las IES públicas o privadas subvencionadas son trabajadores con contratos regulados por la legislación laboral general (que pueden ser o no indefinidos). En el caso de catorce países o regiones, la flexibilidad de las instituciones es sin duda más reducida, ya que la mayoría de su personal docente tiene la condición de funcionario (marco legal distinto de la legislación que regula las relaciones contractuales en el sector público o privado) o funcionario de carrera (como en Portugal y Noruega). En la mitad de estos últimos países existe, no obstante, un marco legal mixto (se emplea a personal funcionario y contratado). Esto es lo que ocurre en las Comunidades francesa y flamenca de Bélgica, Alemania, España, Francia, Italia y Eslovenia.

Gráfico 5.3. Empleador y estatus del personal docente. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Notas adicionales

Bélgica (BE de): el decreto de 2005 sobre la creación de la *Autonome Hochschule* está en el origen de la fusión de las autoridades competentes de las tres IES distintas, que tenían la consideración de empleadoras. Desde ese momento, sólo la *Autonome Hochschule*, como entidad jurídica autónoma de derecho público, tiene la consideración de empleadora.

Alemania: el nombramiento de los catedráticos es vitalicio, pero no así el del resto del personal docente.

España: aunque los profesores son contratados por la institución, todos los candidatos deben haber sido habilitados previamente por un organismo oficial de ámbito nacional para poder presentarse a un puesto de profesor universitario.

Irlanda: los miembros del personal académico tienen la condición de empleados de la Administración pública.

Italia: los contratos de trabajo son contratos de derecho público. Los miembros del personal académico son funcionarios que gozan del mismo estatus y de los mismos contratos en todo el país.

Letonia: el rector suscribe un contrato de trabajo de 6 años de duración con la persona designada para un puesto académico (catedrático, profesor agregado, profesor o ayudante).

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

Islandia: el personal académico de las IES privadas subvencionadas es contratado por las IES, mientras que el de las IES públicas es contratado por las autoridades estatales.

Nota explicativa

El término funcionario se refiere a toda persona contratada por la Administración pública (a escala central o regional), de conformidad con una legislación distinta de la que regula las relaciones contractuales en el sector público o privado. Los funcionarios de carrera son profesores nombrados con carácter vitalicio por las correspondientes autoridades centrales o regionales allí donde éstas sean la máxima autoridad educativa.

5.4. Salarios y promociones

Las condiciones retributivas (incluidos elementos tales como las escalas salariales ⁽²⁾, el salario bruto anual y las primas) constituyen otra área en la que las IES pueden intervenir, aunque las autoridades centrales conservan importantes prerrogativas sobre la mayoría de estos aspectos en un gran número de países.

El gráfico 5.4 muestra que el proceso por el que se determinan las escalas salariales (que permite al personal docente avanzar hacia un salario máximo durante su carrera profesional a partir de un salario base mínimo) se basa principalmente en la legislación y en otros documentos oficiales establecidos a escala central en la gran mayoría de países.

En algunos de ellos (como Irlanda, Malta, Portugal, Eslovenia y Finlandia), estas escalas se negocian entre el Estado y las instituciones o los sindicatos.

En el Reino Unido, las negociaciones salariales se llevan cabo a través de un órgano específico, en concreto, el *Joint Negotiating Committee for Higher Education Staff* (JNCHES - Comité de Negociaciones Conjuntas para el Personal de Educación Superior).

Sólo la República Checa (CINE 5A), Estonia, Austria y Liechtenstein confían a sus instituciones la definición de estas escalas.

En Suecia, los salarios no están basados en este tipo de escala, sino que se establecen de forma individual para cada empleado en función de su rendimiento.

El análisis de los agentes/órganos encargados de fijar los salarios base brutos anuales revela una situación más equilibrada.

En aproximadamente la mitad de países, el salario bruto anual lo establecen las autoridades centrales principalmente (legislación y documentos oficiales). En la mayoría de estos países, esta observación correlaciona con la condición (de funcionario) del personal académico.

En la otra mitad de países, este proceso se asienta sobre un poder conjunto de toma de decisiones (Estado/instituciones).

En **Letonia**, los salarios los establece la institución y no pueden ser inferiores a los fijados por la administración central.

En **Luxemburgo**, la universidad establece una estructura salarial que debe ser aprobada por el ministro de Educación Superior.

En **Malta**, el Consejo Universitario o la Junta Rectora del MCAST fija los salarios brutos anuales con el ministro de Educación. Sus decisiones se traducen en un convenio colectivo firmado con el sindicato que representa al personal académico.

⁽²⁾ Existen dos tipos de escalas salariales. Por lo general son lineales, es decir, incluyen un número determinado de niveles sucesivos, aunque también pueden ser de tipo matricial. En este caso se basan en tablas salariales que tienen en cuenta varios factores, como por ejemplo la duración del servicio y las cualificaciones. Los miembros del personal docente pueden progresar conforme a uno o varios factores (como los grados correspondientes a cada trabajo específico) incrementando así los posibles niveles salariales.

En **Eslovenia**, las instituciones pueden determinar los salarios conforme a la ley relativa a las instituciones del sector público y a dos tipos de convenios colectivos.

En España, Lituania y Finlandia esta situación sólo se observa para ciertos tipos de instituciones o de personal.

En **España**, los salarios del personal no funcionario se establecen conjuntamente entre el Estado y las instituciones.

En **Lituania**, esta situación afecta únicamente a los investigadores invitados.

Gráfico 5.4. Agentes/órganos responsables de las condiciones salariales y promociones. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ (a)	CZ (b)	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	
Establecimiento de la escala salarial	●	●	●	●	■	■	●	●	■	●	●	●	●	●	●	■	■	●
Establecimiento del salario base bruto anual individual	●	●	●	■	■	■	●	●	■	●	●	●	●	●	●	■	■	●
Establecimiento de primas e incrementos adicionales	⊗	⊗	●	■	■	■	●	●	■	⊗	●	●	■	●	●	■	■	●
Definición de los criterios de promoción	●	●	■	■	■	●	■	●	■	●	●	●	●	●	●	■	■	●

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Establecimiento de la escala salarial	●	●	●	●	■	●	●	●	●	●	●	⊗	■	●	■	●
Establecimiento del salario base bruto anual individual	●	●	●	●	●	■	●	●	●	●	■	■	■	●	■	■
Establecimiento de primas e incrementos adicionales	:	●	●	■	■	■	●	●	●	●	■	⊗	■	●	■	⊗
Definición de los criterios de promoción	●	●	■	■	■	■	●	●	●	■	■	●	■	●	■	●

● Ámbito central ■ Ámbito institucional ⊗ Elemento no aplicable : Información no disponible

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bulgaria: la escala salarial para el personal académico la determinan las instituciones, mientras que la remuneración del personal la regula la administración central.

República Checa: (a): instituciones de nivel CINE 5A. La escala salarial es responsabilidad de las instituciones públicas y queda recogida en el reglamento de régimen interno de cada una de ellas. Si el salario no se establece mediante un convenio colectivo su cuantía debe ser al menos igual a la del salario mínimo garantizado. Las primas ofrecidas al personal docente son por completo responsabilidad de las instituciones (p.ej., las primas relacionadas con la actividad investigadora). **(b):** instituciones de nivel CINE 5B. Las primas en el nivel CINE 5B están relacionadas con el rendimiento individual del personal docente (p. ej., supervisión de los grupos de estudio, puestos directivos, actividades especializadas, rendimiento satisfactorio continuado, etc).

Dinamarca: los salarios basados en una escala salarial se determinan en el ámbito central a través de un convenio colectivo entre la Confederación Danesa de Asociaciones Profesionales y el Ministerio de Hacienda.

Alemania: las primas ligadas al rendimiento se pagarán de forma progresiva en el futuro.

Estonia: los criterios de promoción establecidos por las instituciones deben ajustarse a los requisitos generales exigidos para determinados puestos académicos (cualificaciones en materia de enseñanza y experiencia laboral previa).

España: los salarios base y las retribuciones adicionales se establecen anualmente a escala central. Asimismo, los gobiernos autonómicos pueden adoptar distintos acuerdos salariales. La información que se muestra en el gráfico se refiere al personal funcionario docente.

Italia: el único complemento salarial se basa en las horas extras dedicadas a la actividad docente.

Letonia, Hungría y Polonia: no existe el concepto de salario base bruto anual, que ha sido sustituido por el de salario mensual.

Luxemburgo: información no contrastada en el ámbito nacional.

En **Finlandia**, el sector de los politécnicos ofrece multitud de fórmulas salariales basadas en el estatus jurídico de cada institución y en los contratos resultantes de los convenios colectivos.

En algunos países, los salarios se negocian entre las autoridades centrales y las organizaciones sindicales que representan al personal académico.

En **Dinamarca**, los salarios resultan de un convenio colectivo entre la Confederación danesa, las asociaciones profesionales (*Akademikernes Centralorganisation*) y el Ministerio de Hacienda.

En **Noruega**, los salarios del personal académico de educación superior se determinan a través de negociaciones entre el Estado y las organizaciones sindicales.

Sólo las instituciones de los Países Bajos, Suecia y el Reino Unido poseen un alto grado de autonomía para fijar los salarios anuales.

En **Suecia**, los salarios se establecen de forma individual tras las negociaciones mantenidas a escala local en cada institución y se basan en un acuerdo general entre la Agencia Sueca de Trabajadores del Estado (*Arbetsgivarverket*), que actúa en nombre de los empleados públicos, y los sindicatos nacionales. Las instituciones fijan todos los salarios excepto los correspondientes a los rectores (determinados y establecidos por el gobierno).

En el **Reino Unido**, las IES establecen sus propios salarios, aunque la mayoría decide trabajar con otras instituciones para acordar escalas salariales comunes para todo el personal, excepto para quienes ocupan puestos de responsabilidad. Las escalas salariales se negocian en el ámbito nacional a través del mecanismo del JNCHES, entre las *Universities and Colleges Employers Associations* (UCEA - Asociaciones de Empleadores de las Universidades y Centros de Educación Superior) y los sindicatos que representan al personal de la educación superior.

Las primas (basadas generalmente en la duración del servicio y/o rendimiento del personal académico) se ofrecen junto con los salarios en la mayoría de países, a excepción de las Comunidades francesa y germano-parlante de Bélgica, Irlanda, Suecia y Noruega.

La información disponible sobre los agentes/órganos responsables de definir los criterios para la concesión de primas revela similitudes con la situación relativa al establecimiento de los salarios. La mayoría de países en los que estos últimos se determinan sobre la base de una negociación entre el Estado y las instituciones o sindicatos, hacen lo mismo para fijar las condiciones relativas a las primas. Aquellos países que establecen los salarios basándose en la legislación o en la normativa oficial proceden del mismo modo con las primas.

Respecto a la definición de los criterios de promoción la situación es, sin lugar a dudas, heterogénea, pues se lleva a cabo a escala central en la mitad de países y en la otra mitad se encargan de ella las instituciones.

5.5. Obligaciones y jornada laboral

En prácticamente todos los países, sólo las principales tareas exigidas al personal académico se describen en la legislación u otra disposición oficial vinculante. Esto significa que, en general, existen descripciones de las distintas categorías/niveles de personal y de sus funciones, pero que éstas pueden adaptarse a las necesidades específicas de la institución.

Las tareas concretas vinculadas a un puesto específico suelen describirse en el contrato de trabajo y son formuladas por las instituciones.

En **Bélgica**, la legislación prescribe las obligaciones del personal de las IES en términos generales, como son las relacionadas con la investigación, la docencia y la prestación de servicios.

En **Hungría**, las exigencias en los puestos académicos más altos son mayores y las funciones también suelen especificarse más a escala central. La IES puede añadir sus propias exigencias y detallar las funciones del puesto conforme a sus estatutos.

En **Austria**, según la Ley de Universidades de 2002, los profesores son responsables de la investigación y la enseñanza, el fomento y apreciación de las artes, y la docencia dentro de su especialidad.

En **Suecia**, el objetivo de las instituciones es garantizar que el personal docente de todas las categorías imparta clase en los programas conducentes a una primera titulación. No obstante, los ayudantes investigadores y los profesores ayudados deben dedicarse, fundamentalmente, a la investigación.

La jornada laboral varía enormemente en función del tipo de puesto y suele derivarse de un convenio colectivo y/o de la normativa nacional general existente al respecto. En algunos países, la carga de trabajo anual individual la establece la institución conforme a los límites máximos definidos por las autoridades centrales. Éste es el caso de Alemania, Italia, Polonia, Rumanía, Eslovenia y Eslovaquia.

Por lo general, el porcentaje correspondiente a las tareas docentes, de investigación y administración lo determinan las propias instituciones, aunque es posible observar modelos nacionales en varios países.

En la **República Checa** (nivel CINE 5A), se calcula que la proporción media de actividades científicas con respecto a las docentes y de otro tipo (p. ej. administrativas) es de 40/50/10 aproximadamente, pero varía enormemente de una especialidad a otra y de una institución a otra.

En **Luxemburgo**, las tareas de los profesores investigadores se distribuyen normalmente como sigue: investigación (50%), docencia (40%), otras (10%).

En **Hungría**, los profesores dedican a la docencia al menos diez horas a la semana de su total de horas de trabajo semanales. Asimismo, investigan y llevan a cabo otras tareas relacionadas con el funcionamiento de la institución de educación superior que les son asignadas por el empleador. Este último puede incrementar el número de horas destinadas a la enseñanza en un 70% o reducirlas en un 25%. Los investigadores dedican al menos el 90% del total de horas de trabajo a la actividad científica, además de impartir clase en la institución de educación superior.

Tradicionalmente, en las universidades **noruegas**, los miembros del personal académico con un puesto fijo han gozado de un derecho individual a utilizar el 50% de sus horas de trabajo para la investigación. No obstante, éste no es un derecho establecido por ley. En los contratos de trabajo, la institución puede especificar las horas destinadas a la investigación. En la actualidad esto es lo que hacen también otros centros de educación superior en los que, históricamente, el personal académico ha contado con muchas menos horas para la investigación que para la docencia.

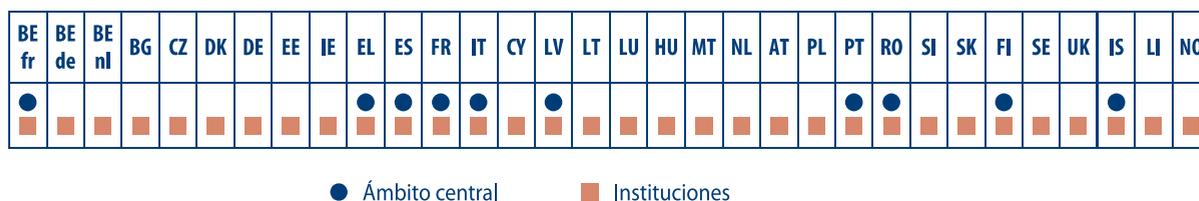
5.6. Evaluación

Reconocida como parte esencial del proceso de Bolonia, la evaluación de la calidad en la educación superior ha sido objeto de reformas e iniciativas nacionales en muchos países europeos durante los últimos diez años.

La evaluación individual del personal académico es una parte fundamental de los procedimientos internos de evaluación de la calidad en la mayoría de países. Normalmente son las autoridades educativas quienes establecen la obligatoriedad de los procedimientos internos y las propias instituciones quienes los determinan. Por lo general, las IES cuentan con la ayuda de agencias nacionales independientes de evaluación de la calidad y de asociaciones internacionales para organizar estos procedimientos. Asimismo, estos organismos se encargan de garantizar el cumplimiento de las normas internacionales de evaluación de la calidad ⁽³⁾.

⁽³⁾ Para más información sobre los organismos de evaluación de la calidad, véase Eurydice (2007) *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process*.

Gráfico 5.5. Responsabilidad en la definición de los criterios de evaluación del personal académico. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07



Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Bélgica (BE fr): en el caso de las IES no gestionadas por la Comunidad francesa los criterios de evaluación los establecen las instituciones y en el caso de las IES gestionadas por la Comunidad francesa se establecen a escala central.

Luxemburgo: los procedimientos de evaluación se están poniendo en marcha en la actualidad (información no contrastada en el ámbito nacional).

Los criterios para la evaluación del personal académico los establecen las instituciones en la mayoría de países. No obstante, a escala central, podrían facilitarse indicaciones generales sobre los factores que deben incluirse en la evaluación.

En **Estonia**, por ejemplo, los requisitos de acreditación establecidos por el gobierno determinan que para evaluar las actividades del personal docente las IES deben fijar criterios y métodos eficaces que tengan en cuenta todos los campos de actividad (enseñanza, instrucción de los estudiantes, investigación y tareas especiales dentro de la institución).

En **Rumanía**, a pesar de que los criterios generales de evaluación se definen a escala central, el peso de cada uno de ellos para cada puesto docente y duración del servicio lo establece anualmente el Claustro en función de la política de desarrollo institucional. Los claustros universitarios pueden incluir otros criterios de evaluación dirigidos a fomentar el desarrollo institucional.

En Letonia y Lituania la evaluación también adopta la forma de un concurso de selección.

En **Letonia**, la evaluación del personal académico tiene lugar antes de su contratación. Los puestos académicos son puestos a los que se accede mediante concurso por un periodo de seis años, de modo que se vuelve a evaluar a aquella persona que se presenta para el periodo siguiente. El documento «Procedimiento para la evaluación de las competencias científicas y pedagógicas de un candidato a un puesto de catedrático o profesor agregado» aprobado por el Consejo de Ministros describe los criterios de evaluación. Los criterios de evaluación para el resto de puestos académicos (profesores y ayudantes) los establecen las instituciones, al igual que ocurre en la mayoría de países europeos.

En **Lituania**, las plazas de profesor e investigador adjunto se cubren por un periodo no superior a cinco años y a continuación se hace público un nuevo concurso para su cobertura, en el que pueden participar los actuales titulares. Durante el concurso o la evaluación de rendimiento se evalúa si el candidato satisface los requisitos exigidos para ocupar un puesto en una institución de educación superior. La evaluación de rendimiento se lleva a cabo durante el periodo de ocupación de la plaza. De conformidad con una resolución del gobierno, adoptada en 2005, sobre las cualificaciones mínimas exigidas revisadas para los puestos de científico, investigador y profesor en instituciones públicas de educación superior e institutos de investigación, las instituciones tuvieron que presentar, el 1 de enero de 2006, las nuevas descripciones de los requisitos exigidos para cubrir dichos puestos, el procedimiento para la evaluación de rendimiento y la organización de los concursos.

En Rumanía y Finlandia, la evaluación es fundamental para determinar las fórmulas salariales ligadas al rendimiento y los aumentos de sueldo.

En **Rumanía**, las disposiciones incluidas en el marco legislativo establecen que la calidad de la enseñanza e investigación, determinada por la evaluación del personal docente, es uno de los criterios utilizados para fijar los salarios en la educación superior. Las normas metodológicas que debe cumplir esta evaluación anual las establece el Ministerio de Educación e Investigación y las aprueba el gobierno. El peso de cada criterio para cada puesto docente y para la antigüedad lo determina anualmente el Claustro Universitario, que puede introducir otros criterios e indicadores de rendimiento para promover el desarrollo de la institución y mejorar su competitividad.

En **Finlandia**, el sistema retributivo basado en el rendimiento se asienta sobre la evaluación de dos componentes: el nivel de exigencia (requisitos del puesto) y el rendimiento individual. El nivel de exigencia se calcula utilizando los criterios negociados a escala nacional. El rendimiento del personal académico se evalúa, en primer lugar, por separado para la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios. A continuación, el rendimiento medio final se determina tomando como base el tiempo relativo dedicado a las tres actividades.

En Italia e Islandia se lleva a cabo una evaluación específica de las actividades individuales de investigación.

En **Italia**, la ley exige a los miembros del personal la presentación de un informe anual de sus actividades de investigación y se autorizan medidas de penalización en caso de un rendimiento no satisfactorio. Por ejemplo, si un investigador ha conseguido una subvención de una universidad y no obtiene resultados se le prohíbe solicitar otras.

Los estudiantes de todos los países participan en el proceso de evaluación del personal académico, principalmente a través de cuestionarios. En la actualidad, éste es el único método de evaluación de la calidad del personal docente en Italia.

En Francia, estas evaluaciones se encuentran en fase experimental en algunas universidades, donde suelen contar con la aprobación del personal docente, lo que permite a los estudiantes tomar parte en las mismas a través de un cuestionario. Actualmente no es una práctica muy extendida.

Por lo general, las evaluaciones se realizan con una frecuencia de cuatro a seis años, aunque existen excepciones. Son anuales en Rumanía, Finlandia y Liechtenstein; en la Comunidad germanoparlante de Bélgica se llevan a cabo cada dos años y, en la flamenca, se evalúa al nuevo personal a los tres años de su nombramiento.

5.7. Desafíos de la gestión del personal académico

Los profesores son un elemento clave para el éxito de los centros de enseñanza, y lo mismo ocurre en la educación superior, donde las universidades necesitan además investigadores altamente cualificados. Por tanto es fundamental que las instituciones atraigan y retengan a un personal académico de calidad. El capítulo 1 sobre políticas estratégicas menciona el problema del envejecimiento del personal académico en algunos países y las dificultades de atraer a un personal más joven al sector de la educación superior. No obstante, también podría resultar problemático el aspecto retributivo. En la actualidad, al menos en el caso de determinadas disciplinas, los potenciales profesores/as e investigadores/as tienen más posibilidades de trabajar fuera del sistema (público) de educación superior por mejores salarios. La perspectiva de una carrera más estructurada donde sea posible el desarrollo profesional y la promoción también podría ser un incentivo. En algunos países los candidatos a estos puestos se ven claramente atraídos hacia otros sectores debido a los salarios excesivamente bajos de la educación superior pública ⁽⁴⁾.

A medida que la organización y financiación de los sistemas europeos de educación superior se ha ido modificando, también lo han hecho las condiciones relativas a la enseñanza e investigación, funciones tradicionales del personal académico. Se ha señalado que las tareas de dicho personal se están diversificando cada vez más ⁽⁵⁾, pudiendo incluir funciones relacionadas con la dirección, la gestión y el asesoramiento. Determinado

⁽⁴⁾ Esto es lo que se afirma de Polonia y Rumanía. Véase, por ejemplo, Chmielecka, E. (2006) *Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities?* y Agachi, P. S. (2006) *Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study.*

⁽⁵⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C. (2007) *Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce.*

personal académico se está implicando paulatinamente en los procesos de evaluación de la calidad y de rendición de cuentas, que exigen la dedicación de gran cantidad de tiempo y trabajo.

La mayor autonomía concedida a las IES en la gestión de sus recursos económicos y humanos se ha traducido en una necesidad manifiesta de programas formales de gestión y dirección para los responsables directos del personal ⁽⁶⁾. Está claro que la selección de individuos de alto rendimiento exige estar en posesión de competencias muy específicas, lo que suscita la pregunta de si los directores de personal en la educación superior deberían tener formación científica o ser directores profesionales (véase asimismo el capítulo 2).

Un plan estratégico a largo plazo es vital para gestionar los recursos humanos en la educación superior.

Dunkin ⁽⁷⁾ propone una serie de puntos para elaborar una estrategia básica en torno a las siguientes medidas:

- establecimiento del número de personas necesarias;
- identificación de las carencias y competencias requeridas;
- atracción y retención del personal;
- gestión de los resultados;
- desarrollo de un sistema de recompensas;
- creación de posibilidades de desarrollo profesional para el personal.

Independientemente de si la elaboración de estrategias para la gestión del personal de la educación superior compete a las autoridades centrales o institucionales, o bien es el resultado de un esfuerzo conjunto entre ambas, es necesario llevar a cabo una reflexión sobre la utilización óptima de los recursos.

⁽⁶⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C.: op. cit. p. 149.

⁽⁷⁾ Dunkin, R. (2005) *The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'*.

CONCLUSIONES

Una recomendación de 2006 del Grupo de trabajo del Consejo de Europa sobre el gobierno de la educación superior subrayaba: «es necesario precisar en qué consiste la autonomía de las instituciones de educación superior en la sociedad moderna, tanto en términos de contenido (legislación, financiación, etc.) como de órganos y actores» (Kohler y Huber 2006). El presente estudio de Eurydice sobre los marcos legales que regulan el gobierno de la educación superior da respuesta a la recomendación del Consejo de Europa. Además, este estudio explora las prioridades políticas nacionales en el área de la educación superior. Las siguientes conclusiones resumen la situación del gobierno, financiación y personal de las instituciones con relación a los principales modelos de gobierno identificados en los trabajos publicados sobre dicho tema ⁽¹⁾.

En el ámbito estatal, los modelos del Estado regulador y del Estado supervisor fueron los principales hilos conductores del análisis. Según el primer modelo, la financiación de las instituciones procede, principalmente, de fuentes públicas. Este modelo se basa en el supuesto de que las normas de funcionamiento de las instituciones las establecen, de forma detallada, las autoridades públicas y su cumplimiento queda garantizado a través de mecanismos como la inspección o las formalidades burocráticas.

Por lo general, el modelo del Estado regulador contrasta con el del Estado supervisor (o de asesoría externa). En este modelo, se concede una amplia autonomía a las instituciones en distintas áreas. El control se basa en la definición de los objetivos nacionales que deben alcanzar las instituciones, la transparencia de sus políticas y las distintas medidas de responsabilidad para éstas o su personal. La dirección externa también se observa en la creciente influencia de los agentes externos en los órganos de gobierno de las instituciones en particular. Normalmente, el modelo del Estado supervisor estimula la competitividad entre las instituciones.

En particular, a escala institucional, también se utilizaron como referencia tres de los principales tipos de gobierno: el modelo de autogobierno académico; el autogobierno en materia de gestión, según el cual la dirección de una institución influye decisivamente en la definición de los objetivos y en la toma de decisiones; y, por último, el modelo de la universidad empresarial, que supone la diversificación de las fuentes de financiación y el establecimiento de *relaciones de colaboración* con el sector privado.

Tomando como base los análisis llevados a cabo en este estudio queda claro que la amplia variedad de situaciones en Europa incluye distintos aspectos de cada uno de estos modelos. No obstante, también se han observado determinadas situaciones nacionales muy contrastadas que se adhieren más a un modelo concreto.

⁽¹⁾ Un resumen sobre los principales modelos de gobierno en la educación superior puede consultarse en Kohler y Huber 2006.

1. Estructuras de gobierno de la educación superior

Autonomía institucional frente a responsabilidad: equilibrio entre dirección centralizada, participación de agentes externos y autogobierno académico

En ocasiones, el equilibrio entre autonomía y responsabilidad en la educación superior es bastante difícil de alcanzar. Las IES europeas son entidades jurídicas con plena autonomía y, al mismo tiempo, la autonomía de la que gozan respecto a su misión, actividades y estructura se enmarca pormenorizadamente en las disposiciones normativas externas. Estas disposiciones permiten a los gobiernos y a la sociedad hacer a las IES responsables de los servicios prestados y de los fondos recibidos.

La estructura de gobierno interno de las IES europeas está establecida en la legislación de cada uno de los países que participan en este estudio (a excepción de las universidades del Reino Unido creadas con anterioridad a 1992, que se estructuran conforme a sus cartas fundacionales y estatutos). Las disposiciones normativas definen los órganos de gobierno institucional y sus respectivos derechos, obligaciones y responsabilidades. Las normativas oficiales se completan con normas específicas recogidas en la constitución o en los estatutos de las respectivas instituciones, que estipulan los procedimientos de elección o nombramiento de los miembros de los órganos de gobierno institucional. En Grecia y Austria la legislación nacional regula los procesos electorales de estos órganos.

Hacia una mayor participación de agentes externos

En Europa no existe un modelo predominante de gobierno de la educación superior: la diversidad sigue siendo el sello distintivo de la educación superior europea. Al mismo tiempo, queda claro que en la mayoría de países los agentes externos han asumido papeles importantes en el funcionamiento interno de las IES (véase el gráfico 2.2). De hecho, únicamente dos países (Grecia y Rumanía) no incluyen agentes externos en los órganos de gobierno institucional. Los papeles, perfiles y métodos de selección, así como el grado de influencia de los agentes externos, varían de un país a otro. No obstante, existen ciertos modelos y tendencias generales: la invitación de personas con experiencia en el sector industrial o empresarial a participar en un órgano de gobierno institucional, con el fin de contribuir a vincular la institución a la economía y mejorar su rendimiento interno (OCDE 2003). Del mismo modo, representantes de la sociedad civil participan en el gobierno interno para promover los intereses regionales y culturales, así como la contribución de la institución a la economía local y al desarrollo social (Eurydice, 2000).

En la mayoría de países, las IES cuentan con un órgano de asesoramiento o supervisión formado en parte o en su totalidad por agentes externos. Por lo general, este órgano desempeña una doble función en materia de autonomía y responsabilidad. Respecto a la autonomía, el órgano de supervisión protege los intereses de la institución de la intervención directa de las fuerzas políticas, incluido el Ministerio. Respecto a la responsabilidad, confiere legitimidad moral y política, pone a disposición del público información sobre el rendimiento, lo evalúa y, a un nivel más básico, contribuye a garantizar que la IES cumple con las disposiciones normativas oficiales.

Es menos frecuente la inclusión de agentes externos como miembros de un órgano de toma de decisiones de una IES responsable, principalmente, de la planificación estratégica a largo plazo. En la Comunidad germano-parlante de Bélgica, Luxemburgo y Liechtenstein, donde los sectores de la educación superior son relativamente reducidos, el órgano de toma de decisiones está formado exclusivamente por agentes externos. En las universidades austriacas, el Claustro y el Consejo Universitario comparten las responsabilidades del órgano de toma de decisiones. El Consejo está integrado únicamente por agentes externos y asume casi todas las tareas relacionadas con la toma de decisiones. Aunque los agentes externos pueden vincular los planes y las estrategias de las instituciones a los intereses económicos y sociales, los órganos de toma de decisiones que sólo

incluyen a agentes externos pueden poner en entredicho la autonomía de la institución. Si las decisiones relativas a la planificación estratégica de una institución las toman exclusivamente personas contratadas o nombradas por el gobierno que no trabajan para la IES, ¿puede considerarse a dicha institución autónoma?

En 2005, el Grupo de Trabajo del Consejo de Europa sobre el gobierno de la educación superior concluyó: «el gobierno debe entenderse como un proceso por el que se definen los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos» (Vukasovic, 2005). Como indica el gráfico 2.2, en aproximadamente dos tercios de los países europeos la responsabilidad relativa al establecimiento de los objetivos y de la planificación estratégica corresponde a los órganos de gobierno integrados únicamente por agentes internos. Al mismo tiempo, los planes estratégicos deben seguir las políticas nacionales sobre educación superior en prácticamente todos los países. Las políticas y prioridades establecidas a escala nacional sirven de líneas de orientación generales para el proceso de gobierno institucional, haciéndose a las IES responsables de la adhesión a este marco.

Autogobierno académico y competencias en materia de gestión

En más de la mitad de los países que participan en este estudio las responsabilidades del órgano académico son exclusivamente de orden académico. Asimismo, este órgano ofrece apoyo y asesoramiento al órgano de toma de decisiones y al de supervisión (en aquellos países en los que se trata de dos entidades distintas). En Francia, Malta, Portugal (politécnicos), Finlandia e Islandia, las IES permiten la participación de agentes externos en el órgano académico; en todos los demás países, sólo agentes internos pueden ser formar parte de este órgano.

Miembros de la comunidad académica sostienen numerosos argumentos a favor del autogobierno ejercido por agentes internos al considerarlos como las personas más cualificadas para tomar decisiones sobre la dirección de la institución. Lo que frecuentemente se ha interpretado como una resistencia al cambio por parte de las IES no es necesariamente negativo: los cambios que afectan a la calidad, valores y tradiciones no deben emprenderse a la ligera. Además, el autogobierno académico confiere a quienes forman parte de la institución un sentido de propiedad sobre los procesos de gobierno. En lugar de tener que rendir cuentas ante un órgano (en su mayor parte) externo, los miembros internos son los principales responsables de la dirección, planificación y control de las actividades de la institución. Aunque la representación externa en los órganos de gobierno institucional tiende a reducir el poder relativo de los intereses académicos, los intereses externos no son los que necesariamente predominan.

Al mismo tiempo, las exigencias impuestas por la sociedad moderna a las instituciones de educación superior requieren una gestión eficiente y eficaz de la organización. A la luz del movimiento *New Public Management* (Nueva Gestión Pública), que ha acompañado a la autonomía institucional (Pellert 2007; Zechlin 2007), los especialistas de la educación superior han expresado su preocupación ante la falta de experiencia en materia de gestión profesional por parte de los expertos académicos que ocupan puestos de responsabilidad. Para abordar este problema las instituciones y asociaciones de educación superior de toda Europa han puesto en marcha programas de perfeccionamiento profesional, oportunidades de formación y talleres o seminarios sobre la gestión de la educación superior tanto para su personal docente como para el que no lo es.

Importancia de un liderazgo interno centralizado

Los esfuerzos generalizados por reforzar la autoridad de la dirección ejecutiva dejan claro un factor esencial del equilibrio entre autonomía y responsabilidad. El fortalecimiento del papel del director/a ejecutivo/a puede ayudar a las instituciones a mejorar su rendimiento y su coherencia global en un entorno competitivo, al clarificar las líneas de responsabilidad y mejorar la capacidad estratégica de la institución (OCDE, 2003).

La reforma de las estructuras de gobierno institucional ha modificado también el papel de la dirección ejecutiva. La máxima autoridad de una institución de educación superior debe equilibrar distintas responsabilida-

des relativas a la organización y es, fundamentalmente, quien debe rendir cuentas de todas las actividades. Las competencias académicas siguen siendo los principales requisitos exigidos para el puesto de director/a ejecutivo/a debido, en gran parte, a los fines y servicios específicos de las IES. Al mismo tiempo, la capacidad de liderazgo y los conocimientos y experiencia en materia de gestión se consideran hoy en día un valor adicional para un director ejecutivo, pues la competencia académica por sí sola no garantiza que la persona en cuestión sea también buena dirigente, diplomática o estratega.

2. La financiación de las instituciones de educación superior está en constante evolución

Creciente autonomía financiera de las instituciones

La autonomía, desde el punto de vista de la gestión financiera es un aspecto clave de las actuales tendencias en el campo del gobierno de la educación superior. La dificultad estriba en permitir a las instituciones el desarrollo de políticas estratégicas dirigidas a la consecución de sus propios objetivos, así como de las prioridades nacionales en el área de la educación superior. Sólo cinco países (Bulgaria, República Checa (instituciones de nivel CINE 5B), Grecia hasta 2007/08, Chipre y Letonia hasta 2009) asignan fondos públicos a las instituciones en función de sus partidas presupuestarias, a las que deben atenerse estrictamente. En el resto de países existen subvenciones globales, pero en algunos de Europa Central y del Este, así como en Bélgica y Francia las instituciones deben respetar sus propias partidas presupuestarias, que han sido aprobadas por las autoridades públicas (véase el gráfico 3.1).

En los demás países, la autonomía financiera de las instituciones con relación a las subvenciones globales que reciben está perfectamente establecida. En Estonia, Italia, los Países Bajos, Portugal, el Reino Unido (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte) y Liechtenstein, las instituciones también gozan de un alto grado de autonomía respecto a la utilización de las tasas de matrícula recaudadas.

La posibilidad de transferir los fondos públicos no utilizados de un año para otro y la autonomía en la utilización de este superávit presupuestario (véase el gráfico 3.6) existe en la mayoría de países y no sólo en aquellos en los que las instituciones disfrutaban de un alto grado de autonomía respecto a su subvención global.

Gobierno por objetivos en la asignación de fondos públicos

La asignación de fondos públicos mediante un mecanismo por el que las instituciones se comprometen a alcanzar determinados objetivos definidos a escala nacional es habitual en Europa, con lo cual el modelo del Estado supervisor se desarrolla de varias formas. La asignación de fondos públicos para proyectos específicos de investigación relacionados con los objetivos nacionales está presente en todos los países como un tipo de gobierno por objetivos.

En siete países (Dinamarca, Francia, Luxemburgo, Austria, Rumanía, Finlandia e Islandia) una parte significativa o, incluso, la totalidad de los fondos públicos destinados a las instituciones, están vinculados a un contrato de rendimiento. Estos contratos se suscriben tras una negociación entre los máximos responsables de las instituciones y las autoridades públicas, que establecen los objetivos de las principales líneas de actividad y desarrollo de las instituciones para varios años generalmente. Los contratos de rendimiento constituyen un instrumento financiero potencialmente poderoso para las autoridades públicas, pues les permiten orientar los planes y las políticas estratégicas de las instituciones. Sin embargo, en la actualidad, la consecución o no de los objetivos cualitativos incluidos en estos contratos tiene una escasa influencia sobre el importe de la financiación asignada en el siguiente contrato. Esta situación podría cambiar en algunos de los países implicados.

La concesión de subvenciones a las instituciones para un proyecto específico centrado en las prioridades identificadas a escala nacional, en el que normalmente está presente la calidad de las actividades académicas o el desarrollo de las instituciones, es otra forma de relacionar los objetivos nacionales con la financiación pública. Esta práctica, que afecta a un pequeño porcentaje de dicha financiación está presente en la Comunidad flamenca de Bélgica, la República Checa, Irlanda, Portugal y Eslovaquia.

Por último, la Comunidad flamenca de Bélgica (en 2008), Irlanda, Italia y el Reino Unido (Inglaterra) han integrado mecanismos en sus fórmulas de financiación cuyo objetivo es promover el acceso a la educación superior de los estudiantes procedentes de entornos desfavorecidos.

Fomento de la competitividad entre las instituciones

El fomento de la competitividad entre las IES a través de mecanismos públicos de financiación, que es otra de las características del modelo del Estado supervisor, está ampliamente extendida en Europa. Las fórmulas de financiación basadas en el número de estudiantes matriculados y/o en su tasa de aprobados, asociadas a unos recursos públicos limitados, se observan prácticamente en todos los países. Bélgica (Comunidad francesa), Irlanda (universidades), Lituania, Hungría, Polonia, Rumanía, Eslovaquia, Suecia, el Reino Unido y Liechtenstein determinan en gran parte o en su totalidad la cuantía de los fondos públicos en función de dichas fórmulas de financiación. En otros países, existen medidas dirigidas a mantener una cierta estabilidad respecto a los recursos asignados. Estas medidas tienen en cuenta las necesidades concretas de cada institución, como la concesión de una cuantía fija o el tener presentes los costes históricos. Sólo aquellos países con un reducido sector de la educación superior (Chipre, Luxemburgo y Malta) así como las instituciones no universitarias de Irlanda (en la actualidad) no utilizan fórmulas de financiación.

Algunos países (República Checa, Irlanda, Portugal y Eslovaquia) conceden fondos públicos para proyectos relacionados con la docencia y las actividades de funcionamiento en el marco de una concurrencia competitiva entre las instituciones.

En el área de la investigación, la mayoría de países tienen en cuenta el rendimiento de las instituciones para calcular la cuantía de la subvención básica. La obtención de fondos públicos a través de concursos es una práctica generalizada. En Rumanía es la única manera de obtener fondos públicos para la investigación.

Distintas formas de rendición de cuentas respecto a los fondos públicos

Las IES son totalmente responsables ante la sociedad y ante las autoridades públicas, en particular, de los fondos públicos que reciben y las medidas de rendición de cuentas en vigor adoptan diversas formas. Las auditorías financieras externas están presentes en toda Europa. Asimismo, está muy extendida la práctica de rendir cuentas ante el organismo de financiación y la publicación de información en bases de datos públicas (véase el gráfico 2.1).

Respecto a la asignación de fondos públicos, las medidas de rendición de cuentas que están en vigor en la mayoría de países tienen en cuenta los indicadores de rendimiento centrados en los resultados de los estudiantes y en la actividad investigadora de las instituciones.

No obstante, la situación está muy lejos de ser idéntica en todos los países, ya que la importancia de los resultados a la hora de determinar el importe de la financiación pública varía enormemente de un país a otro. En Estonia y Letonia, la obtención de resultados es el objetivo de la financiación pública, que se rige por un contrato basado en un número preestablecido de titulados en cada especialidad. Sin lugar a dudas, el Reino Unido (Inglaterra) es uno de los países donde la cuantía de los fondos asignados a las instituciones depende más del rendimiento de éstas en cuestiones relativas al número de estudiantes que finalizan su año de estudios y a la calidad de la investigación. En Dinamarca, la financiación de la enseñanza depende únicamente de los resultados de los estudiantes. Por lo que se refiere a la financiación básica para la investigación, la Comunidad fla-

menca de Bélgica, Estonia, Irlanda (universidades), Hungría, Polonia y Eslovaquia tienen en cuenta, ante todo, el rendimiento de las instituciones.

Otros elementos apuntan al hecho de que el deseo de una estrecha relación entre la financiación y los resultados no existe en todos los países. Si se analiza la mayor parte de los fondos públicos otorgados, el rendimiento se tiene en cuenta hasta un máximo de un 5% en Irlanda (universidades) e Italia. Algunos países determinan el nivel de la financiación en función de los resultados en el ámbito de la enseñanza (Eslovenia y Suecia) o de la investigación (Comunidad flamenca de Bélgica, Irlanda, Polonia, Rumanía y Reino Unido (Escocia)), pero no en ambos. No obstante, la Comunidad flamenca de Bélgica y Rumanía también tendrán en cuenta muy pronto los resultados de los estudiantes para determinar el importe de la financiación asignada a las instituciones.

Se están llevando a cabo reformas en la mayoría de países en los que la financiación de las instituciones depende poco o nada del rendimiento, ya sea del referido a los resultados de los estudiantes o a la investigación (Comunidades francesa y germanoparlante de Bélgica, Bulgaria, Grecia, España, Chipre y Malta).

Incentivos y restricciones respecto a las relaciones de colaboración y a la financiación privada

La diversificación de la financiación de las IES, aspecto clave en el desarrollo del modelo de la universidad empresarial, depende en gran medida de las estrategias de éstas y de los modelos de gobierno definidos a escala central. Sin duda, los incentivos introducidos por las autoridades públicas, el grado de autonomía y las restricciones aplicadas a las IES van a influir en la cuantía de los fondos privados obtenidos.

En este apartado, se puede mencionar a Estonia, Chipre, Letonia, Austria y Rumanía como países en los que las instituciones gozan de un alto grado de autonomía para crear empresas, realizar inversiones financieras y solicitar préstamos. La situación en Irlanda, Eslovenia y el Reino Unido es similar, pero sin embargo las autoridades han establecido procedimientos específicos para los préstamos. No obstante, Bulgaria, Eslovaquia y los países nórdicos (excepto Dinamarca) son relativamente estrictos respecto a estas tres maneras de generar fondos privados.

La gran mayoría de países europeos han puesto en marcha incentivos para ayudar a las IES a captar fondos privados y establecer *colaboraciones* con el sector privado. Cinco países no ofrecen incentivos de este tipo (véase el gráfico 4.4); todos los demás proporcionan al menos un tipo de incentivo público, siendo las desgravaciones fiscales para los donantes y socios privados los más habituales. Las colaboraciones con empresas privadas (en particular por lo que se refiere a la investigación), que constituyen una fuente importante de financiación privada, son objeto de distintos tipos de ayudas financieras directas y de otros tipos de ayudas (véase el capítulo 4) en aproximadamente una docena de países.

Respecto a los niveles de autonomía y a los incentivos existentes para el desarrollo de relaciones de colaboración con el sector privado en el área de la investigación, debe mencionarse a la Comunidad flamenca de Bélgica, Francia, Finlandia y el Reino Unido. Estos son los únicos países que disponen de un marco legal que autoriza a las instituciones a poseer los derechos de propiedad intelectual de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por su personal, además de permitirles crear empresas -en ocasiones bajo determinadas condiciones- y apoyar las colaboraciones con el sector privado en el área de la investigación, en particular a través de la financiación directa.

No obstante, a escala europea, rara vez se observa una fuerte correlación entre una política permisiva en materia de diversificación de la financiación a través del sector privado y el desarrollo de un conjunto de incentivos en esta área.

3. Personal académico de las instituciones de educación superior

Determinados aspectos de los procesos de selección se definen con frecuencia en el ámbito central

Son varios los niveles de responsabilidad implicados en la selección del personal académico. El proceso conducente a la designación/nombramiento del personal comprende una serie de fases bien diferenciadas (incluida la definición de las categorías de personal y sus criterios de elegibilidad, el número de plazas a cubrir y las decisiones relativas al nombramiento del personal). Resulta interesante observar que algunas de estas fases reflejan un número predominante de decisiones adoptadas a escala central, mientras que otras apuntan hacia un alto grado de autonomía por parte de las instituciones en la toma de decisiones.

Por tanto, en la mayoría de países el modelo del Estado regulador se puede apreciar en cuestiones relativas al establecimiento de las categorías de personal y de sus respectivos criterios de elegibilidad. Por otro lado, la definición de otras fases del proceso de selección parece ser competencia de las instituciones. Sólo en cinco países (República Checa, Grecia, Países Bajos, Eslovenia y Reino Unido) la situación está marcada por una fuerte e incluso total autonomía institucional a lo largo de todo el proceso. En este sentido, se podría concluir que el proceso de selección en su conjunto (incluidas todas las fases) se inscribe dentro del modelo del Estado supervisor en la mayoría de países.

Las instituciones son las empleadoras del personal académico en la mayor parte de países

La información relativa a los agentes que tienen la consideración de empleadores del personal docente revela el paso del modelo del Estado regulador al del Estado supervisor. Puesto que la gran mayoría de países de los que se dispone de información (frecuentemente a través de las legislaciones nacionales y de otros documentos oficiales) consideran claramente a la institución como la verdadera empleadora del personal, está claro que el modelo del Estado supervisor domina en este sentido.

La observación paralela de los tipos de estatus/contratos de trabajo ofrece más matices. En más de la mitad de países los profesores/as son contratados (normalmente mediante contratos de derecho público). En catorce países o regiones ostentan la condición de funcionarios. En este último grupo de países se observa una tendencia hacia la flexibilización del estatus profesional, pues en la mitad de ellos son posibles otras modalidades contractuales.

Diferencias respecto a los salarios y las promociones

La situación de los procesos de toma de decisiones en materia de salarios y promociones varía enormemente, con lo cual resulta difícil aislar tendencias claras hacia uno de los principales modelos. No obstante, se puede observar que los aspectos relativos a los procesos de definición de las escalas salariales tienden a situarse en el modelo del Estado regulador en aproximadamente la mitad de países. La situación se aproxima bastante al modelo del Estado supervisor en otros ocho países. Sólo la República Checa (instituciones de nivel CINE 5A), Estonia, Austria y Liechtenstein se caracterizan por un alto grado de autonomía institucional en este sentido.

* * *

Por último, a pesar de que la información recopilada en este estudio se basa casi exclusivamente en las disposiciones normativas oficiales, se va a tratar de ofrecer una visión general del gobierno de las IES europeas en la actualidad.

Respecto a la autonomía, las políticas nacionales parecen centrarse especialmente en la gestión financiera. Una tendencia similar, aunque no tan clara, se observa respecto al margen de maniobra del que gozan las instituciones con relación al personal. Los países en los que la autonomía financiera de las instituciones es muy amplia no son necesariamente aquellos en los que las cuestiones relativas al personal competen a las instituciones. Las estructuras de gobierno interno están reguladas al mismo nivel en prácticamente todos los países.

El gobierno por objetivos y rendimiento se está extendiendo por toda Europa. Las instituciones deben establecer planes estratégicos en los que se reflejen las prioridades nacionales. El rendimiento se tiene en cuenta, en distinto grado, en una gran mayoría de países a la hora de determinar el importe de la financiación. Por último, este tipo de gobierno por objetivos y rendimiento es posible debido a la evolución del papel de los directores ejecutivos de las instituciones pues ellos son, en la actualidad, los responsables de poner en marcha las estrategias para alcanzarlos y de los resultados obtenidos. No obstante, en este sentido, debe mencionarse que las formas actuales de control se basan mayoritariamente en los aspectos cuantitativos y con menos frecuencia en los resultados relativos a los objetivos más cualitativos y sociales.

El desarrollo de las relaciones entre las IES y el mundo exterior y, en concreto, con las empresas privadas, está caracterizado por la presencia de agentes externos en algunos órganos de gobierno de las instituciones. De nuevo, esta presencia externa varía en función de cada país. Además del establecimiento de vínculos con representantes del mundo empresarial, las instituciones también se ven presionadas respecto a las bases de su financiación, estando previsto que aumente el porcentaje procedente del sector privado. Este objetivo es el eje central de las políticas estratégicas y/o de las reformas de un gran número de países, incluido el desarrollo de incentivos para conseguir fondos privados. No obstante, las disposiciones normativas que regulan esta área también ponen límites a las relaciones con el sector privado.

GLOSARIO

Códigos de los países

EU-27	Unión Europea
BE	Bélgica
BE fr	Bélgica - Comunidad francesa
BE de	Bélgica - Comunidad germanoparlante
BE nl	Bélgica - Comunidad flamenca
BG	Bulgaria
CZ	República Checa
DK	Dinamarca
DE	Alemania
EE	Estonia
EL	Grecia
ES	España
FR	Francia
IE	Irlanda
IT	Italia
CY	Chipre
LV	Letonia
LT	Lituania
LU	Luxemburgo
HU	Hungría
MT	Malta

NL	Países Bajos
AT	Austria
PL	Polonia
PT	Portugal
RO	Rumanía
SI	Eslovenia
SK	Eslovaquia
FI	Finlandia
SE	Suecia
UK	Reino Unido
UK-ENG	Inglaterra
UK-WLS	Gales
UK-NIR	Irlanda del Norte
UK-SCT	Escocia
Países de la AELC/EEE	Los tres países de la Asociación Europea de Libre Comercio que son miembros del Espacio Económico Europeo
IS	Islandia
LI	Liechtenstein
NO	Noruega

Códigos estadísticos

- : Información no disponible
- PIB Producto interior bruto

Definiciones

Agentes externos: personas con gran interés en la función, prácticas y resultados de las instituciones de educación superior (miembros del gobierno central, regional o local, empleadores u otros representantes del mundo empresarial, miembros de los sindicatos, asociaciones nacionales de estudiantes, representantes de la sociedad civil, titulados, padres y madres de estudiantes, etc.).

Agentes internos: personas empleadas o inscritas en una institución de educación superior.

Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 1997)

La Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) es un instrumento adaptado a la recopilación de datos estadísticos en materia de educación a escala internacional. Para más información sobre la clasificación CINE 97 los lectores pueden consultar el sitio web oficial: <http://unesco.stat.unesco.org/en/pub/pub0.htm>.

Niveles CINE 97 incluidos en esta publicación:

- **CINE 5:** Educación terciaria (primer ciclo)

Normalmente el acceso a estos programas exige haber finalizado con éxito los niveles CINE 3 ó 4. El nivel CINE 5 incluye programas de educación terciaria con orientación académica, en su mayor parte teórica (CINE 5A), y programas de educación terciaria con orientación profesional, por lo general de menor duración, y encaminados al acceso al mercado laboral (CINE 5B). Únicamente los programas de nivel CINE 5A dan acceso a programas de doctorado de nivel CINE 6.

- **CINE 6:** Educación terciaria (segundo ciclo).

Este nivel se refiere exclusivamente a los estudios de educación terciaria conducentes a un título de investigación avanzado (Doctorado).

Contrato de rendimiento: suscrito entre las instituciones y las autoridades públicas, se basa en la definición de los objetivos estratégicos asignados a la institución. Existen distintas medidas relativas al rendimiento para evaluar el progreso.

Criterios de rendimiento: están relacionados con los resultados obtenidos por una institución durante un periodo anterior. Establecen un vínculo entre la cuantía de los fondos públicos asignados y la capacidad para utilizar de forma óptima los recursos recibidos durante un periodo determinado. Esta capacidad se mide, por ejemplo, a través del número de estudiantes que finalizan su año de estudios o el número de titulados. Los criterios de rendimiento se incluyen con frecuencia en las fórmulas de financiación y suelen tener la consideración de incentivos para racionalizar los recursos.

Director ejecutivo: rector, presidente, rector honorario o director de una institución de educación superior. Representa a la IES en los actos jurídicos y en los acuerdos de financiación. Es el principal responsable de la planificación estratégica de las actividades de la institución, incluida la programación y el desarrollo, la organización, la gestión y el control, y es fundamentalmente quien debe rendir cuentas de las actividades de la institución.

Disposición normativa: ley, decreto o cualquier otro documento oficial vinculante dictado por las autoridades educativas superiores.

Financiación básica para la investigación: subvención para las actividades investigadoras de una IES, pero no para proyectos específicos. Puede concederse en función del coste de las actividades de investigación de la IES, su rendimiento o consideraciones políticas. Puede integrarse en la dotación para las actividades relacionadas con la enseñanza o el funcionamiento, o destinarse de forma específica a la investigación.

Financiación para un proyecto específico de investigación: fondos asignados a una IES para el desarrollo de un proyecto específico de investigación tras haber superado el correspondiente concurso.

Fórmula de financiación: utilizada junto con criterios estándar para calcular el importe de las subvenciones públicas concedidas a las instituciones de educación superior para la enseñanza y/o las actividades de funcionamiento ordinario y, en algunos casos, para la investigación. Entre los criterios se encuentran los de entrada y/o los indicadores de rendimiento.

Garantía de la calidad: término global que hace referencia a un proceso en curso y continuo de evaluación (valoración, control, garantía, mantenimiento y mejora) de la calidad de un sistema, institución o programa de educación superior.

Inputs: distintos factores relacionados con el volumen de actividad de las instituciones que pueden basarse, por ejemplo, en el número de estudiantes matriculados en el curso anterior o en el actual, el número de miembros que integran el personal y el número de plazas subvencionadas para los estudiantes. Se utilizan en la fórmula de financiación.

Instituciones de educación superior: instituciones públicas o privadas de educación superior reconocidas oficialmente que imparten programas de nivel CINE 5 y 6 y que la legislación del país correspondiente prevé. Las universidades extranjeras establecidas en el país y las instituciones estatales que ofrecen formación de carácter policial, militar o relacionada con la seguridad nacional no están incluidas en este estudio.

Instituciones de educación superior privadas independientes: instituciones gestionadas directa o indirectamente por una organización no gubernamental (iglesia, sindicato, empresa u otro organismo) que reciben menos del 50% de su financiación de las autoridades públicas.

Instituciones de educación superior privadas subvencionadas: instituciones gestionadas directa o indirectamente por una organización no gubernamental (iglesia, sindicato, empresa u otro organismo) que reciben más del 50% de su financiación de las autoridades públicas.

Instituciones públicas de educación superior: instituciones gestionadas directa o indirectamente por una autoridad educativa pública.

Órgano académico: normalmente denominado Claustro, Consejo Académico o Junta Académica, este órgano es principalmente responsable de las cuestiones relativas a los servicios docentes y de investigación prestados por la institución. Está formado en su mayor parte por miembros del personal académico que trabajan en la institución. En algunos países también pueden formar parte del mismo los representantes de los estudiantes y del personal no académico.

Órgano de asesoramiento: sirve de apoyo a la estructura de gobierno institucional y aporta perspectivas externas de interés para las cuestiones relacionadas con la IES. No se requiere su aprobación en la toma de decisiones y no ejerce de forma oficial ningún control sobre la institución. Siempre incluye a agentes externos y con frecuencia está formado exclusivamente por ellos.

Órgano de supervisión: supervisa o controla las actividades de funcionamiento, enseñanza y financieras. Por lo general se encarga de aprobar los documentos presentados al Ministerio (informes anuales, de rendimiento, financieros, etc.) y de supervisar la auditoría financiera de la institución. Es la entidad jurídica que normalmente contrata y destituye al director ejecutivo de la institución. Todos los órganos de supervisión incluyen a agentes externos y muchos están formados exclusivamente por ellos.

Órgano de toma de decisiones: órgano de gobierno institucional responsable de la planificación estratégica a largo plazo y de determinar la orientación de la institución. En algunos países, el órgano de toma de decisiones es el órgano académico o el de supervisión y en otros una entidad distinta.

Plan estratégico: documento que establece la misión y los objetivos estratégicos de una institución de educación superior vinculándolos a los objetivos y actividades concretas fijadas para un periodo de tiempo de duración variable.

Recomendación: directrices no obligatorias, con carácter de consejo, emitidas por las autoridades educativas superiores.

Subvención global: dotación económica para cubrir distintos tipos de gastos, como los relativos a la enseñanza, al funcionamiento ordinario y/o a la investigación.

Tasas de matrícula: contribución económica anual de los estudiantes para cubrir todos o parte de los costes de enseñanza en la educación superior.

REFERENCIAS

- Agachi, P. S. Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study. En: *Higher Education in Europe*, vol. 31, n.º 3, octubre 2006.
- Bargh, C.; Scott, P.; Smith, D. *Governing Universities: changing the culture?* - Buckingham: SRHE y Open University Press, 1996. - pp. 1-40, 152-180.
- Centro de Estudios en Gestión de la Educación Superior (CEGES). *Rates of return and funding models in Europe*. Informe final para la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea. Valencia: CEGES, 2007. - 141 pp.
- Centro de Estudios sobre Políticas de Educación Superior (CHEPS); Goedegebuure, L.; Van Vught, Fr. (eds). *Comparative Policy Studies in Higher Education*. - Utrecht: Lemma, 1994. - 303 pp. - (*Management and Policy in Higher Education*).
- Chevallier, Thierry; Eicher, J. Cl. *Higher Education Funding: A Decade of Changes*. En: *Higher Education in Europe*, 2002, vol. 17, n.º 1-2, 2002. - pp. 89-99.
- Chmielecka, E. Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities? En: *Higher Education in Europe*, vol. 31, n.º 3, octubre 2006.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Invertir eficazmente en educación y formación: un imperativo para Europa*. Comunicación de la Comisión, COM (2002) 779 final. - Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 2003. - 31 pp.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación*, COM (2006) 208 final. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 2006. - 18 pp.
- Consejo de Europa; Vukasovic, M. (2006) *General report*. En: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 203-212.
- Consejo de Europa; Fried, J. (2006) *Higher education governance in Europe, autonomy, ownership and accountability – A review of the literature*. En: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 79-116.
- Consejo de Europa; Kohler, J.; Huber, J. (eds). *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*. - Estrasburgo: Council of Europe Publishing, 2006. - (*Council of Europe higher education series n.º 5*).
- Davies, J. *The agendas for University Management in the next Decade*. En: *Universities: the Management Challenge*. - Windsor: NFER-NELSON Publishing Company Limited, 1985.
- Dunkin, R. *The HR challenge: some more thoughts*. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'. En: *Higher Education*, 25-26 de agosto de 2005, OCDE, París, p. 5.
- Escotet, M. Á. *University Governance, Accountability and Financing*. En: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, pp. 24-38.
- Eurydice. *Two Decades of Reform in Higher Education in Europe: 1980 Onwards*. - Bruselas: Eurydice, 2000. - 196 pp.
- Eurydice. *Profesorado*. *Glosario Europeo sobre Educación*, volumen 3. - Bruselas: Eurydice, 2001. - 270 pp.
- Eurydice. *Personal encargado de la gestión, seguimiento, evaluación y supervisión*. *Glosario Europeo sobre Educación*, volumen 4. Bruselas: Eurydice, 2002. - 353 pp.

Eurydice. Decision-making, advisory, operational and regulatory bodies in higher education. European glossary on education, Volume 5. - Bruselas: Eurydice, 2007. - 248 pp.

Eurydice. Focus on the structure of higher education in Europe – 2006/07. National trends in the Bologna Process. - Bruselas: Eurydice, 2007. - 350 pp. - (*Focus*).

Eurydice. Key data on higher education in Europe - 2007 Edition. - Bruselas: Eurydice, 2007. - 176 pp. - (*Key Data*).

Gordon, G.; Whitchurch, C. Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce. En: *Higher Education Management and Policy*, vol. 19, n.º 2, 2007, pp. 131-153.

Informe del proyecto de la OCDE/IMHE-HEFCE sobre gestión financiera y gobierno de las instituciones de educación superior. On the edge: securing a sustainable future for higher education, 2004.

Informe sobre «El gobierno de las universidades». Programa de trabajo Educación y Formación 2010 de la Unión Europea, Objetivo «Aprovechar al máximo los recursos» – Actividad de aprendizaje inter pares, Copenhague, 19-21 de abril de 2006.

Merrien, Fr-X. (eds). Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. - Londres: Jessica Kingsley, 1999. - (*Higher Education Series*, 53).

OCDE (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems. - París: OECD Publishing. - *OECD Education Working Papers*, n.º 6.

Pellert, A. Human Resource Management at Universities. En: *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*. - Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2007.

Proyecto de la OCDE sobre Análisis de Políticas Educativas, capítulo 3: Changing Patterns of Governance in Higher Education, informe, 2003

Sadlak, J.; de Miguel, J. M. Regional perspectives: Europe. En: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, pp. 198-222.

Salmi, J.; Hauptman, A.M. Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment. En: *Higher education in the World 2006. The Financing of universities*, pp. 60-81.

Scott, P. Challenges to Academic Values and the Organisation of Academic Work in a Time of Globalisation. En: *Higher Education in Europe*, vol. XXVIII, 2003, n.º 3, pp. 295-306.

Shattock, M. Managing Successful Universities - Maidenhead: SRHE y Open University Press, 2003.

Truffin, C. L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique. Bruselas: Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 2006.

Werner, Z. Hirsch; Weber, L. E. (eds). Governance in Higher Education. The University in a State of Flux. París: Economica, 2001. - 204 p.

Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education. En: *International Encyclopedia of Education*, 3ª.ed.

LISTA DE GRÁFICOS

Capítulo 1. Políticas estratégicas nacionales para la educación superior

- Gráfico 1.1. Prioridades estratégicas nacionales de la educación superior (financiación y personal), 2006/07 16

Capítulo 2. Estructuras de gobierno de la educación superior

- Gráfico 2.1. Mecanismos de planificación de las instituciones e intercambio de información. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 31
- Gráfico 2.2. Órganos de gobierno institucional. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 33
- Gráfico 2.3. Método de elección del director ejecutivo. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 36
- Gráfico 2.4. Normativa externa relativa al gobierno institucional. Educación superior privada independiente, 2006/07 42

Capítulo 3. Financiación pública directa de las instituciones de educación superior

- Gráfico 3.1. Forma adoptada por la principal subvención pública. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 47
- Gráfico 3.2. Principales mecanismos de financiación pública directa. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 48
- Gráfico 3.3. Criterios de entrada de la fórmula de financiación utilizada para la enseñanza y el funcionamiento. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 51
- Gráfico 3.4. Criterios de rendimiento de la fórmula de financiación utilizada para la enseñanza y el funcionamiento. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 53
- Gráfico 3.5. Criterios de asignación de las subvenciones públicas básicas para I+D. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 59
- Gráfico 3.6. Medidas de responsabilidad relativas al uso de los fondos públicos. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 63
- Gráfico 3.7. Autonomía para transferir los fondos públicos no utilizados de un año para otro. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 66
- Gráfico 3.8. Resumen de los mecanismos de financiación pública. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07 69

Capítulo 4. Fondos privados recaudados por las instituciones de educación superior

- Gráfico 4.1. Porcentajes relativos del gasto privado de las familias y «otras entidades privadas» en las instituciones de educación superior, como porcentaje del gasto total percibido por dichas instituciones, 1999-2004 72

Gráfico 4.2	.Autonomía en el uso de las tasas de matrícula abonadas por los estudiantes a tiempo completo para obtener una primera titulación. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	74
Gráfico 4.3.	Fuentes de financiación privada disponibles para las IES públicas y restricciones en su utilización, 2006/07	75
Gráfico 4.4.	Incentivos públicos para captar fondos privados. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	79

Capítulo 5. Personal académico de las instituciones de educación superior

Gráfico 5.1.	Distribución de responsabilidades entre los agentes encargados del proceso de selección. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	87
Gráfico 5.2.	Principales métodos de selección. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	90
Gráfico 5.3.	Empleador y estatus del personal docente. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	93
Gráfico 5.4.	Agentes/órganos responsables de las condiciones salariales y promociones. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	95
Gráfico 5.5.	Responsabilidad en la definición de los criterios de evaluación del personal académico. Educación superior pública y privada subvencionada, 2006/07	98

ANEXOS

Capítulo 1

Documentos relativos a las políticas estratégicas nacionales para la educación superior, 2006/07 117

Capítulo 2

Órganos de gobierno institucional. Instituciones de educación superior públicas y privadas subvencionadas, 2006/07 118

Capítulo 3

Criterios utilizados para conceder subvenciones públicas a las instituciones de educación superior públicas y privadas subvencionadas, 2006/07 129

Documentos relativos a las políticas estratégicas nacionales para la educación superior, 2006/07 (capítulo 1)

BE nl	Documento relativo a la política de educación y formación (2004-2009)
CZ	Plan plurianual para la educación e investigación, la actividad científica, de desarrollo, artística y creativa de las instituciones de educación superior (2006-2010) (CINE 5A). Plan plurianual para la educación y el desarrollo del sistema educativo en la República Checa.
DK	Estrategia del gobierno en la economía mundial.
EE	Estrategia para la educación superior 2006-2015
CY	Planificación estratégica de la educación (<i>Strategikos Shediasmos gia tin Ekpaidefsi</i>) (2007)
LV	Principios básicos para el desarrollo de la educación, 2006-2010 y la Declaración del Consejo de Ministros
LT	Plan de desarrollo del sistema de educación superior (2006-2010)
HU	Programa Universitas (2004)
NL	Plan para la educación superior y la investigación (2004) y el nuevo programa intermedio hasta 2020
RO	Estrategia de la educación superior para el periodo 2002-2010
SI	Plan maestro para la educación superior (2002)
FI	Ley finesa sobre el desarrollo del sistema de educación superior (2005) y el Plan de desarrollo para la educación e investigación
UK	Libro blanco sobre "El futuro de la educación superior" (2003)
NO	Reforma de la calidad de la educación superior (2002)

BE fr, BE de, BG, IE, EL, FR, IT, MT, AT, PL, PT, SK, SE, IS y LI: no existen documentos relativos a las políticas estratégicas nacionales.

Órganos de gobierno institucional.
Instituciones de educación superior públicas y privadas subvencionadas, 2006/07 (capítulo 2)

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
BE fr	Rector	Junta Académica	Consejo de Gestión Educativa	Consejo de Administración
BE de	Director	Consejo Académico – se encarga, principalmente, de formular recomendaciones y asesorar al Consejo de Administración.	Junta Gestora – designa al director y a los miembros del Consejo, define la transferencia de competencias al director o al Consejo Académico, establece los planes de estudios de la IES y su organización interna.	
BE nl	Rector (Junta Ejecutiva): responsable de las cuestiones administrativas y financieras de la universidad, así como de su patrimonio, elabora el presupuesto y el informe anual, ejecuta las decisiones de la Junta de Gobierno y representa a la universidad.	Consejo Académico – asesora a la Junta Ejecutiva y a la Junta de Gobierno sobre todas las cuestiones relativas a la enseñanza/educación. Consejo Científico – asesora a la Junta Ejecutiva y a la Junta de Gobierno sobre todas las cuestiones relativas a la investigación.	Junta de Gobierno – órgano regulador general de la universidad, establece los procedimientos y normas de régimen interno relativas a las actividades de enseñanza y de investigación y a los estudiantes, determina la estructura y organización de la universidad, aprueba el presupuesto y el informe anual, nombra a los profesores y a los miembros del personal que ocupan puestos de responsabilidad, y define la política general de la universidad.	⊗
BG	Rector: representa a la IES, tiene competencias sobre todas las cuestiones relativas a los estudiantes, elabora el informe anual de actividades y de la situación financiera, y presenta los resultados de los sistemas internos de evaluación y de garantía de la calidad.	Consejo Académico – se encarga de todas las cuestiones relativas a las actividades de enseñanza e investigación, regula la política educativa y de investigación, establece y controla los sistemas de evaluación y de garantía de la calidad, determina las disciplinas y la estructura de los programas de estudios y de las titulaciones, propone el número de plazas de estudios disponibles, aprueba las condiciones de trabajo y la evaluación del personal académico, aprueba el presupuesto anual y garantiza la utilización responsable de los fondos. Establece el reglamento de régimen interno de las unidades básicas y aprueba la cooperación y relaciones internacionales.	Asamblea General – aprueba o rechaza las normas de régimen interno que regulan el gobierno de la IES, debate y aprueba el informe anual del rector y crea la Comisión de Supervisión, un órgano específico que supervisa las distintas actividades de la institución y es responsable de la auditoría interna.	Junta de Control – órgano especializado que tiene autoridad para ejercer el control o la supervisión interna de todas las actividades de la IES. Los miembros de este órgano no pueden formar parte del Consejo Académico ni ocupar el puesto de vicerrector, rector adjunto, decano o director de las principales unidades de la IES o de las unidades adscritas a ésta. La Junta debe garantizar que la institución cumple con la normativa oficial e informar de sus resultados al Consejo Académico. Asimismo, la Junta expresa anualmente su opinión sobre las previsiones presupuestarias y el proyecto de presupuesto de la IES al Consejo Académico y a la Asamblea General. Rinde cuentas de sus actividades y resultados a la Asamblea General al menos una vez al año.

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
CZ (a)	Rector: principal responsable del gobierno, requiere la aprobación del Claustro en casi todas las cuestiones.	Claustro Académico – determina la estructura organizativa, aprueba las decisiones del rector sobre los reglamentos de régimen interno, el presupuesto, el informe anual de actividades y gestión económica, los planes a largo plazo, etc., y propone al presidente de la República los candidatos a rector.		Junta de Administración – aprueba el informe anual del rector y asesora sobre los planes a largo plazo y otros asuntos presentados por el rector o el ministro. Otras determinadas cuestiones también requieren la aprobación de la Junta, como la creación de las unidades básicas de la universidad, la enajenación de los bienes inmuebles y la utilización de otros bienes.
CZ (b)	Director – órgano obligatorio de una entidad jurídica dedicada a la enseñanza que toma decisiones sobre cuestiones relacionadas con el centro educativo salvo que se estipule lo contrario.			⊗
DK	Rector: ejerce la gestión diaria; tiene autoridad plena sobre la contratación del personal responsable de la dirección, propone el presupuesto, aprueba las cuentas y establece las normas que regulan las medidas disciplinarias.	Consejo Académico – se pronuncia sobre la distribución interna de los fondos y las cuestiones estratégicas clave en materia de investigación y enseñanza, formula recomendaciones sobre las comisiones académicas y otorga los títulos de Doctor.		Junta Directiva – máxima autoridad de la universidad; ejerce el control, establece las líneas directrices de la organización, define las actividades y el desarrollo a largo plazo, administra los fondos, suscribe acuerdos con el Ministerio, aprueba el presupuesto y contrata al rector y al personal responsable de la dirección.
DE (a)	Además del rector o presidente, las IES cuentan con un rector honorario que es el máximo responsable de los servicios de administración y del presupuesto.	Junta Universitaria – elige a la Junta de Gobierno y adopta las resoluciones relativas a los estatutos de la institución.	Claustro – ratifica la elección del rector realizada por el personal académico de la institución y adopta decisiones sobre el presupuesto de la misma, el número de plazas de estudios disponibles, la creación de las unidades básicas y las cuestiones clave relativas a la investigación, a los jóvenes universitarios, a las normas que regulan los exámenes y a las propuestas de los departamentos para el nombramiento de los profesores.	Junta de Gobierno
DE (b)	Director	Conferencia	Claustro Dual	Junta de Gobierno

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
EE (a)	Rector: responsable de la situación y desarrollo general de la IES y de la lícita y adecuada utilización de los recursos financieros. Máxima autoridad administrativa y disciplinaria.	Consejo – aprueba los estatutos de la universidad y sus unidades estructurales, adopta los planes de desarrollo, aprueba el presupuesto, establece las normas que regulan los concursos para la contratación del personal docente ordinario y del personal investigador, nombra a los profesores <i>ordinaria</i> , concede el título de profesor <i>emeritus</i> , adopta decisiones sobre cuestiones relativas a los bienes de la universidad, etc. Asimismo, decide y resuelve otras cuestiones que entran en el ámbito de sus competencias conforme a la legislación y a los estatutos de la universidad.	Consejo – aprueba el plan de desarrollo de la institución, nombra al personal docente ordinario, adopta decisiones sobre cuestiones relativas a los bienes del Estado cuyo uso le ha sido concedido a la institución, etc.	Junta Rectora – actúa de intermediario entre el Ministerio y las instituciones de educación superior. Puede formular propuestas al ministro de Educación e Investigación así como al Consejo Universitario sobre cuestiones relativas al desarrollo de la universidad. Debe hacer pública su evaluación de la universidad al menos una vez al año. Un representante autorizado de la Junta participa en las sesiones del Consejo Universitario con derecho a voz.
EE (b)	Rector: aprueba las normas de régimen interno y los estatutos de las unidades estructurales de la institución, aprueba el presupuesto de la misma, garantiza su ejecución y controla los recursos presupuestarios. Es responsable ante el Consejo y ante el ministro que dirige el Ministerio del que depende la institución.	Consejo Académico	Autoridad Rectora	Órgano de Asesoramiento – la Ley de Universidades y la Ley de Instituciones de Educación Superior con Orientación Profesional describen a grandes rasgos el papel del órgano de asesoramiento e identifican de forma precisa las áreas sobre las que el Consejo y el rector ejercen sus competencias en materia de toma de decisiones, aunque prevén cierta flexibilidad al establecer que tanto uno como otro también toman decisiones y resuelven otras cuestiones en el marco de las competencias que les confiere la legislación y los estatutos de la universidad.
IE (a)	Presidente/ <i>Provost</i>	Consejo Académico	Órgano de Gobierno – dirige y controla las actividades de la IES.	
IE (b)	Presidente/Director: director general, encargado de la gestión diaria	Consejo Académico – asiste a la Junta de Gobierno en la planificación, coordinación, desarrollo y supervisión de las actividades de enseñanza y salvaguarda, preserva y desarrolla las normas académicas.		
EL	Rector	Claustro – establece las líneas generales de la política educativa y de investigación y asigna las plazas de carácter docente/científico tras la aprobación del Ministerio.		⊗

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
ES	Rector: ejerce la dirección, gobierno y gestión de la universidad, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados y ejecuta sus acuerdos. Preside el Claustro y el Consejo de Gobierno.	Claustro Universitario – representa a la comunidad universitaria: debate las políticas de la universidad, gestiona los puestos de trabajo, estimula la formulación de políticas por parte de otros órganos de gobierno y puede, asimismo, crear comisiones específicas.	Consejo de Gobierno – establece los planes estratégicos, directivas, disposiciones normativas y procedimientos, organiza la enseñanza e investigación, gestiona los recursos, elabora el presupuesto y asiste al rector.	Consejo Social – órgano externo que representa los intereses del conjunto de la sociedad en la universidad. Colabora con la universidad para definir los criterios y prioridades de la planificación estratégica de la institución. Asimismo, formula recomendaciones sobre la programación y la gestión, los recursos financieros y la elaboración del presupuesto, la gestión del patrimonio y otras cuestiones relativas a la comunidad universitaria. Está integrado por tres agentes externos y tres internos elegidos por el Consejo de Gobierno de entre sus miembros.
FR	Presidente: ejerce el gobierno de la universidad en su conjunto.	Consejo Académico/Científico / Consejo de Estudios y Vida Universitaria – asesoran al Consejo de Administración, en el ámbito de sus respectivas competencias, sobre las principales líneas de orientación de la universidad.	Consejo/Junta de Administración – aprueba los estatutos de la institución y las estructuras internas. Es el órgano general de deliberación de la universidad.	⊗
IT	Rector: representa a la universidad y se encarga de la planificación estratégica en colaboración con la Junta Académica y la Junta Rectora (preside las dos).	Claustro Académico – asesora al rector y a la Junta Rectora y es responsable de: el plan de desarrollo de la universidad, las decisiones relacionadas con las enseñanzas a los estatutos, la normativa académica, la gestión financiera incluida la distribución de los fondos a las distintas unidades e individuos de la institución, la gestión de los recursos humanos, el establecimiento de la cuantía de las tasas de matrícula y las modificaciones en las estructuras de investigación.		Junta Rectora – gestiona y controla los recursos económicos y financieros, define las normas que regulan los aspectos administrativos, financieros y contables, aprueba el presupuesto y la hoja de balance y establece la cuantía de las contribuciones económicas de los estudiantes. (Las funciones de este órgano varían de una IES a otra).

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
CY	Rector	<p>Claustro – responsable, entre otras cuestiones, de la actividad académica de la universidad, tanto en el ámbito docente como investigador. Aprueba las decisiones del rector sobre los programas de estudios, el nivel de los exámenes de ingreso y de los semestrales, el sistema de notas o de calificación, las promociones y la concesión de certificados y títulos. Determina las necesidades de la universidad en materia de instalaciones y equipamiento, la distribución del presupuesto y las relaciones de la universidad con otras universidades e instituciones educativas. Formula recomendaciones al Consejo sobre la creación y supresión de facultades o departamentos y sobre el número de plazas de estudios ofertadas por la universidad.</p>	<p>Consejo – se encarga de la gestión y control de los aspectos administrativos y financieros de la universidad, así como de su patrimonio y, en particular, del presupuesto anual, la cuantía de los salarios y otras asignaciones del personal y la distribución de los fondos destinados a infraestructuras. Además, tiene autoridad y competencia para determinar el nombramiento o promoción del personal académico y ratificar dichos nombramientos y promociones, así como los del personal de administración de la universidad.</p>	
LV	<p>Rector: máxima autoridad, responsable de la administración general, garantiza el uso rentable y conforme a la ley de los fondos públicos y del patrimonio, promueve el desarrollo del personal y garantiza la libertad de cátedra.</p>	<p>Claustro/Asamblea Académica – aprueba todas las áreas de actividad y examina y aprueba los programas de estudios. La Asamblea Académica requiere una participación y representación de personal más amplia que el Claustro, puede introducir enmiendas en los estatutos de la IES, aprobar los reglamentos y elegir a los miembros de todos los órganos de gobierno.</p>		<p>Convención de Asesores (*) – debate con el Claustro y el rector las cuestiones estratégicas relativas al desarrollo de la institución y tiene derecho a proponer el examen de distintos asuntos al Claustro y a la Asamblea Académica. Se crea a iniciativa del Claustro o a petición del ministro de Educación y Ciencia, sus miembros son elegidos por el Claustro y, si se ha puesto en marcha a petición del ministro, éste tiene derecho a nombrar a su presidente.</p>

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
LT	<p>Rector: responsable de: el cumplimiento de la ley, los estatutos de la universidad y otras disposiciones legales; la contratación y destitución del personal, los incentivos y medidas disciplinarias, la actividad financiera, la gestión de la institución, la utilización del patrimonio, la calidad y nivel de la educación superior, la investigación, y las actividades culturales/artísticas, y la elaboración del informe anual.</p>	<p>Claustro/Consejo Académico – adopta y presenta ante el <i>Seimas</i>, para su aprobación, los estatutos de la universidad con las correspondientes enmiendas, nombra a los representantes en el Consejo, elige y revoca al rector, aprueba los nombramientos del Consejo Rectoral/personal, regula la evaluación de rendimiento y los exámenes, controla la calidad de la enseñanza y la formación de los investigados, aprueba los programas de estudios e investigación y los cambios estructurales, y presenta propuestas al gobierno.</p>		<p>Consejo Universitario/de Educación Superior – rinde cuentas del plan de desarrollo a largo plazo, formula propuestas sobre los programas de estudios e investigación y sobre los cambios estructurales, supervisa la prestación de ayudas financieras, anuncia las elecciones al Claustro y a rector, prepara las conclusiones sobre el informe anual del rector, evalúa la consecución de los objetivos por parte de la IES y el uso que se hace del patrimonio, propone auditorías y hace públicos los resultados de las evaluaciones.</p>
LU	<p>Rector</p>	<p>Consejo Universitario – órgano consultivo de representantes de la universidad, asiste/asesora al rector sobre los documentos que debe aprobar el Consejo de Gobierno.</p>	<p>Consejo de Gobierno – elabora la estrategia global de la institución y controla sus actividades, aprueba los documentos preparados por el Consejo Rectoral de conformidad con las recomendaciones del Consejo Universitario.</p>	
HU	<p>Rector: gobierna y representa a la institución, actúa en calidad de empleador, garantiza el funcionamiento de la IES de conformidad con la ley, crea entornos de trabajo, formación e investigación saludables y seguros, toma decisiones sobre cuestiones no delegadas en un órgano institucional, garantiza el uso adecuado de los bienes, lleva a cabo las actividades previstas en la carta fundacional y estipuladas en la legislación, cumple con la obligación relativa a la presentación de informes, establece unas prácticas de gestión adecuadas, sigue las normas contables y cumple con otros requisitos estipulados en la Ley de Educación Superior.</p>	<p>Claustro – aprueba el plan de desarrollo de la institución y la estrategia de investigación, desarrollo e innovación, define las tareas de formación e investigación y controla su ejecución.</p>		<p>Junta Financiera – expresa opiniones, participa en la planificación de las decisiones estratégicas, colabora en el control de los planes estratégicos, contribuye a verificar la ejecución de las tareas y la utilización de los fondos y bienes, controla la profesionalidad y eficiencia del órgano de gestión de la IES, asiste al Claustro en la toma de decisiones y expresa su opinión sobre las actividades financieras y de desarrollo del Claustro.</p>

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
<p>MT</p>	<p>Rector honorario: máxima autoridad, responsable de que la IES cumpla con la legislación. Vicerrector honorario: ejerce las funciones del Rector honorario en caso necesario. Rector: principal autoridad académica y administrativa, responsable de la administración diaria, presidente del Claustro y de las Juntas de Facultad y representante legal de la universidad tiene autoridad sobre el personal y goza de considerable poder en la toma de decisiones.</p>	<p>Claustro – responsable de la orientación académica general: ordena las enseñanzas, organiza la investigación, la documentación y los exámenes, decide la concesión de los títulos, diplomas académicos, etc., establece las condiciones de admisión, reconoce los títulos/diplomas/certificados extranjeros, asesora al Consejo sobre cuestiones académicas y al Gobierno sobre cuestiones relativas al aprendizaje, la ciencia y la tecnología.</p>	<p>Consejo – administra y controla el patrimonio de la institución, crea y suprime los puestos de trabajo de todo el personal, así como los institutos, departamentos, facultades y otras entidades, elabora los estatutos, abona los salarios de todo el personal, nombra a los directores de los departamentos de conformidad con las recomendaciones de éstos y nombra y retribuye a los examinadores.</p>	<p>⊗</p>
<p>NL</p>	<p>Rector magnífico</p>	<p>Junta Ejecutiva – responsable del gobierno de la IES en cuestiones jurídicas, adopta el plan estratégico y se encarga de garantizar la calidad interna.</p>		<p>Junta de Supervisión – supervisa el gobierno de la IES, garantiza que la Junta Ejecutiva actúe conforme a la ley y demás disposiciones normativas, es responsable ante el ministro y selecciona y nombra a los miembros y al presidente de la Junta Ejecutiva. Junta Asesora de Principales Representantes – órgano esencialmente de asesoramiento formado por representantes de la universidad (personal/estudiantes). Determinadas decisiones/disposiciones de la Junta Ejecutiva requieren la aprobación de esta Junta Asesora, como el plan estratégico y el sistema de garantía de la calidad.</p>
<p>AT (a)</p>	<p>Rector: supervisa todas las facultades y elabora el plan de desarrollo, organograma y contrato de rendimiento.</p>	<p>Claustro – aprueba los estatutos de la universidad así como el plan de desarrollo y el organograma elaborados por el rector, elige a los miembros del Consejo Universitario, elabora los planes de estudios conducentes a una titulación, establece los títulos académicos concedidos por la universidad, conoce de los recursos relacionados con los estudios, presenta al Consejo Universitario una lista de tres candidatos preseleccionados al puesto de rector y ejerce distintos derechos de codificación sobre cuestiones relativas al Consejo Rectoral, Consejo Universitario y a los nombramientos del personal académico.</p>	<p>Consejo Universitario – aprueba el plan de desarrollo, el organograma y el contrato de rendimiento; organiza las evaluaciones externas; interviene en las decisiones relativas a las enseñanzas y planes de estudios; supervisa la legalidad, eficiencia y gestión financiera de la institución; prepara el informe de rendimiento y las cuentas presupuestarias; y nombra y cesa al rector y a los vicerrectores.</p>	

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
AT (b)	<i>Erhalter</i> : la base organizativa es normalmente una asociación, fundación o en la mayoría de los 18 casos, una sociedad limitada (Ges.m.b.H.). (El rector no es el director ejecutivo debido a la condición dual pública y privada de las instituciones).	Colegio – órgano de toma de decisiones, junta ejecutiva de autogobierno. El rector es el presidente del Colegio.		Junta de Administración (*) – las <i>Fachhochschulen</i> pueden contar con una Junta equiparable al Consejo Universitario en función del tipo de organización (asociación, fundación, etc.). Las sociedades limitadas tienen una Junta de este tipo exigida no por la ley que regula las <i>Fachhochschulen</i> sino por la legislación que rige el gobierno de las empresas del sector privado.
PL	Rector: director y representante de la IES, gestiona los bienes y operaciones de ésta, supervisa las actividades de enseñanza e investigación así como las cuestiones administrativas y financieras, vela por el cumplimiento de la ley y los aspectos relativos a la seguridad y es responsable de cualquier malversación de los fondos públicos.	Claustro – adopta los estatutos de la IES, las normas que regulan los estudios y los criterios de admisión, así como el plan de actividades y de financiación, aprueba el informe financiero de la IES, establece las normas que regulan la adquisición y venta del patrimonio de la misma, los <i>partenariados</i> y las fundaciones, define las líneas de actuación, formula las líneas directrices para los consejos de las unidades, evalúa el rendimiento de la IES, aprueba los informes del rector y evalúa el rendimiento de éste, expresa la opinión de la comunidad académica y formula recomendaciones sobre las cuestiones que le han sido remitidas por el rector, el Consejo de Unidad o sus propios miembros.		Consejo (*) – sus competencias y funcionamiento se detallan en los estatutos, que también pueden definir las competencias conjuntas del Consejo y el Claustro. Puede estar formado por representantes de organismos estatales, territoriales y profesionales autónomos, instituciones y asociaciones científicas, profesionales y artísticas, patronales, organizaciones económicas autónomas, empresas e instituciones financieras. En el caso de las instituciones de educación superior subvencionadas no públicas con orientación profesional, el Consejo puede incluir también entre sus miembros a representantes de las instituciones de educación superior con orientación académica con las que cooperan.
PT (a)	Rector: representa y dirige la universidad, preside los órganos colegiados, propone las líneas generales de orientación de la vida universitaria y es responsable de las actividades académicas, administrativas y financieras.	Claustro Universitario – aprueba las líneas generales de orientación de la universidad, los planes de desarrollo, los proyectos de presupuesto, el informe anual de actividades, el informe anual financiero y la creación/supresión de unidades/institutos, expide los títulos y concede los premios académicos, tiene autoridad en materia disciplinaria y establece la cuantía de las tasas de matrícula. Una sección permanente del Claustro es responsable de las cuestiones disciplinarias en el seno de la universidad.		Asamblea Universitaria – debate y aprueba los estatutos de la universidad y sus modificaciones, nombra al rector y fija su salario.
PT (b)	Presidente	Consejo General		Consejo de Administración

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
RO	Rector	Claustro – aprueba el plan estratégico de la institución, revisa los reglamentos de la IES y su carta fundacional, organiza los programas de estudios y los cursos atendiendo a los criterios de acreditación, solicita el número de plazas de estudios que debe subvencionar el Estado, es responsable de la organización administrativa y de la validación de las estructuras de gestión electivas; ratifica las decisiones importantes adoptadas por los consejos de facultad y aprueba los acuerdos de cooperación propuestos por las facultades.	Claustro – aprueba el plan estratégico de la institución, revisa los reglamentos de la IES y su carta fundacional, organiza los programas de estudios y los cursos atendiendo a los criterios de acreditación, solicita el número de plazas de estudios que debe subvencionar el Estado, es responsable de la organización administrativa y de la validación de las estructuras de gestión electivas; ratifica las decisiones importantes adoptadas por los consejos de facultad y aprueba los acuerdos de cooperación propuestos por las facultades.	⊗
SI	Rector: responsable del funcionamiento de la IES, coordina las actividades docentes, científicas y artísticas, presenta un informe de sus actividades, adopta (con el Claustro) los criterios de garantía de la calidad, representa a la IES en los contratos de trabajo y selección al personal académico a propuesta de los decanos.	Claustro – aprueba los programas de estudios, contribuye a formular la política nacional de educación superior, establece los planes y el progreso de la IES, determina los criterios de autoevaluación de la institución, los criterios de habilitación y la evaluación de los estudios, y aprueba la normativa general relativa a las funciones de la IES.	Claustro – aprueba los programas de estudios, contribuye a formular la política nacional de educación superior, establece los planes y el progreso de la IES, determina los criterios de autoevaluación de la institución, los criterios de habilitación y la evaluación de los estudios, y aprueba la normativa general relativa a las funciones de la IES.	Junta Gestora– aprueba los criterios y decide las modalidades de gestión del patrimonio y recursos de la IES, evalúa las consecuencias financieras de las actividades y determina las tasas de matrícula y otras contribuciones. Consejo de Administración (*) – órgano de trabajo de la Junta Gestora para promover la cooperación entre la institución y la sociedad y prestar ayuda informal en los asuntos relativos a la gestión de la institución.
SK	Rector: dirige y representa a la IES y es responsable ante el Claustro y el ministro de las actividades de la institución.	Claustro Académico – se encarga de formular recomendaciones y aprobar todas las decisiones relativas a la introducción de los nuevos programas de estudios y a las modificaciones de las más altas instancias directivas; elige al rector, aprueba las propuestas de éste sobre las instituciones dependientes, los reglamentos de régimen interno, el nombramiento de los vicerrectores y de los miembros de la Junta Científica, el presupuesto y la utilización de los recursos financieros, los estatutos de la Junta de Administración, los candidatos propuestos por el rector para formar parte de dicha Junta, la estrategia a largo plazo y el informe anual, así como los requisitos de admisión a los distintos estudios, y elige a un representante en el Consejo de Educación Superior.	Claustro Académico – se encarga de formular recomendaciones y aprobar todas las decisiones relativas a la introducción de los nuevos programas de estudios y a las modificaciones de las más altas instancias directivas; elige al rector, aprueba las propuestas de éste sobre las instituciones dependientes, los reglamentos de régimen interno, el nombramiento de los vicerrectores y de los miembros de la Junta Científica, el presupuesto y la utilización de los recursos financieros, los estatutos de la Junta de Administración, los candidatos propuestos por el rector para formar parte de dicha Junta, la estrategia a largo plazo y el informe anual, así como los requisitos de admisión a los distintos estudios, y elige a un representante en el Consejo de Educación Superior.	Junta de Administración – aprueba el informe anual y el plan estratégico.
FI (a)	Rector: preside el Claustro y es responsable de la dirección general de la IES.	Claustro – responsable del desarrollo de la IES; aprueba el plan financiero y el plan de actividades; determina los importes de la asignación presupuestaria, aprueba las normas de régimen interno y establece la estructura organizativa.	Claustro – responsable del desarrollo de la IES; aprueba el plan financiero y el plan de actividades; determina los importes de la asignación presupuestaria, aprueba las normas de régimen interno y establece la estructura organizativa.	⊗

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
FI (b)	<p>Rector: preside la Junta y se encarga de la administración interna de la institución.</p> <p>Autoridad competente: responsable de la planificación estratégica y económica.</p>	<p>Junta Politécnica – responsable general del desarrollo de la institución. Propone a la Autoridad competente el plan de desarrollo, el presupuesto anual y las modificaciones de las funciones relacionadas con la enseñanza, determina los principios del modelo de asignación interna de los recursos y, por ejemplo, establece las normas de régimen interno de la institución. La autonomía de la institución está determinada en gran medida por las decisiones tomadas por la Autoridad competente en materia de financiación y de objetivos clave.</p> <p>Autoridad competente – determina el desarrollo estratégico y aprueba el plan de actuación, el de financiación y el presupuesto.</p> <p>N. B. La administración de los políticos, regulada de forma vaga en la legislación, se deja en gran medida en manos de la correspondiente Autoridad competente.</p>	<p>Junta de Gobierno – responsable de todas las cuestiones internas de la IES adopta decisiones relativas a: la orientación general de las actividades y la organización, los informes anuales, la información presupuestaria, los programas e informes de auditoría, la extinción de los contratos, la responsabilidad disciplinaria, el sistema de admisión y el sistema de nombramientos del personal.</p>	<p>⊗</p>
SE	Rector	Claustro – órgano consultivo en materia de enseñanza e investigación.	Junta de Gobierno – responsable de todas las cuestiones internas de la IES adopta decisiones relativas a: la orientación general de las actividades y la organización, los informes anuales, la información presupuestaria, los programas e informes de auditoría, la extinción de los contratos, la responsabilidad disciplinaria, el sistema de admisión y el sistema de nombramientos del personal.	
UK	Rector	<p>Instituciones posteriores a 1992: Junta Académica – asesora al director general y al órgano de gobierno sobre el desarrollo de las actividades académicas de la institución y de los recursos necesarios, y es responsable de: los criterios de admisión de los estudiantes, el contenido de los planes de estudios, las normas académicas, la validación de los cursos, las políticas de evaluación y exámenes, el nombramiento y destitución de los examinadores internos y externos, los procedimientos para la concesión de las titulaciones y de los títulos honoríficos y los procedimientos de expulsión de los estudiantes.</p> <p>Instituciones anteriores a 1992: Claustro – regula, dirige y supervisa las actividades académicas y la concesión de los títulos.</p>	<p>Junta de Gobierno – responsable de todas las cuestiones internas de la IES adopta decisiones relativas a: la orientación general de las actividades y la organización, los informes anuales, la información presupuestaria, los programas e informes de auditoría, la extinción de los contratos, la responsabilidad disciplinaria, el sistema de admisión y el sistema de nombramientos del personal.</p> <p>Instituciones posteriores a 1992: Órgano de Gobierno – determina el carácter educativo y la misión de la institución, supervisa las actividades y el uso eficaz y eficiente de los recursos, salvaguarda los bienes de la IES, aprueba las previsiones anuales de gastos e ingresos, contrata al director general y a otros altos cargos, establece el marco que regula los salarios y las condiciones de trabajo de otras categorías de personal y nombra a los auditores externos.</p> <p>Instituciones anteriores a 1992: Consejo – responsable de las inversiones y recursos financieros de la IES, gestiona los bienes raíces, suscribe contratos en nombre de la IES y, en muchos casos, también supervisa las actividades de aprendizaje, enseñanza e investigación.</p>	<p>Tribunal (*) – únicamente existe en determinadas instituciones: originalmente ostentaba la responsabilidad global de todos los asuntos de la institución, pero su papel se ha visto reducido. Ha dejado de intervenir en el proceso de toma de decisiones pero constituye un foro más amplio en el que sus miembros pueden plantear cualquier cuestión relacionada con la institución.</p>
IS	Rector	Claustro – promueve los intereses y objetivos de la universidad y de sus institutos.		⊗
LI	Rector: dirige y representa a la IES, ejecuta las decisiones e introduce y coordina los elementos del plan estratégico.	Asamblea/Claustro – responsable de las actividades académicas y de investigación, ejecuta las decisiones del Consejo y asesora a este último y al rector.	Consejo – órgano de supervisión y control. Está formado por un representante del gobierno y por representantes del ámbito científico, empresarial y de la administración pública.	

País	Director ejecutivo	Órgano académico	Órgano de toma de decisiones	Órgano de asesoramiento/supervisión
NO	Rector: si lo nombra la Junta es responsable de la gestión diaria de las actividades académicas y administrativas. Si ha sido elegido ostenta además la presidencia de la Junta y el gobierno institucional se reparte entre la autoridad académica y la administrativa.	Claustro (*)	Junta – garantiza la calidad de la actividad académica, así como la legalidad y eficiencia de las actividades, establece la estrategia, lleva a cabo la planificación presupuestaria y es la responsable global de las cuestiones académicas y administrativas.	

⊗ Órgano inexistente

(*) Órgano no obligatorio para todas las IES

Criterios utilizados para conceder subvenciones públicas a las instituciones de educación superior públicas y privadas subvencionadas, 2006/07 (capítulo 3)

	Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, nl, BG, DE, IE, EL, IT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
	Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
BE fr	Número de estudiantes matriculados regularmente y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios. Las fluctuaciones en este número se tienen en cuenta, al menos parcialmente, en la fórmula.		Cuantía fija + un determinado porcentaje del aumento de las subvenciones para el funcionamiento de las tres universidades más importantes y de las academias universitarias.	
BE nl	2006/07: número de estudiantes matriculados en el año 2000 y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios. Desde 2008: - cuantía fija determinada en función del tamaño y perfil de la institución (entre un 6 y un 15% del total, inversamente proporcional al tamaño de la institución); - número de estudiantes matriculados y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios.	2006/07: número de doctorados concedidos. Desde 2008: número de créditos obtenidos por los estudiantes y número de títulos otorgados.		(Universidades) Número de títulos de Máster y de Doctor otorgados, número de publicaciones académicas y número de citas en revistas especializadas. Implicación de las universidades en la promoción de la participación de las mujeres en la investigación y de la movilidad del personal.
BE de	Para un programa de estudios (formación del profesorado): el número de estudiantes matriculados en 2004/05; para el otro (enfermería): número fijo que debe corresponder a los costes de funcionamiento.			
BG	Número de plazas de estudios y de plazas de doctorado subvencionadas; ponderación del coste normativo por estudiante en función de la rama de estudios. Componente investigador: no existen fórmulas. La cuantía suele fijarse basándose en los costes históricos, la capacidad de la institución para llevar a cabo investigaciones, la naturaleza de la institución y su potencial de desarrollo en este campo.	Resultados de la evaluación y acreditación de la IES.		

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación		
	Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	
CZ	<p>IES de nivel CINE 5A Número de estudiantes matriculados en el último año natural ponderado por el coste de cada programa de estudios acreditado. Los programas de estudios se dividen en siete categorías en función de su coste. El aumento anual del número de estudiantes matriculados en cada institución se determina a través de una negociación entre la IES y el Ministerio de Educación, Juventud y Deportes.</p>	<p>IES de nivel CINE 5A No se contabiliza a los estudiantes que superan la duración normal de los estudios en más de un año. Número de titulados ponderado por el coste de los programas de estudios y el nivel de la titulación.</p>	<p>IES de nivel CINE 5A Subvención para la investigación con las actividades de enseñanza Número de catedráticos (<i>profesor</i>) y de profesores agregados (<i>docent</i>), y número de estudiantes inscritos en los programas de Máster y doctorado. Subvención para los planes de investigación de la institución Calidad del plan de investigación a largo plazo de la universidad (5 a 7 años), que es evaluado por un comité de expertos nacionales y extranjeros.</p>	<p>IES de nivel CINE 5A Subvención para la investigación con las actividades de enseñanza Número de titulados. Ayudas públicas para distintos proyectos de investigación obtenidas a través de un concurso abierto. Subvención para los planes de investigación de la institución Calidad del plan de investigación a largo plazo de la universidad (5 a 7 años), que es evaluado por un comité de expertos nacionales y extranjeros.</p>
DK	<p>Centros de nivel CINE 5B con orientación profesional La fórmula de financiación se determina a escala regional.</p>	<p>Número de estudiantes equivalentes a tiempo completo que superan los exámenes y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios.</p>	<p>IES de nivel CINE 5A Subvenciones básicas para la investigación Aspectos históricos. Subvenciones marginales para la investigación 50% concedido en proporción a las subvenciones recibidas por la universidad para sus actividades de enseñanza.</p>	<p>IES de nivel CINE 5A Subvenciones marginales para la investigación 40% concedido en función de la capacidad de la IES para localizar otras fuentes (públicas o privadas) de financiación de la investigación y 10% concedido en proporción al número de títulos de Doctor.</p>
DE	Variable en función del <i>Land</i> .	Variable en función del <i>Land</i> .		

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, BI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación		
	Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
EE	Correspondencia entre las plazas de estudios ofertadas y las previstas en el contrato, y resultados del proceso selectivo (de acceso a la universidad).	Número de titulados por nivel académico en función de los grandes grupos de estudios o, en caso necesario, en función de las ramas o planes de estudios, que se fija en el contrato suscrito entre una IES y el Ministerio de Educación e Investigación.		Publicaciones, licencias, volumen de proyectos de investigación y número de tesis doctorales defendidas.
IE	Universidades Para el 95% de la subvención global: número de estudiantes matriculados y ponderación del coste por estudiante en función de cuatro grandes categorías de estudios. Se tienen en cuenta determinadas características: entorno desfavorecido, discapacidad y estudiantes adultos de segunda oportunidad.	Universidades Para el 5% de la subvención global: número de títulos de Doctor o Máster orientados a la investigación (para el 75%), fondos de investigación procedentes de fuentes privadas (para el 25%).		
EL	Institutos de tecnología Negociación del presupuesto con el organismo de financiación sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución. Número de estudiantes ponderado por el programa de estudios, número de profesores, número de departamentos y número de profesores con responsabilidades en materia de investigación. + Negociación del presupuesto con el organismo de financiación sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución y consideración de los costes históricos.	Según la nueva Ley de Universidades, se utilizarán distintos indicadores de calidad.		Distintos indicadores.
ES	VARIABLE EN FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.	VARIABLE EN FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.	VARIABLE EN FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.	VARIABLE EN FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
	Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs
FR	<p>Subvención de funcionamiento</p> <p>Número de estudiantes matriculados en un programa de estudios conducente a un título nacional o en la preparación de un concurso (a excepción del CAPES, que está incluido en los IUFM), número de profesores, superficie de la institución y tipo de programas ofertados. Se calcula una carga lectiva expresada en horas/estudiante que varía en función del tipo de programa ofertado. No obstante, este sistema tan técnico integra coeficientes de corrección y mecanismos de compensación.</p>	<p>Subvención de funcionamiento</p> <p>Los contratos suscritos entre el Estado y las instituciones establecen los objetivos a alcanzar y los indicadores de equivalencia que permiten evaluar los resultados.</p>	<p>Los objetivos en materia de investigación se definen en el contrato cuatrienal suscrito con el Estado y los indicadores de rendimiento están asociados con ellos</p>
IT	<p>Para el 75% del presupuesto global: costes históricos.</p> <p>Subvención que redistribuye los recursos entre las instituciones en función de las ramas de estudios que ofrecen</p> <p>Coste estándar por estudiante en las distintas ramas de estudios y número de estudiantes matriculados.</p> <p>Recursos adicionales</p> <p>Condiciones económicas y sociales de la zona en que está ubicada la institución y fecha de creación de esta última.</p>		<p>Número de personas que trabajan de forma activa en investigación y número de cursos investigación doctoral.</p> <p>Productividad de la investigación (número de proyectos de investigación puestos en marcha y publicaciones académicas).</p>
CY	<p>Negociación del presupuesto con el organismo de financiación sobre la base de una previsión presupuestaria presentada por la institución.</p>		<p>Negociación basada en las necesidades de las universidades.</p>

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
	Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs
LV	Número de plazas de estudios subvencionadas por el Estado asignadas a una institución y ponderación del coste básico por estudiante en función de las distintas ramas de estudios.	Cumplimiento de los contratos anteriores respecto al número de plazas de estudios ofertadas y al número de titulados.	Número de plazas de estudios de la institución y número de miembros del personal con una titulación en una rama científica.
LT	Número de plazas de estudios financiadas por el Estado disponibles en una institución y coste estimado por rama de estudios, «ciclo» y modalidad, y número de estudiantes de doctorado.	Para el 15% de la subvención global: distintos indicadores utilizados en el marco de la evaluación de la productividad investigadora de las IES: número de artículos en publicaciones internacionales, número de títulos científicos expedidos, participación en proyectos y programas internacionales de investigación científica, contratos de investigación, comisiones procedentes de entidades empresariales, etc.	
LU	(:)	(:)	(:)
HU	Número de plazas de estudios subvencionadas y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios y de si se trata de estudios a tiempo parcial o completo. Número de miembros del personal académico contratados como investigadores o docentes y número de estudiantes de doctorado en la formación financiada por el Estado.	Para el 12,5% de la subvención global: distintos indicadores de rendimiento, como los títulos otorgados, los tipos de cursos o los indicadores relativos a la actividad investigadora.	
MT	Negociaciones sobre la base de una previsión presupuestaria y consideración del número de estudiantes matriculados, número de miembros del personal académico y de administración, número de programas impartidos y actividad investigadora.	Número de titulados.	

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada		Criterios de rendimiento	
Criterios de entrada		inputs	
NL	<p>Universidades Número de estudiantes matriculados en el primer curso (13%); presupuesto fijo (37%), número de estudiantes de doctorado.</p>	<p>Universidades Número de titulados (50%).</p>	
	<p>Universidades con orientación profesional Número de estudiantes matriculados (20%).</p>	<p>Universidades con orientación profesional Número de titulados y número de estudiantes que abandonan sus estudios (80%).</p>	
AT	<p>Universidades Una negociación formal que se traduce en un contrato de rendimiento determina el 80% de la subvención.</p>	<p>Universidades Número de estudiantes en los programas conducentes a una licenciatura o a un título de Máster que cumplen con la duración establecida para los estudios, número de títulos finales otorgados (ponderados por la rama de estudios), número de licenciaturas y de títulos de Máster concedidos dentro del periodo de tiempo previsto para su obtención, número de títulos de Doctor otorgados (ponderado por la rama de estudios correspondiente), volumen de ingresos procedentes de proyectos de investigación y desarrollo y avances en las artes. Porcentaje de catedráticas, número de mujeres que obtienen el título de Doctor y número de estudiantes admitidos en los programas conducentes a un título de Máster o de Doctor que están en posesión de un título de grado no expedido por las autoridades austriacas.</p>	

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SJ, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada		Criterios de rendimiento	inputs
AT	Universidades de ciencias aplicadas (Fachhochschulen) Coste estándar de cada estudiante matriculado, que varía en función del curso y del programa de estudios.		
PL	Número de estudiantes a tiempo completo, número de estudiantes de doctorado a tiempo completo y número de miembros del personal académico tomados en consideración junto con los índices de costes de las distintas ramas de estudios implicadas. Consideración de los costes históricos.	Nivel de cualificación del personal académico.	Número de profesores que desarrollan tareas de investigación.
PT	Número de estudiantes de todos los programas de estudios que tienen derecho a ser financiados con fondos públicos; coste medio del personal (medidas indirectas de cualificación); ratio profesor/estudiante; ratio personal docente/personal no académico. La financiación depende de los costes de referencia calculados utilizando los mismos criterios para todas las instituciones y una relación predefinida entre otros gastos corrientes y los costes de personal (15/85). + Negociación del presupuesto con el organismo de financiación basándose en una previsión presupuestaria presentada por la institución.	Nivel de cualificación del personal académico (porcentaje del personal académico con el título de Doctor); tasa de eficiencia en la concesión de títulos de primer ciclo; tasa de eficiencia en la concesión de títulos de Máster y de Doctor; clasificación basada en los méritos (establecida por el CNAVES); resultados de la evaluación realizada por el CNAVES.	Número de investigadores.
		Perfeccionamiento del personal académico, derecho a expedir títulos científicos, certificados de calidad recibidos, número de publicaciones y de proyectos de investigación emprendidos, actividad docente del personal académico, premios y distinciones recibidas por la excelencia en investigación, utilización de los resultados de la investigación (licencias, servicios prestados, derechos de autor, etc.).	Resultados de una evaluación trienal llevada a cabo por un equipo de expertos internacionales independientes y clasificación resultante de las instituciones. Evaluación basada en las normas internacionales, incluidas las publicaciones en revistas internacionales, la solicitud de patentes, el respeto a de las recomendaciones y el uso adecuado de los fondos recibidos con anterioridad.

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
PT		Estas evaluaciones tienen que ver con el rendimiento de la institución, por ejemplo en lo que respecta a los procesos de enseñanza, el nivel de cualificación del profesorado, las investigaciones realizadas, el equipamiento pedagógico y las instalaciones académicas, la integración de los titulados en el mercado laboral y la eficacia en materia de gestión y organización.	
RO	Para el 80% de la subvención global: número de estudiantes que reciben ayudas económicas por nivel de estudios y tipo de programa, ponderado por coeficientes de equivalencia que expresan el esfuerzo financiero (asociado a una especialidad y tipo de educación).	Para el 20% de la subvención global: calidad del personal docente, nivel de capacidad para la investigación, calidad de las infraestructuras, biblioteca y centros de documentación, y servicios sociales y de gestión.	
SI	Para el 75%: gasto real del año anterior + 25% calculado sobre la base del número de estudiantes matriculados a tiempo completo y el coste por estudiante ponderado por el programa de estudios.	Estudiantes por programa de estudios que han obtenido un título en el anterior año natural ponderado por la ratio estudiante/titulado para el programa de estudios concreto.	
SK	IES públicas Número de estudiantes, fondos necesarios para poner en marcha los programas de estudios, clasificación de la IES (universitaria o no universitaria) y otros criterios relativos a la oferta de enseñanza.	IES públicas Número de titulados.	IES públicas Capacidad científica y tecnológica de las instituciones, su capacidad en materia de investigación, sus logros científicos, tecnológicos o artísticos, los resultados de sus actividades en estas áreas, su puesto en la clasificación de las universidades dedicadas a la investigación que resulta de esta evaluación.

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada		Criterios de rendimiento	inputs
FI	<p>Universidades Número de títulos de Máster y de Doctor que se prevé otorguen las universidades durante el período de tiempo especificado en el contrato de rendimiento multiplicado por el coste unitario, que refleja tanto las diferencias entre las ramas de estudios como las prioridades de carácter político.</p>	<p>Universidades Para el 32,5 % de la subvención global: número de títulos de Máster y de Doctor otorgados realmente durante el período de tiempo especificado en el contrato de rendimiento, número de publicaciones académicas y otros indicadores que miden la calidad, la eficiencia y el impacto social.</p>	
	<p>Politécnicos Número de estudiantes en las distintas ramas de estudios.</p>	<p>Politécnicos Para el 30 % de la subvención global: número medio de títulos de grado y de postgrado otorgados en los dos años anteriores.</p>	
SE	<p>Programas de estudios de primer y segundo ciclo Número de estudiantes a tiempo completo multiplicado por el coste unitario de cada rama de estudios.</p>	<p>Programas de estudios de primer y segundo ciclo Para el 45 % de la subvención global: número de estudiantes a tiempo completo que superan sus exámenes multiplicado por el coste unitario de cada rama de estudios.</p>	<p>Decisión política (no existen criterios estandarizados).</p>

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, nl, BG, DE, IE, EL, IT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
UK-ENG/ NIR	<p>Subvención para la enseñanza</p> <p>Número de estudiantes que finalizan su año de estudios ponderado por factores relativos a las materias estudiadas; a los estudiantes (los costes son superiores en el caso de los cursos a tiempo parcial y de los cursos organizados a través de partenariados entre las instituciones y los empleadores) y a las instituciones (los costes son superiores en el caso de las instituciones ubicadas en Londres; las instituciones especializadas; las pequeñas instituciones y los edificios históricos). La ponderación adicional reconoce los costes adicionales relativos a la matriculación y ayudas concedidas a los estudiantes procedentes de entornos desfavorecidos y no convencionales, así como a los estudiantes con algún tipo de discapacidad, y refleja el éxito de las instituciones para inscribir y retener a estos estudiantes.</p>		
UK-WLS	<p>Subvención para la enseñanza</p> <p>Número de créditos completados por los estudiantes, ponderado por factores relacionados con las materias estudiadas. Un porcentaje muy reducido de la subvención se destina teniendo en cuenta otros factores, como las primas que reconocen los costes adicionales relativos a la matriculación y ayudas concedidas a los estudiantes procedentes de entornos desfavorecidos y no convencionales y a los estudiantes con algún tipo de discapacidad y que reflejan el éxito para inscribir a estos estudiantes; o la prima por los programas de estudios impartidos en galés; y una pequeña asignación en función del número de estudiantes matriculados en activo.</p>		
UK-ENG/WLS/ NIR	<p>Subvención para la investigación</p> <p>Se calcula por separado para cada disciplina en función de la calidad y volumen de la investigación. La calidad la determina el <i>Research Assessment Exercise</i> (RAE - Ejercicio de Evaluación de la Investigación) descrito en el apartado 3.1.4. El volumen se mide por el número de investigadores en activo presentado al RAE. Los totales correspondientes a cada disciplina se distribuyen entre las instituciones en función del volumen de la investigación llevada a cabo en el ámbito de la disciplina en cuestión multiplicado por su calidad. Los niveles de calidad 1, 2 y 3 no dan derecho a financiación. Las ponderaciones para los niveles de calidad 4, 5 y 5* varían entre Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. Por ejemplo, en Inglaterra, un nivel 5* da derecho a una financiación casi cuatro veces superior a la de nivel 4 para el mismo volumen de actividad investigadora.</p>		
UK-SCT	<p>Subvención para la enseñanza</p> <p>Estudiantes matriculados; se tienen en cuenta diversos costes junto con las distintas ramas de estudios, el número de estudiantes matriculados que proceden de zonas socialmente desfavorecidas.</p>		

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación	
Criterios de entrada	Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
UK-SCT	<p>Subvención para la investigación</p> <p>Se calcula por separado para cada disciplina en función de la calidad y volumen de la investigación. La calidad la determina el <i>Research Assessment Exercise</i> (RAE - Ejercicio de Evaluación de la Investigación) descrito en el apartado 3.1.4. El volumen se mide por el número de investigadores en activo presentado al RAE. Los totales correspondientes a cada disciplina se distribuyen entre las instituciones en función del volumen de la investigación llevada a cabo en el ámbito de la disciplina en cuestión multiplicado por su calidad. Los niveles de calidad 1, 2 y 3 no dan derecho a financiación, mientras que los niveles 4, 5 y 5* sí.</p>		
IS	<p>Subvención para la enseñanza</p> <p>(= 60% del presupuesto asignado a la institución)</p> <p>Coste previsto por estudiante equivalente a tiempo completo (es decir, estudiantes presentados a los exámenes), en el que se tienen en cuenta todos los costes generales relativos a la enseñanza, como los salarios de los profesores y ayudantes, los costes generales de funcionamiento y los costes internos de construcción; y ponderación del coste por estudiante en función de la rama de estudios.</p>	Costes históricos en investigación.	La subvención depende de los indicadores de rendimiento, que varían en función del contrato de rendimiento establecido para cada una de las instituciones y puede dar prioridad, por ejemplo, al número de publicaciones académicas.
LI	<p>Número de plazas de estudios subvencionadas por el Estado con que cuenta la institución.</p> <p>Subvención para la investigación</p> <p>Consideraciones de carácter político.</p>		

Subvención para las actividades de enseñanza y funcionamiento (e investigación: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Subvención básica específica para la investigación		
Criterios de entrada		Criterios de rendimiento	inputs	Criterios de rendimiento
NO	<p>Componente educativo de la subvención global Coste por estudiante ponderado por el programa de estudios en el que éste está matriculado, basado en el coste del equipamiento e instalaciones para usos científicos y la complejidad de la enseñanza impartida; número de estudiantes extranjeros matriculados. + Costes históricos.</p> <p>Para el 50% del componente de la subvención correspondiente a investigación: consideraciones estratégicas y relativas a la calidad, incluida la financiación de plazas para estudiantes de doctorado.</p>	<p>Componente educativo de la subvención global Número de créditos obtenidos por los estudiantes (representa el 40% del componente educativo de la subvención) y número de estudiantes extranjeros matriculados.</p> <p>Para el 50% del componente de la subvención correspondiente a investigación: número de títulos de Doctor, publicaciones académicas, fondos recibidos de la UE y fondos del Consejo de Investigación Noruego.</p>		

Fuente: Eurydice.

Notas adicionales

Alemania: cada *Land* define el método de asignación de los fondos públicos directos a las instituciones de educación superior.

España: cada Comunidad Autónoma determina su propio método de asignación de fondos públicos directos a las IES.

Francia: el Estado retribuye directamente al personal docente de educación superior, a excepción de determinadas categorías de personal contratado.

Portugal: desde el año 2007/08, el CNAVES ha sido sustituido por la Agencia para la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. La financiación de las instituciones está influida por los resultados de las evaluaciones según una clasificación basada en los méritos.

Reino Unido: en caso de que los criterios de entrada se apliquen sólo cuando se cumplen los de rendimiento, las columnas se combinan.

Liechtenstein: la información se refiere únicamente a la *Hochschule Liechtenstein*.

Nota explicativa

Los criterios de entrada se refieren al volumen de actividad de las instituciones de educación superior. Entre estos criterios se encuentra el número de miembros del personal, los salarios de éstos, el número de estudiantes, etc. Los criterios de rendimiento están relacionados con los resultados obtenidos por la institución durante un período de tiempo determinado.

RED EURYDICE

A. UNIDAD EUROPEA DE EURYDICE

Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
(<http://www.eurydice.org>)

Dirección editorial

Arlette Delhaxhe

Autoras

Isabelle De Coster (Coordinación), Bernadette Forsthuber,
Stéphanie Oberheidt, Teodora Parveva,
Anna Glass (Experta externa)

Asesor académico para el instrumento de recogida de datos

Jochen Fried (Director de Iniciativas Educativas, Seminario Global de Salzburgo)

Coordinación de la producción

Gisèle De Lel

Maquetación y gráficos

Patrice Brel

B. UNIDAD ESPAÑOLA DE EURYDICE

Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE)

Ministerio de Educación

C/ General Oraa 55

28006 Madrid

Correo electrónico: eurydice@educacion.es

Página Web: <http://www.educacion.es/cide/eurydice/index.htm>

Dirección

Flora Gil Traver

Autores

María Soledad González Iglesias

Javier M. Valle López

Traducción

Ana María Sánchez Carreño

Revisión de la traducción

Martina Tuts

C. UNIDADES NACIONALES DE EURYDICE

BELGIQUE/BELGIË/BÉLGICA

Unité francophone d'Eurydice
Ministère de la Communauté française
Direction des Relations internationales
Boulevard Léopold II, 44 – Bureau 6A/002
1080 Bruxelles
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta; Chantal Kaufmann, Bernard Miller (Dirección General de Educación No Obligatoria e Investigación Científica)

Eurydice Vlaanderen / Internationale Projecten
Ministerie Onderwijs en Vorming
Hendrik Consciencegebouw 7C10
Koning Albert II – laan 15
1210 Brussel

Contribución de la Unidad: Noël Vercruyse, Els Barbé, Erwin Mal-froy (Departamento de Educación Superior), Kurt De Wit (Investigador, Servicio de Políticas Educativas, Universidad Católica de Lovaina)

Unité Eurydice
Agentur für Europäische Bildungsprogramme VoG
Gospertstrasse 1
4700 Eupen
Contribución de la Unidad: Leonhard Schifflers

BĀLGARIJA/BULGARIA

Eurydice Unit
European Integration and International Organisations Division
European Integration and International Cooperation Department
Ministry of Education and Science
2A, Kniiaz Dondukov Blvd.
1000 Sofia
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

ČESKÁ REPUBLIKA/REPÚBLICA CHECA

Eurydice Unit
Institute for Information on Education
Senovážné nám. 26
P.O. Box č.1
110 06 Praha 1
Contribución de la Unidad: Helena Pavlíková; Věra Št'astná (Ministerio de Educación, Juventud y Deportes)

DANMARK/DINAMARCA

Eurydice Unit
CIRIUS
Fiolstræde 44
1171 København K
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

DEUTSCHLAND/ALEMANIA

Eurydice-Informationsstelle des Bundes
EU-Büro des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
(BMBF)
Heinrich-Konen Str. 1
53227 Bonn

Eurydice-Informationsstelle der Länder im Sekretariat der Kultus-ministerkonferenz
Lennéstrasse 6
53113 Bonn
Contribución de la Unidad: Brigitte Lohmar

EESTI/ESTONIA

Eurydice Unit
SA Archimedes
Koidula 13A
10125 Tallinn
Contribución de la Unidad: Heli Aru (Asesora, Ministerio de Edu-cación e Investigación)

ÉIRE/IRELAND/IRLANDA

Eurydice Unit
Department of Education and Science
International Section
Marlborough Street
Dublin 1
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

ELLÁDA/GRECIA

Eurydice Unit
Ministry of National Education and Religious Affairs
Directorate of European Union
Section C 'Eurydice'
37 Andrea Papandreou Str. (Office 2168)
15180 Maroussi (Attiki)
Contribución de la Unidad: Dirección para la Unión Europea

ESPAÑA

Unidad Española de Eurydice
CIDE – Centro de Investigación y Documentación Educativa (MEC)
c/General Oraa 55
28006 Madrid
Contribución de la Unidad: Flora Gil Traver;
expertos: María Soledad González Iglesias,
Javier M. Valle López

FRANCE/FRANCIA

Unité française d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale / Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Mission aux relations européennes et internationales
61-65, rue Dutot
75732 Paris Cedex 15
Contribución de la Unidad: Thierry Damour; experta: Françoise Stoeffler-Kern (Universidad Louis Pasteur, Estrasburgo, asesora de la Dirección de Evaluación, Prospectiva y Rendimiento del Ministerio de Educación Superior e Investigación)

ÍSLAND/ISLANDIA

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Culture
Office of Evaluation and Analysis
Sölvhólgötu 4
150 Reykjavík
Contribución de la Unidad: Einar Hreinsson

ITALIA

Unità italiana di Eurydice
Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica (ex INDIRE)
Ministero della Pubblica Istruzione
Ministero dell'Università e della Ricerca
Palazzo Gerini
Via Buonarroti 10
50122 Firenze
Contribución de la Unidad: Simona Baggiani;
experto: Dr. Massimiliano Vaira (Università degli Studi di Pavia, Centro Interdipartimentale di Studi e Ricerche sui Sistemi di Istruzione Superiore – CIRSIS)

KYPROS/CHIPRE

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Kimonos and Thoukydidou
1434 Nicosia
Contribución de la Unidad: Christiana Haperi;
expertos: Efsthathios Michael, Despina Martidou, Erato Ioannou (Departamento de Educación Superior y Terciaria)

LATVIJA/LETONIA

Eurydice Unit
Academic Programmes Agency
Blaumaņa iela 22
1011 Riga
Contribución de la Unidad: Zane Birzniece, Viktors Kravčenko;
experta: Marina Mekša (Directora de la Unidad de Planificación Financiera y Créditos, Departamento de Educación Superior del Ministerio de Educación y Ciencia)

LIECHTENSTEIN

Informationsstelle Eurydice
Schulamt
Austrasse 79
9490 Vaduz
Contribución de la Unidad: Marion Steffens-Fisler con el apoyo de Helmut Konrad y Christoph Jenny

LIETUVA/LITUANIA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Science
A. Volano g. 2/7
01516 Vilnius
Contribución de la Unidad: Jolanta Spurgienė (coordinación de la Unidad); experta: Jūratė Deviženė (Directora de la Oficina de Programas Internacionales de Investigación, Departamento de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación y Ciencia)

LUXEMBOURG/LUXEMBURGO

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP)
29, Rue Aldringen
2926 Luxembourg
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

MAGYARORSZÁG/HUNGRÍA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Szalay u. 10-14
1055 Budapest
Contribución de la Unidad: Dóra Demeter; expertos: Erika Cser, Judit Györi, Tamás Móri

MALTA

Eurydice Unit
 Planning and Development Department
 Education Division
 Ministry of Education, Youth and Employment
 Floriana CMR 02
 Contribución de la Unidad: Raymond Camilleri (coordinación);
 experto: Jacques Sciberras (Director General de la Comisión
 Nacional de Educación Superior)

NEDERLAND/PAÍSES BAJOS

Eurydice Nederland
 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
 Directie Internationaal Beleid
 IPC 2300 / Kamer 10.130
 Postbus 16375
 2500 BJ Den Haag
 Contribución de la Unidad: Raymond van der Ree; Wim van Nie-
 kerk y Trinh Ngo (Departamento de Educación Superior,
 Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia)

NORGE/NORUEGA

Eurydice Unit
 Ministry of Education and Research
 Department of Policy Analysis, Lifelong Learning and
 International Affairs
 Akersgaten 44
 0032 Oslo
 Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

ÖSTERREICH/AUSTRIA

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur,
 Ref. I/6b (EURYDICE, BIFODOK, EERA)
 Österreichische Informationsstelle
 des EU-Bildungsinformationsnetzes EURYDICE
 Minoritenplatz 5
 A – 1014 Wien
 Contribución de la Unidad: Anna Glass, Florian Pecenka (expertos)

POLSKA/POLONIA

Eurydice Unit
 Foundation for the Development of the Education System
 Mokotowska 43
 00-551 Warsaw
 Contribución de la Unidad: Magdalena Górowska-Fells; experto:
 profesor Jerzy Woznicki

PORTUGAL

Unidade Portuguesa da Rede Eurydice (UPRE)
 Ministério da Educação
 Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE)
 Av. 24 de Julho, 134 4.º
 1399-54 Lisboa
 Contribución de la Unidad: Isabel Almeida, Margarida Leandro,
 Marieta Fonseca; experta: Vera Palma (Ministerio de Ciencia, Tec-
 nología y Educación Superior)

ROMÂNIA/RUMANÍA

Eurydice Unit
 National Agency for Community Programmes in the Field of Edu-
 cation and Vocational Training
 Calea Serban Voda, no. 133, 3rd floor
 Sector 4
 040205 Bucharest
 Contribución de la Unidad: Alexandru Modrescu, Tinca Modrescu,
 Julie Rozé

SLOVENIJA/ESLOVENIA

Eurydice Unit
 Ministry of Education and Sport
 Office for Development of Education (ODE)
 Kotnikova 38
 1000 Ljubljana
 Contribución de la Unidad: Božena Kenig, (Ministerio de Educa-
 ción Superior, Ciencia y Tecnología); experto: Alen Balde (Univer-
 sidad de Primorska)

SLOVENSKÁ REPUBLIKA/REPÚBLICA DE ESLOVAQUIA

Eurydice Unit
 Slovak Academic Association for International Cooperation
 Staré grunty 52
 842 44 Bratislava
 Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta con los
 expertos externos Daniela Drobna y Vladislav Rosa

SUOMI/FINLAND/FINLANDIA

Eurydice Finland
 Finnish National Board of Education
 P.O. Box 380
 00531 Helsinki
 Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

SVERIGE/SUECIA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Utbildningsdepartementet
103 33 Stockholm
Contribución de la Unidad: responsabilidad conjunta

TÜRKIYE/TURQUÍA

Eurydice Unit
MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)
Eurydice Birimi Merkez Bina Giriş
Kat B-Blok NO 1 Kizilay
06100 Ankara

UNITED KINGDOM

Eurydice Unit for England, Wales and Northern Ireland
National Foundation for Educational Research (NFER)
The Mere, Upton Park
Slough SL1 2DQ
Contribución de la Unidad: Sigrid Boyd, Karen Whitby; experto:
Mario Ferelli (Consejo de Financiación de la Educación Superior
para Inglaterra – HEFCE)

Eurydice Unit Scotland
International Team
Schools Directorate
2B South
Victoria Quay
Edinburgh
EH6 6QQ
Contribución de la Unidad: Elaine Provan (Dirección para el
Aprendizaje Permanente, Gobierno de Escocia)

Producción

Impreso en: Solana e hijos, A.G., España

Eurydice

El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico

Bruselas: Eurydice

2008 – 147 pág.

ISBN 978-92-79-09290-9

DOI 10.2766/ 65804

Descriptores: Gobierno, Educación superior, Financiación de la educación, Asignación de recursos, Fondos privados, Fondos públicos, Responsabilidad, Autoridad educativa, Autonomía institucional, Profesor, Selección, Evaluación del profesorado, Personal encargado de la dirección, Órgano de asesoramiento, Órgano de gobierno, Análisis comparado, Europa.

EURYDICE, la Red europea de información en educación

Eurydice es la Red institucional encargada de recopilar, actualizar y difundir información fiable y de carácter comparado sobre los diferentes sistemas y políticas educativas europeas. La Red se centra, sobre todo, en la manera en que se organiza y estructura la educación en todos sus niveles en Europa. Sus publicaciones se dividen, en términos generales, en descripciones de los sistemas educativos nacionales, estudios comparados sobre temas específicos e indicadores y estadísticas.

Eurydice se dirige, principalmente, a los responsables de la política educativa, tanto en el ámbito nacional como en los ámbitos regional, local y europeo. No obstante, sus publicaciones están al alcance de todos y se encuentran disponibles tanto en papel como a través de Internet.

La Red **Eurydice**, creada en 1980 por la Comunidad Europea, está formada por una Unidad Europea, establecida en Bruselas por la Comisión Europea, y por las Unidades Nacionales creadas por los Ministerios de Educación de los países que participan en Sócrates, el programa comunitario en materia de educación. **Eurydice** es parte integrante de Sócrates desde 1995. La Red favorece la cooperación europea en educación por medio de intercambios de información sobre los diversos sistemas y políticas, así como de la elaboración de estudios sobre aspectos de interés común de los sistemas educativos.

Eurydice es una Red dinámica e interdependiente a cuyo trabajo contribuyen todas las Unidades. La Unidad Europea coordina la actividad de la Red, redacta y distribuye la mayoría de sus publicaciones y diseña y administra las bases de datos y su página web. Las Unidades Nacionales recopilan los datos, contribuyen a su análisis y se encargan de que los resultados de los trabajos de la Red lleguen a los grupos destinatarios dentro de sus respectivos países. En la mayoría de los casos, la Unidad nacional depende del Ministerio de Educación; sin embargo, en algunos países está ubicada en centros de recursos bibliográficos o en organismos dedicados a la administración y a la investigación.

Direcciones en Internet:

Unidad Europea: <http://www.eurydice.org>
Unidad Española: <http://educacion.es/cide/eurydice>



ISBN 978-84-369-4748-9



9 788436 947489

PVP 10,00 €
IVA incluido