



TÍTULO

**LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN LA
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA.
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO
ORIENTADO A EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO DE SU
POLÍTICA DE BECAS Y AYUDAS**

AUTOR

Ricardo Almeida González

| | |
|-----------------|--|
| | Esta edición electrónica ha sido realizada en 2015 |
| Directora | Oneida Álvarez Figueroa |
| Tutor | Juan Murciano Rosado |
| Curso | <i>Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas</i> |
| ISBN | 978-84-7993-651-8 |
| © | Ricardo Almeida González |
| © | De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía |
| Fecha documento | 2015 |



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



TRABAJO FINAL DE MÁSTER

LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO ORIENTADO A EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO DE SU POLÍTICA DE BECAS Y AYUDAS.

Autor:

RICARDO ALMEIDA GONZÁLEZ

Dirección: Oneida Álvarez Figueroa
Tutorización: Juan Murciano Rosado
Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas (7ª Edición)
Universidad Internacional de Andalucía. Campus Santa María de La Rábida

INDICE

| | Páginas |
|---|----------------|
| Introducción | 3-5 |
| Capítulo 1. Marco legal y referencial de las becas y ayudas. | 6-26 |
| 1.1. Marco legal propio: Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). | |
| 1.2. Marco legal: Normativa autonómica andaluza | |
| 1.3. Marco legal: Normativa estatal española | |
| 1.4. Marco legal: Estrategia Europea 2015. Directrices europeas. | |
| 1.5. Marco legal: Declaración universal de los derechos humanos. Declaraciones mundiales de la Educación Superior. | |
| Capítulo 2. Marco general de los sistemas de seguimiento y evaluación de políticas públicas. | 27-42 |
| 2.1. Gestión orientados a resultados. | |
| 2.2. Sistemas de seguimiento y evaluación.. | |
| 2.3. Complementariedad del seguimiento y evaluación | |
| | 43-63 |
| Capítulo 3. El modelo de gestión y administración de los recursos humanos en la UNIA. Su aplicación a la gestión de becas. | |
| 3.1. Ámbito estratégico de la gestión de recursos humanos. | |
| 3.2. Becas y ayudas en el marco de la gestión de recursos humanos | |
| 3.3. Recursos previstos y resultados obtenidos, referido a las becas y ayudas. | |
| Capítulo 4. Propuesta de un sistema de seguimiento de resultados conducente a evaluación | 64-116 |
| 4.1. Conceptos de seguimiento e instrumentos aplicados en la UNIA. | |
| 4.1.1. Seguimiento sobre sus planes estratégicos. | |
| 4.1.2. Seguimiento sobre sus másteres oficiales. | |
| 4.1.3. Seguimiento sobre sus cartas de servicio. | |
| 4.1.4. Seguimiento sobre su contrato programa. | |
| 4.1.5. Seguimiento sobre su modelo de responsabilidad social universitaria. | |
| 4.2. Diagnóstico del seguimiento aplicado. Fortalezas y debilidades | |
| 4.3. Propuesta de un sistema de seguimiento | |
| 4.3.1. Los procesos de toma de decisiones. | |
| 4.3.2. La cadena de resultados. | |
| 4.3.3. Criterios de análisis del sistema conducente a evaluación. | |
| 4.3.4. Establecimiento de indicadores. | |
| 4.3.5. Ámbitos. | |
| 4.3.6. Niveles. | |
| 4.3.7. Responsabilidad y requerimientos. | |
| Conclusiones | 117-118 |
| Lista de cuadros | 119 |
| Lista de gráficos | 120 |
| Bibliografía | 121-128 |

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Final de Máster que a continuación se desarrolla, culminación del itinerario final del Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas (7ª edición), se concreta en la propuesta de un sistema de seguimiento de resultados de la política y gestión de becas y ayudas de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), orientado a facilitar evaluaciones.

Nos encontramos ante una política pública de un centro universitario que cuenta con numerosos elementos y comportamientos que denotan su preocupación por el seguimiento y la evaluación como pueden ser **el hecho de contar con una estrategia institucional completa, recursos económicos, diferentes servicios un sistema integral de gestión de los recursos humanos o series de indicadores** que permiten obtener información de la labor desarrollada respecto de la gestión por procesos, competencias, cartas de servicio o el plan estratégico, entre otros.

No obstante, esta labor reconocida, tras 20 años de recorrido después de su creación, por agencias de calidad tras haber superado varios procesos de evaluación institucional, pudiera ser mejorada y complementada mediante la propuesta de nuevos indicadores e interpretaciones de resultados obtenidos y logros alcanzados, una idea que nos surge a partir que nos cuestionemos si la política de becas y ayudas prevista para ser implementada anualmente, dirigida a la formación de recursos humanos en América Latina, el Magreb y España fundamentalmente, esta sirviendo para el mencionado cometido, **si está provocando o no impactos profesional y académico** en sus estudiantes o en los países y sociedades de origen de estos.

Igualmente, desde la perspectiva de la ya extensa trayectoria profesional en el ámbito de la gestión universitaria de quién suscribe estas palabras, hace que otros cuestionamientos afloren acerca del grado de cumplimiento logrado en cada momento por nuestra misión institucional y objetivos estratégicos.

La evaluación de políticas públicas, desde su consideración de área de investigación aplicada que puede valorar la utilidad y la adecuación de la actuación pública mediante una serie de técnicas y herramientas previstas desde otras áreas de las ciencias sociales, toma como referencia para su labor criterios tales como la eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia, racionalización, lo cual debe permitir la obtención y conclusiones respecto de todas las fases del ciclo de vida de la intervención pública (planificación, conceptualización, diseño, gestión, ejecución, resultados e impactos).

En este marco, un correcto sistema de seguimiento integrado en su estructura, con implicación de las áreas de gobierno y gestión, no hará sino facilitar la obtención de información y sus evidencias así como la posibilidad de poder detectar problemas y dificultades que puedan surgir respecto de la planificación prevista.

Un enfoque de análisis de resultados, tal como se plantea y se ha comentado anteriormente, puede complementar la labor que actualmente se desarrolla en la UNIA

conducente al logro de objetivos finales relacionados con la planificación y el cumplimiento de su misión institucional así como la rendición de cuentas y la transparencia que se vienen desarrollando. Y es por ello por lo que se ha tenido en cuenta el planteamiento ofrecido en este trabajo en relación a los diferentes objetivos insertos en el Reglamento de Becas de la UNIA, la vinculación que mantienen respecto de los correspondientes al Plan Estratégico y las diferentes responsabilidades orgánicas que sobre su desarrollo anual ocupan a los diferentes vicerrectorados.

Por tanto, la utilidad del seguimiento y la evaluación en este marco de trabajo debe hacerse evidente en cuestiones relacionadas con los diferentes procesos de toma de decisiones, la labor que sobre control administrativo y financiero se lleva a cabo, la retroalimentación informativa que debe producirse entre las diferentes unidades administrativas de gestión, la formación e implicación ante la política pública de becas y ayudas o el replanteamiento que se pueda llevar a cabo respecto de la intervención pública por parte de su equipo de gobierno. Sin duda que la utilidad de esta manera de trabajar contribuye a desarrollar la rendición de cuentas o la transparencia en la forma de actuar.

Sobre la base de estos antecedentes se ha manejado una amplia bibliografía que ha servido para ubicar las diferentes normativas universitarias relacionadas con el tema objeto de estudio, documentación propia de la UNIA (planes estratégicos, informes, normas, directrices, etc...) y material específico sobre seguimiento y evaluación.

En esta línea, comentada anteriormente acerca de que la propuesta desarrollada ha de ajustarse e incorporarse al sistema estratégico y organizativo vigente se plantea una estructura y un contenido en el TFM donde se advierte en todo momento la vinculación de objetivos del plan estratégico/objetivos del reglamento de becas y la incardinación del sistema propuesto a estos objetivos, iniciando en marcos y conceptos generales, continuando con la realidad de la gestión en la UNIA, permitiendo acercarse al seguimiento que sobre diversos ítems ha establecido la universidad, pasando, finalmente, a la propuesta que aquí se formula para su incorporación.

En el Capítulo 1 se expresa como ha sido el transcurrir del concepto becas y ayudas a lo largo del tiempo, así como los principios que las caracterizan, a través de las diferentes normativas emanadas por las administraciones europeas, nacional, autonómica y propia de la UNIA además de valorar el contenido en algunas declaraciones mundiales sobre Educación Superior y de los derechos humanos.

En el capítulo 2 se quiere reflejar el significado de la gestión orientada a resultados y la necesidad de hacerlos evidentes a través de la evaluación. Para ello, se requiere un sistema de seguimiento que pueda ir verificando, supervisando y obteniendo la información necesaria sobre la labor que desarrolla y cómo se está llevando a cabo. Finalmente, se insiste en el carácter complementario de ambos conceptos.

En el capítulo 3, desde la premisa de que un sistema de seguimiento debe quedar bien acoplado a la organización (en sus estructuras y sus herramientas de gestión), se

describe el modelo de gestión y administración vigente en la UNIA, referido a sus recursos humanos, desde la perspectiva estratégica. Muestra sus normas de referencias y las herramientas de las que se dota (gestión por procesos, por competencias, evaluación del desempeño, cartas de servicio y cadena de valor). A continuación nos centramos, específicamente, en la parcela de gestión de las becas y ayudas

En el capítulo 4, se describe el tipo de seguimiento aplicado en las herramientas comentadas en el capítulo anterior, lo cual servirá para introducir un diagnóstico del procedimiento vigente, indicándose sus fortalezas y debilidades. A continuación, se da paso a la propuesta de un sistema de seguimiento, que pretende sea complementaria y que deberá incardinarse en el sistema vigente. finalmente, quedan expresados los componentes del nuevo sistema, entre ellos, la pertinente serie de indicadores para cada objetivo previsto en el reglamento de becas.

CAPITULO 1. Marco legal y referencial de las becas y ayudas

Con carácter previo a la elaboración de una propuesta de construcción de un sistema de seguimiento conducente a evaluación y con orientación a resultados, que pueda ser complementaria de la labor que se viene desarrollando en la Universidad Internacional de Andalucía respecto de un ámbito tan concreto como es el de las becas y ayudas para estudiantes, es necesario contextualizar los diferentes conceptos que se han de manejar.

Se debe establecer un marco legal y referencial que refleje cuales han sido las normativas que han otorgado cobertura a lo largo del tiempo (preferentemente, en los últimos treinta años) y sobre que principios se han ido apoyando¹.

Esta labor se llevará a cabo respecto del concepto “becas y ayudas” en el campo de la Educación Superior y en todos sus niveles competenciales, a partir de una revisión normativa.

La citada revisión se llevara a cabo de manera escalonada, de abajo hacia arriba, iniciando la descripción desde las normativas de la UNIA para continuar con lo ocurrido en el ámbito autonómico, estatal, europeo, finalizando con lo establecido en las Declaraciones Mundiales de la Educación Superior.

Este texto servirá para enmarcar inicialmente nuestro trabajo posterior, en donde trataremos de proponer un sistema de seguimiento orientado a conocer el logro de resultados reales, más allá de los ejecutados, siempre desde la perspectiva estratégica vigente de la UNIA.

Finalmente, dada la densidad del capítulo facilitamos el siguiente cuadro resumen, que pretende sintetizar la legislación manejada así como los principios expresados en los diferentes documentos:

¹ *“para evaluar las políticas públicas es importante primero aclarar su marco orientativo o normativo, tratando de identificar los objetivos planteados explícitamente”* (Feinsteins, 2007, p.26)

Cuadro 1. Resumen de normativas empleadas, conceptos y principios relacionados con las “becas y ayudas” en la Enseñanza Superior.

| Normativas | Conceptos y principios reflejados |
|--|---|
| Normativa propia de la Universidad | |
| 1. Ley de creación de la UNIA, | - Principio de igualdad de oportunidades (no discriminaciones económicas y geográficas). |
| 2. Reglamento de becas de la UNIA | - Objetividad. |
| 3. Estatutos de la UNIA | - Concurrencia. - Publicidad. - Igualdad. - No discriminación. |
| Normativa autonómica: Andalucía | |
| 4. Ley 1/1992, de 21 de mayo, de coordinación del Sistema Universitario Andaluz | - Igualdad de oportunidades. - Eliminación de desigualdades. - Derecho a los estudios universitarios. |
| 5. Ley Andaluza de Universidades | - No discriminación por razones económicas - Garantía de acceso y permanencia en los estudios universitarios. - Movilidad estudiantil. - Adecuación a las demandas sociales. |
| Normativa estatal | |
| 6. Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto de Reforma Universitaria (LRU). | - Igualdad en el derecho al estudio. - Igualdad en el acceso. - No exclusión por razones económicas. |
| 7. Real Decreto 2298/1983, de 28 de julio, por el que se regula el sistema de becas y otras ayudas al estudio de carácter personalizado. | - Equidad. - Solidaridad. - Descentralización. |
| 8. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU). Modificada posteriormente (LOMLOU) | - Participación. - Unidad de criterios. - Igualdad de oportunidades. - Fomento de la movilidad universitaria. |
| 9. Real Decreto 1721/2007, de 21 de diciembre, por el que se establece el régimen de las becas y ayudas al estudio personalizadas. | - Gestión descentralizada. - Eficacia en la información, verificación, seguimiento y control de becas. |
| 10. Real Decreto 1220/2010, de 1 de octubre, por el que se crea el “Observatorio Universitario de becas, ayudas al estudio y rendimiento académico | - Equidad. - Eficiencia. - Transparencia. |
| 11. Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario. | - Publicidad. - Cohesión social y territorial. - Movilidad. - Principio de progresividad. |

- Suficiencia.

Normativa Estatal: Estrategia Europea 2015

12. EU2015

- Eficiencia.
- Equidad.
- Eficacia.
- Fomento del acceso a colectivos desfavorecidos.

Declaraciones mundiales sobre Educación Superior.

Declaración mundial sobre la Educación Superior. - Igualdad de acceso.
La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y acción - Promoción de la equidad.
- Calidad.
- Pertinencia.
Conferencia mundial sobre la Educación Superior 2009: la nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo - Eficacia.
- Transparencia.
- Responsabilidad social.
Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe

1.1. Normativa propia. Universidad Internacional de Andalucía

La política de becas y ayudas al estudio de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) se ha convertido con el transcurrir de los años en un elemento diferenciador y seña de identidad de la labor que tiene encomendada por su Ley de Creación² y su Misión institucional³, viéndose acompañada de una dotación presupuestaria importante en el marco de una oferta formativa muy amplia. Abarca, a todas las tipologías académicas, desde enseñanzas oficiales a títulos propios pasando por las actividades de formación complementaria y extensión universitaria.

En este marco de actuación es de aplicación la mencionada política, *“con particular proyección a la cooperación educativa internacional, tanto en el ámbito de la Comunidad Iberoamericana y países del norte de África...”* tal como se indica en la Ley de Creación de la universidad. Es destacable la muy larga trayectoria de oferta formativa de Másteres Propios impartidos en el Campus Santa María de la Rábida –con

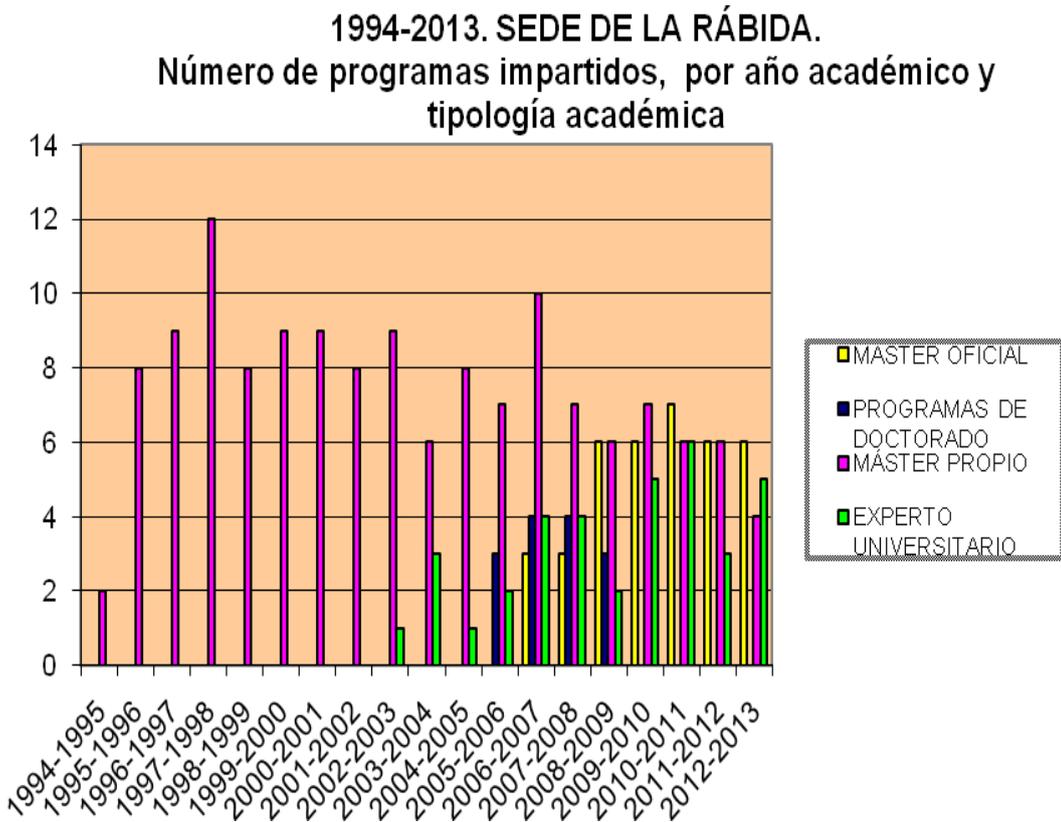
² La Ley de Creación de la UNIA ha pasado por varias etapas: Ley 4/1994, de 12 de abril. Posteriormente es modificada por la Ley 15/2007, de 3 de diciembre y, finalmente, se encuentra vigente el Decreto Legislativo 2/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de creación de la Universidad Internacional de Andalucía.

³ “Universidad Pública del Sistema Universitario Andaluz, de postgrado, comprometida con el progreso sostenible de su entorno, con vocación internacional y de cooperación solidaria, especialmente con América Latina y el Magreb, que responde con calidad, innovación, agilidad y flexibilidad a los retos emergentes de la sociedad en los diferentes campos de las ciencias, la tecnología, la cultura y las artes” (Plan Estratégico 2010-2014 de la UNIA, p. 23)

una importante horquilla de áreas de conocimiento - y una destacable presencia de alumnado procedente de toda la región latinoamericana (cerca de un 60% de los másteres propios presentan entre un 91 y100% de estudiantes de aquella zona).

La evolución descrita se puede visualizar en las siguientes gráficas:

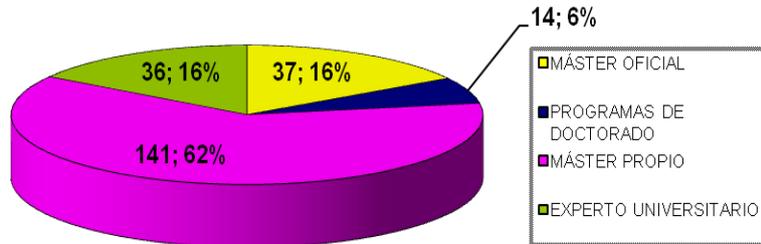
Grafico 1. N° de programas impartidos, por año académico y tipología académica



Fuente: Elaboración propia

Grafico 2. 1994-2013. Número y porcentaje sobre total de programas impartidos por tipología académica.

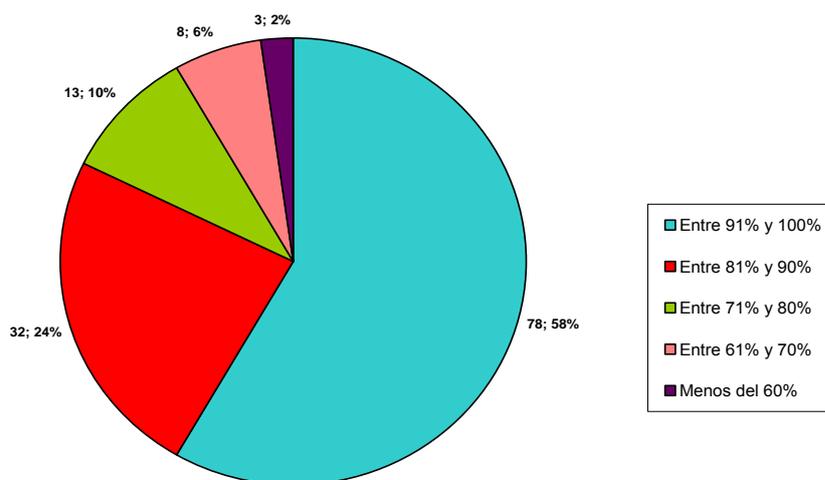
1994-2013. SEDE DE LA RÁBIDA.
Porcentaje de postgrados impartidos por tipología académica



Fuente: Elaboración propia

Grafico 3. Porcentaje de presencia de estudiantes latinoamericanos en Máster propio y número de programas en cada categoría

1994-2013. SEDE LA RÁBIDA
Porcentaje de presencia de estudiantes latinoamericanos en cada Máster Propio y nº de programas en cada categoría.



Además, se hace necesario señalar que la UNIA y su política de becas y ayudas se encuentran alineadas, no únicamente con las competencias legamente asignadas y su misión estratégica institucional sino también con las políticas mundial, europea, estatal y autonómica en materia de Educación Superior. Y se encuentra regulada por un Reglamento propio⁴, que presenta unos objetivos concretos. Son los siguientes:

- Trata de potenciar la internacionalización.
- Presenta un compromiso con la Cooperación Universitaria al Desarrollo.
- Fomenta la oferta académica de la universidad.
- Posibilita la participación de estudiantes de buen nivel académico y profesional pero también de bajo poder adquisitivo.
- Busca dotar al alumnado de una serie de ayudas al estudio, gestionadas de forma eficaz y eficiente.
- Pretende consolidar una oferta formativa de postgrado estable y competitiva.
- Quiere conseguir el desarrollo de una oferta de formación continua adaptada a las demandas de la sociedad.
- Quiere mejorar la implicación de la UNIA con sus entornos inmediatos.

El procedimiento se podrá iniciar a partir de la decisión del interesado en participar en cualquiera de las numerosas convocatorias de plazas para estudiantes que son convocadas anualmente por la UNIA, las cuales se encuentran regidas por los principios de objetividad, concurrencia, publicidad, igualdad y no discriminación.

Finalmente, el conocimiento real y efectivo de los efectos e impactos producidos por la política de becas y ayudas aplicada es una necesidad insoslayable, en este caso, para la UNIA, como una organización que requiere conocer, con evidencias, por un lado cuales pueden ser los logros de su estrategia para conocer su posición ante la sociedad y partes interesadas en su labor encomendada así como en la correspondiente a la obligatoria rendición de cuentas y por otro, controlar si sus principios de actuación están siendo los correctos en todo momento.

La UNIA contempló desde sus inicios el planteamiento de una oferta de becas propias y en su **Ley de Creación** ya quedó reflejado que una de las competencias de su Consejo de Gobierno era “*aprobar la distribución de becas y ayudas para los distintos programas docentes y de investigación*” (artículo 11.h). Previamente, la exposición de motivos de esta ley insiste que uno de los principios que, por aquel entonces, caracterizó la creación de la UNIA y de otras universidades en Andalucía fue el “*...de progresar en el principio de igualdad de oportunidades, haciendo más efectivo el derecho al estudio de todos los andaluces, sin discriminaciones económicas y geográficas*”. El propio carácter “internacional” de la UNIA hizo que este postulado

⁴ “Reglamento de becas de la Universidad Internacional de Andalucía” aprobado en Consejo de Gobierno de 17 de noviembre de 2009, modificado en Consejo de Gobierno de 28 de junio de 2012, modificado en Consejo de gobierno de 11 de marzo de 2014.

fuese aplicado desde el principio más allá de la procedencia andaluza de sus estudiantes. Las posteriores modificaciones de la Ley mantuvieron la competencia asignada.

Paralelamente a la Ley de Creación, la UNIA se dotó de un **Reglamento**⁵ que remarca en su artículo 21.1), la competencia sobre adjudicación de becas asignada a su Consejo de Gobierno.

Posteriormente, los **Estatutos** de la UNIA⁶, derogado el Reglamento anterior, dedican su Capítulo III a la Política de Becas enunciando algunos elementos que ayudan a perfilarla mejor, en aspectos tales como su objetivo principal, dotación económica, órgano de gestión o existencia de un Reglamento:

Artículo 79. Política de Becas

- 1. Con objeto de que nadie quede excluido del estudio y la investigación por razones económicas, la Universidad Internacional de Andalucía fomentará a través de su presupuesto una adecuada política de becas, ayudas y modalidades de exenciones parcial o total del pago de los precios públicos por prestación de los servicios académicos, que complementen las establecidas por el Estado y la Comunidad Autónoma de Andalucía.*
- 2. A tal efecto, el presupuesto anual de la Universidad Internacional de Andalucía establecerá las correspondientes partidas.*

Artículo 80. Comisión de Becas

- 1. Para cada curso académico, la Universidad Internacional de Andalucía constituirá una Comisión de Becas que gestionará y resolverá todas las convocatorias propias que no estén asignadas a otra Comisión y las de las Administraciones Públicas cuya competencia le sea delegada.*
- 2. El Consejo de Gobierno de la Universidad, aprobará un reglamento de becas en el cual se establecerá la composición, funcionamiento y competencias de esta comisión.*

La plasmación normativa de todos los conceptos relacionados con las becas y ayudas propias en la UNIA se llevó a cabo, finalmente, con la publicación del **Reglamento de Becas**⁷ y su anexo, donde se detalla el baremo oficial y componentes que habrán de aplicarse a la documentación pertinente y que no hizo sino confirmar y mejorar toda la trayectoria de gestión desarrollada en los años anteriores.

Así, se regulan, definitivamente, las directrices generales de organización y gestión de los procesos de adjudicación de becas y ayudas al estudio sobre un marco determinado

⁵ Aprobado en 8 de noviembre de 1997, BOJA nº 130

⁶ Decreto 236/2011, de 12 de julio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Internacional de Andalucía

⁷ Vid. cita 3.

por los principios de objetividad, concurrencia, publicidad, igualdad y no discriminación. Por la importancia del documento se reproduce su estructura vigente:

- *Preámbulo*
- *Artículo 1. Objetivo.*
- *Artículo 2. Ámbito de aplicación.*
- *Artículo 3. Convocatorias.*
- *Artículo 4. Modalidades de becas y ayudas al estudio.*
- *Artículo 5. Incompatibilidades y requisitos.*
- *Artículo 6. Comisiones.*
- *Artículo 7. Criterios de selección para becas y ayudas.*
- *Artículo 8. Adjudicación.*
- *Artículo 9. Obligaciones de los beneficiarios.*
- *Artículo 10. Revocación y pérdida de la condición de becario.*
- *Artículo 11. Informes finales.*
- *Disposición final.*

1.2. Marco legal: Normativa autonómica andaluza

La UNIA, integrante del Sistema Universitario Andaluz, normativiza sus becas y ayudas a partir de las competencias atribuidas a Andalucía sobre Educación Superior en su **Estatuto de Autonomía** especialmente en lo referido a “*la regulación y la gestión de un sistema propio de becas y ayudas a la formación universitaria...* ”.

De esta manera, **la Ley 1/1992, de 21 de mayo, de coordinación del Sistema Universitario Andaluz** señala en su artículo 6.k que una de las funciones del Consejo Andaluz de Universidades⁸ es “*informar los criterios y directrices en materia de becas, créditos y ayuda*”.

Con posterioridad, la promulgación de la **Ley Andaluza de Universidades⁹ (LAU)**, más allá de insistir en necesaria igualdad de oportunidades en el acceso a su sistema universitario (artículo 51.3-c), remarca la competencia de la Junta de Andalucía en materia de becas y ayudas estableciendo el derecho de los estudiantes al acceso a este tipo de plazas y extiende la competencia del Consejo Andaluz de Universidades enunciada en la Ley 1/1992:

Artículo 51.3. Derechos y deberes de los estudiantes:

- b. Al establecimiento, en el marco de las competencias de la Comunidad Autónoma, de un sistema de becas y ayudas suficientes que garanticen la eliminación de desigualdades que provoquen la exclusión o el abandono de los estudios por cuestiones de índole económica.*

⁸ Es un órgano de consulta, planificación y asesoramiento del Gobierno andaluz en materia de universidades creado por Decreto 196/1964, de 3 de julio, por el que se crea el Consejo Andaluz de Universidades.

⁹ Ley 15/2003, de 22 de diciembre, andaluza de universidades

Artículo 52. Becas y Créditos

1. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 45 de la Ley Orgánica de Universidades, el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía establecerá el régimen de becas al estudio y créditos que garantice el derecho a los estudios universitarios y la no discriminación por razones económicas.

Artículo 73.k) Es competencia del Consejo Andaluz de Universidades:

Proponer criterios y directrices que hayan de orientar la política de becas, ayudas y créditos a los estudiantes para favorecer la movilidad dentro de la comunidad autónoma y en el ámbito del Espacio Europeo de Educación Superior.

La reforma de la Ley 15/2003, de 22 de diciembre¹⁰ añade un nuevo punto al artículo 52 extendiendo la cobertura de aplicación:

Artículo 52. Becas y Créditos

2. En el caso de las universidades públicas, se establecerán modalidades de exención parcial o total del pago de los precios públicos por prestación de servicios académicos. Se prestará especial atención a las personas con cargas familiares, víctimas de la violencia de género, víctimas del terrorismo, personas con dependencia y discapacidad, garantizando así su acceso y permanencia en los estudios universitarios

Pero también esta reforma aplica su modificación al artículo 54 de la LAU, dedicado al Espacio Europeo de Educación Superior en lo referido a la movilidad de los estudiantes así como al artículo 66, sobre los objetivos y fines de la coordinación de las universidades andaluzas apelando a la necesidad del establecimiento de las becas y ayudas:

Artículo 54.2. Espacio Europeo de Educación Superior.

b) La Comunidad Autónoma y las universidades fomentarán programas de becas, ayudas y créditos al estudio, y en su caso, complementarán los programas de becas y ayudas de la Unión Europea y de otras entidades internacionales. En todo caso, modularán su cuantía en función del país de destino, la calidad acreditada de la institución receptora y la capacidad económica del beneficiario.

Artículo 66. Objetivos y fines

5. La adecuación de la oferta de becas y ayudas al estudio a las demandas sociales.

¹⁰ Ley 12/2011, de 16 de diciembre, de modificación de la Ley Andaluza de Universidades

Finalmente, en lo que respecta a Andalucía, una última reforma a la Ley Andaluza de Universidades¹¹, no provocó cambios en el tema que nos atañe.

En conclusión, las diferentes normativa andaluzas asume como propia la labor de impulsar un sistema de becas ya ayudas universitarias, que se consolida con el transcurrir del tiempo y sobre la base de principios relacionados con la igualdad de oportunidades, no discriminación de ningún tipo y especial atención a determinados colectivos desfavorecidos.

1.3. Marco legal: Normativa estatal española.

En este caso, el concepto “becas y ayudas” viene marcado por la promulgación de dos grandes normas en los últimos 30 años en España: la Ley orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU) y la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU, posteriormente LOMLOU).

a) LRU

La LRU se apoya en el artículo 27.10 de la Constitución sobre la Autonomía de las Universidades, al objeto de democratizar la universidad y convertirla en “...*un auténtico servicio público referido a los intereses generales de toda la comunidad nacional y de sus respectivas comunidades autónomas*”.

De esta manera, la institución universitaria trata de romper su tradición centralista, por entonces, mediante el establecimiento de un marco de distribución de competencias entre el Estado, Comunidades Autónomas y las propias universidades, apoyado, entre otros principios, en el mandato constitucional sobre “*igualdad de todos los españoles en el ejercicio del derecho al estudio*”¹².

Sobre esta base, en previsión del aumento de la demanda de Educación Superior en España, y respecto de las becas y ayudas se comenta en su Título Cuarto dedicado al estudio en la Universidad:

Artículo 26.3.

“Con objeto de que nadie quede excluido del estudio en la Universidad por razones económicas, el Estado y las Comunidades Autónomas, así como las propias universidades, instrumentarán una política general de becas, ayudas y créditos a los estudiantes y establecerán, asimismo, modalidades de exención parcial o total del pago de tasas académicas”

En paralelo a la aprobación de la LRU es publicado en el BOE el **Real Decreto 2298/1983, de 28 de julio, por el que se regula el sistema de becas y otras ayudas al estudio de carácter personalizado**. En este documento se asumió entonces que existía

¹¹ Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Andaluza de Universidades.

¹² Relacionado con el Artículo 27, Artículo 149.1, Constitución Española.

“...desigualdad de oportunidades de la población española ante la enseñanza” y se planteó solventarlo a través de una adecuada política de educación compensatoria bajo los parámetros de los principios de equidad, solidaridad, descentralización, participación, unidad de criterios e igualdad de oportunidades. Por tanto se dio forma a un sistema de becas y ayudas al estudio que, entre otros objetivos, se marcó el acceso y la continuidad de los estudios a quienes careciesen de medios económicos.

Así, las definiciones manejadas por la norma sobre los conceptos de becas y ayudas aparecen en su artículo 1º:

1. A los efectos del presente Real Decreto, se entiende por beca y ayuda al estudio toda cantidad o beneficio que el Estado conceda a quienes deseen realizar o se encuentren realizando estudios para su promoción educativa, cultural profesional y científica.

2. También tendrán la consideración de ayudas al estudio las cantidades que tengan por objeto premiar aprovechamientos académicos de excepcional calidad, sean estos contemplados a través del expediente escolar del estudiante, bien sean demostrados mediante la superación de pruebas que a tal efecto puedan establecerse.

b) LOU

La derogación de la LRU se produce al ser aprobada la **LOU** en 2001 (posteriormente modificada en 2007).

Esta Ley considera que los conceptos de autonomía universitaria y descentralización pretendidos desde la publicación de la norma anterior han sido logrados y que la universidad española con la llegada del nuevo siglo presenta ya un “*papel central en el desarrollo cultural, económico y social de un país*”, tal como quedó expresado en su exposición de motivos.

La nueva ley universitaria pretenderá mejorar la calidad docente, investigadora y de gestión en unos niveles de calidad y excelencia que permita influir en todos los ámbitos sociales mientras que el eje de la actividad académica debe suponer profundizar en la creación y transmisión del conocimiento y poder dar respuesta a los nuevos retos planteados desde las TICs y la formación a lo largo de la vida.

El aumento de la demanda formativa universitaria hace que el tratamiento otorgado en este momento a las becas y ayudas sea importante. Se concentra en varios aspectos que son desarrollados en un amplio artículo 45 y que giran en torno a los siguientes vectores:: fomento de la movilidad universitaria a través de la implementación de este tipo de políticas, se plantea el continuar con el precepto constitucional de la igualdad en las condiciones de acceso a la Universidad, gestión descentralizada y utilización de principios de equidad y solidaridad en el establecimiento del seguimiento de las becas y ayudas en su consecución de objetivos:

Artículo 45. Becas y ayudas al estudio

1. Para garantizar las condiciones de igualdad en el ejercicio del derecho a la educación y para que todos los estudiantes, con independencia de su lugar de residencia disfruten de las mismas oportunidades de acceso a los estudios superiores, el Estado, con cargo a sus presupuestos generales, establecerá un sistema general de becas y ayudas al estudio destinado a remover los obstáculos de orden socioeconómico...

A estos efectos, el Gobierno determinará con carácter básico las modalidades y cuantías de las becas y ayudas al estudio, condiciones académicas y económicas... para asegurar la igualdad en el acceso a las citadas becas y ayudas en todo el territorio...

...

2. El desarrollo, ejecución y control del sistema general de becas y ayudas al estudio corresponde a las Comunidades Autónomas... con el fin de facilitar la gestión descentralizada y la atención a las peculiaridades territoriales que la legislación contemple.

...

3. Sobre la base de los principios de equidad y solidaridad, las administraciones públicas y las universidades cooperarán para articular sistemas eficaces de información, verificación y control de las becas y ayudas financiadas con fondos públicos y para el mejor logro de los objetivos señalados en los apartados anteriores.

4. Con objeto de que nadie quede excluido del estudio en la universidad por razones económicas, el Gobierno y las Comunidades Autónomas, así como las propias universidades, instrumentarán una política de becas, ayudas y créditos para el alumnado y, en el caso de las universidades, establecerán, asimismo, modalidades de exención parcial o total del pago de los precios públicos por prestación de servicio académicos.

c) Otras disposiciones estatales españolas.

La disposición adicional vigésimo segunda de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, encomienda al Gobierno – previo acuerdo de la Conferencia General de Política Universitaria y del Consejo de Universidades – la creación de un *Observatorio de Becas y Ayudas al Estudio*, el cual “*elaborará estadísticas e informes que contribuyan a mejorar la eficiencia y transparencia del sistema de becas y ayudas universitarias*” y que deberá contar con la participación de agentes sociales y estudiantes.

Consecuencia de la anterior norma se produce, por tanto, el desarrollo normativo de otras relacionadas con la política de becas ayudas, en línea con el artículo 45 y el Observatorio anunciados¹³.

De esta manera, por un lado, nos encontramos con el **Real Decreto 1721/2007, de 21 de diciembre, por el que se establece el régimen de las becas y ayudas al estudio personalizadas**¹⁴. Esta norma actualiza la gestión, dada la asunción de competencias en educación por parte de todas las comunidades autónomas, insistiendo en un objetivo primario: lograr la igualdad de acceso a las becas en todo el territorio. Para ello, presenta una estructura que explicita:

- Definiciones¹⁵
- - Ámbitos competenciales
- - Modalidades,
- Cuantías y componentes de las becas y ayudas,
- Requisitos económicos de renta y patrimonio,
- Requisitos académicos,
- Principios (“publicidad, eficacia, eficiencia”),
- Procedimiento de revocación, reintegro e incompatibilidades
- Se hace explícito el carácter de las becas y ayudas “territorializadas”.

Por otro lado, el Observatorio de becas y ayudas es creado mediante el **Real Decreto 1220/2010, de 1 de octubre, por el que se crea el “Observatorio Universitario de Becas, Ayudas al Estudio y Rendimiento Académico”**.

El Observatorio - a partir de la premisa de que las becas y ayudas garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación pero también la cohesión social y territorial- recoge explícitamente los conceptos de equidad, eficiencia, eficacia y transparencia del marco de actuación en su texto preliminar. Señala como prioridad del Gobierno y responsables autonómicos en Educación Superior lo siguiente:

“...la equidad del sistema de becas y ayudas universitarias y la integración de estas políticas con la estructura de precios, el rendimiento académico de los

¹³ Relacionadas fundamentalmente con los perfiles de descentralización administrativa pretendidos y la información y seguimiento requeridos.

¹⁴ Deroga la gestión centralizada del Real Decreto 2298/1983, de 28 de julio, por el que se regula el sistema de becas y otras ayudas al estudio de carácter personalizado y el Real Decreto 1123/1985, de 19 de julio, sobre el pago de becas y ayudas al estudio concedidas por el Ministerio de Educación y Ciencia a través de entidades de crédito. Posteriormente, el Real Decreto 1721/2007 es modificado por los Reales Decretos 1000/2012, de 29 de junio, por el que se establecen los umbrales de renta y patrimonio familiar y las cuantías de las becas y ayudas al estudio para el curso 2012-2013 y RD 609/2013 de aplicación al curso académico 2013-2014.

¹⁵ Definiciones. Artículo 1.1. Becas. “A los efectos de este real decreto, se entiende por beca la cantidad o beneficio económico que se conceda para iniciar o proseguir enseñanzas conducentes a la obtención de un título o certificado de carácter oficial con validez en todo el territorio nacional, atendiendo a las circunstancias socioeconómicas y al aprovechamiento académico del estudiante.” Artículo 1.2. Ayudas al estudio. “A los efectos de este real decreto tendrá la consideración de ayuda al estudio toda cantidad o beneficio económico que se conceda para iniciar o proseguir enseñanzas con validez en todo el territorio nacional, atendiendo únicamente a las circunstancias socioeconómicas del beneficiario.”

estudiantes y la eficiencia y la eficacia de las propias instituciones...La equidad, la eficiencia y la eficacia de las universidades se encuentran directamente relacionadas con las políticas sociales en el acceso y continuación de los estudios universitarios, así como con las políticas de precios, el marco de financiación universitario y las políticas de rendición de cuentas y transparencia informativa.

Sobre estos principios, el Observatorio se constituye en un órgano de asesoramiento¹⁶ que habrá de informar sobre el sistema de becas y ayudas universitarias a partir de un sistema de seguimiento e información (mediante estadísticas, indicadores e informes):

“...con objeto de contribuir a la mejora de la equidad, la eficiencia, la eficacia y la transparencia del sistema universitario español. La información que proporcione el observatorio mejorará la eficacia del proceso de toma de decisiones de las Universidades, las Comunidades Autónomas y la Administración General del Estado pero también contribuirá a que el colectivo de estudiantes conozca el esfuerzo económico del Gobierno de España en el ámbito de las becas y ayudas al estudio, así como en las mejoras de las modalidades y umbrales y en la comunicación de los resultados”.

En línea con el marco de desarrollo normativo previsto en la LOMLOU¹⁷ y en concreto con el correspondiente a los derechos de los estudiantes, una nueva norma hace referencia al tema que nos ocupa: el **Estatuto del Estudiante Universitario**¹⁸ dedica parte de su articulado a las becas y ayudas.

Señala como uno de los derechos comunes el correspondiente al disfrute de las becas y ayudas en convocatorias nacionales y propias de las universidades con independencia de su lugar de residencia.

Además, en su Capítulo IV (sobre “movilidad estudiantil”), regula que las administraciones con competencias en materia universitaria y universidades “*promoverán sistemas de financiación de los gastos ocasionados por las estancias de formación, o de realización de trabajos fin de titulación o de prácticas externas*”¹⁹. Además, “*los estudiantes podrán obtener ayudas y becas que contribuyan a sufragar los gastos de alojamiento y manutención de su estancia en el centro de destino en las condiciones que establezca la normativa de ayudas a la movilidad que corresponda en cada caso*”.

¹⁶ El Observatorio es un órgano colegiado, con la participación de representantes de agente sociales y estudiantes, Comunidades Autónomas y Universidades, el cual funcionará en Pleno, Comisión Delegada y Comisiones de Trabajo o Seguimiento: Comisión de Eficiencia, Eficacia y Rendición de Cuentas y Comisión de Becas, Ayudas al estudio y Rendimiento Académico.

¹⁷ Artículo 46.5. “El Gobierno aprobará un estatuto del estudiante universitario, que deberá prever la constitución, las funciones, la organización y el funcionamiento de un Consejo del estudiante Universitario como órgano colegiado de representación estudiantil...”

¹⁸ Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario

¹⁹ Artículo 16.4 del Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario.

Finalmente, en el Capítulo IX del Estatuto, denominado “de las becas y ayudas al estudiante”, se abarcan los artículos 40 a 43 y comienza por establecer una serie de principios básicos para este tipo de programas:

- El derecho de los estudiantes a participar en los programas de becas y ayudas.
- La garantía a los estudiantes de que obtendrán la cobertura necesaria, desde las convocatorias generales y propias.
- Aplicación del “*principio de progresividad*”, cuando proceda, en el sentido que las cantidades asignadas a los estudiantes estén ajustadas a su situación socioeconómica y necesidades reales.
- Aplicación de los “*principios de suficiencia y equidad*”.
- Promoción del aprovechamiento académico por los estudiantes, a partir de la participación en los programas de becas y ayudas.

El resto del mencionado capítulo aborda otra serie de factores:

- Cómo se producirá la participación de los estudiantes en el diseño de los programas de becas y ayudas,
- Qué órganos regularán y desarrollarán los programas,
- La expresión de el derecho a beca de todos los estudiantes que cuenten con requisitos previos en cada convocatoria,
- La duración de las becas,
- La previsión de someter a ponderación “*...los créditos superados por el estudiante, distinguiendo el ciclo de los estudios de que se trate y las tasas de rendimiento y eficiencia de la rama de conocimiento correspondiente*”
- Las garantías procedimentales en la gestión de la política de becas:

Artículo 43. Garantías

- 1. La gestión de la política de becas estará inspirada en los principios de equidad y eficacia.*
- 2. La administración General de Estado y las Comunidades Autónomas y las Universidades resolverán, en cada caso y de acuerdo con la normativa que resulte de aplicación, los expedientes para la concesión de becas y ayudas, a la mayor brevedad y con la máxima agilidad posible.*
- 3. El Ministerio de Educación, a través del Observatorio de Becas, Ayudas y Rendimiento Académico, velará por la equidad y la eficacia del sistema de becas y ayudas al estudio, garantizando la participación de los estudiantes en el mismo.*

En conclusión, podemos ver que el trayecto iniciado desde la publicación de la LRU continua y en años posteriores va a ir consolidando los diferentes aspectos que atañen a las políticas de becas y ayudas estatales. La normativización aumenta, especialmente, a partir de la promulgación de la LOU y su posterior reforma.

Así, hitos como la creación del Observatorio Universitario de Becas y Ayudas al estudio y Rendimiento Académico, el Real Decreto que establece el régimen personalizado

para este tipo de plazas y la promulgación de Estatuto del Estudiante Universitario, pueden ser reflejo de la constante preocupación por que, el hecho de la existencia de dificultades sociales y económicas, no se conviertan en obstáculos definitivos para el acceso a la formación universitaria.

1.4. Marco legal. Estrategia Europea 2015. Directrices europeas.

Las normativas propia, autonómica y estatal en materia de universidades se encuentran alineadas, como no puede ser de otra manera, con las emanadas desde la Unión Europea.

En este sentido, la **Estrategia Universidad 2015 (EU2015)**²⁰ recoge los principios establecidos en la LOU y su reforma de 2007 pero apoyándose en unas bases que completan el perfil modernizador de la enseñanza universitaria en Europa durante los últimos 30 años.

La EU2015 *“es una iniciativa encaminada a la modernización de la Universidad española mediante la coordinación de los correspondientes sistemas universitarios autonómicos y el desarrollo de un moderno Sistema Universitario Español (SUE)”* (Estrategia Universidad 2015, 2010, p17) y que incide especialmente en la contribución a la construcción desde España al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Cuatro documentos de referencia son la base de la Estrategia:

- La Magna Charta Universitatum (Bolonia, 1988), referido a la vocación que debe tener la universidad - autonomía universitaria, libertad académica, rendición de cuentas a la sociedad y multiculturalismo-.
- La Declaración de Lisboa (Lisboa, 2000) y su objetivo estratégico de convertir a la Unión Europea *“...en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”* aún considerando, desde la perspectiva de los sistemas educativos, unos intereses comunes pero respetando las particularidades y diferencias nacionales.
- Las directrices emanadas de la Declaración de Bolonia (Bolonia, 1998) con el compromiso del logro de una serie de objetivos *“...-dentro del contexto de nuestras competencias institucionales y respetando plenamente la diversidad de culturas, lenguas, sistemas de educación nacional y de la autonomía universitaria – para consolidar el Área Europea de Educación Superior”*.
- La promulgación del Real Decreto 1393/2007, de ordenación de las enseñanzas, el cual adopta una serie de medidas compatibles con el EEES.

²⁰ Presentada en Consejo de Ministros de 30 de enero de 2009 y el desarrollo de la Estrategia, igualmente en Consejo de Ministros de 25 de junio de 2010.

Los cuatro documentos de referencia anteriores permiten el alineamiento con otra serie de ellos relacionados con la modernización de las universidades y que emanan del Consejo de la Unión Europea, entre otros y que son destacables por su importancia:

- “El papel de las universidades en la Europa del conocimiento” (Comunicación de la Comisión, Bruselas, 5 de febrero de 2002).
- “Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones para que las universidades puedan contribuir plenamente a la Estrategia de Lisboa” (Comunicación de la Comisión, Bruselas, 20 de abril de 2005).
 - Señala en su p. 6 que dado que la población estudiantil aumenta y se produce una mayor movilidad en toda Europa deben mejorar aspectos relacionados con la accesibilidad de los estudiantes a las universidades de manera que resulten atractivas. Y entre otros mecanismos se contemplan *“...los sistemas de becas o préstamos, la disponibilidad de alojamiento asequible y de empleos a tiempo parcial o los lectorados...para hacer a las universidades atractivas y accesibles a una población de estudiantes suficientemente amplia, quebrando así la asociación entre origen social y nivel de estudios.”*
- “Cumplir con la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación (Comunicación de la Comisión, Bruselas, 10 de mayo de 2006).
 - Respecto de la eliminación de barreras en el acceso a las universidades, uno de los nueve ámbitos marcados en el documento y que podrían contribuir a la modernización de las universidades, se señala que *“debería ser más fácil transferir las becas y los préstamos nacionales de estudios dentro de la Unión Europea”*
- “Eficiencia y equidad en los sistemas europeos de educación y formación” (Comunicación de la Comisión, Bruselas, 8 de septiembre de 2006).
 - El punto 3 del documento está dedicado al aseguramiento de la eficiencia y la equidad en las políticas de educación y formación de sus diferentes niveles. Respecto de la Enseñanza superior se indica que el logro de la equidad en muchos países se lleva a cabo a través del reparto de costes asumidos por individuos y sociedad, recurriendo a los estudiantes como beneficiarios directos para que inviertan en su futuro mediante el pago de las matrículas. La Comisión indica que *“es evidente que si la instauración de los derechos de matrícula no va acompañada de la concesión de ayudas financieras a los estudiantes con menos recursos, se pueden agravar las desigualdades de acceso a la enseñanza superior.”*

- “Resolución del Consejo sobre la modernización de las universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento” (Comunicación de la Comisión, Bruselas, 6 de diciembre de 2007)²¹.
 - o En este documento se alude a “la importancia del triángulo del conocimiento: enseñanza, investigación e innovación para la competitividad de la Unión Europea”, uno de los puntos base tomados por la EU2015 es el de la importancia de la creación, difusión, transferencia y socialización del conocimiento y del equilibrio que se debe producir “entre los factores que constituyen el Triángulo...como misiones de la Universidad y por tanto en el agente central del cambio de modelo social y productivo” (EU2015, p. 16)

Sobre estas bases y sus planteamientos, la EU2015 plantea 3 objetivos transversales, a saber, la dimensión social, la búsqueda de la excelencia y la internacionalización de todas las actividades académicas universitarias. Y lo enfoca hacia los ámbitos estratégicos/ejes/líneas estratégicas siguientes:

✚ **Ámbito: Misiones**

- Eje: Formación.
 - Línea estratégica: Adaptación de las enseñanzas al EEES.
 - Línea estratégica: Formación a lo largo de la vida.
- Eje: Investigación.
 - Línea estratégica: Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
 - Línea estratégica: Doctorado.
- Eje: Tercera Misión.
 - Línea estratégica: Transferencia de conocimiento y tecnología.
 - Línea estratégica: Responsabilidad social universitaria.

✚ **Ámbito: Personas**

- Eje: Personal docente e investigador.
 - Línea estratégica: carrera profesional.
 - Línea estratégica: Estatuto PDI.
- **Eje: Estudiantes Universitarios.**
 - Línea estratégica: Estatuto de Estudiantes
 - **Línea estratégica: Observatorio de becas y ayudas.**
 - Línea estratégica: Orientación e inserción
- Eje: Personal de Administración y Servicios.
 - Línea estratégica: Formación y movilidad.

✚ **Ámbito: Fortalecimiento de capacidades.**

- Eje: Financiación.
- Eje: Gobernanza.
- Eje: Internacionalización.
- Eje: Evaluación (individual y colectiva).

²¹ En este documento se alude a “la importancia del triángulo del conocimiento: enseñanza, investigación e innovación para la competitividad de la Unión Europea”, uno de los puntos base tomados por la EU2015 es el de la importancia de la creación, difusión, transferencia y socialización del conocimiento y del equilibrio que se debe producir “entre los factores que constituyen el Triángulo...como misiones de la Universidad y por tanto en el agente central del cambio de modelo social y productivo” (EU2015, p. 16)

- Eje: Comunicación universitaria.
- ✚ Ámbito: Entorno.
 - Eje: Universidad-territorio
 - Línea estratégica: Universidad-ciudad-territorio
 - Línea estratégica: Contribución socioeconómica de la universidad.
 - Eje: Modernización campus universitario.
 - Línea estratégica: Campus de Excelencia Internacional.
 - Línea estratégica: Observatorio de becas y ayudas.
 - Eje: Personal de Administración y Servicios.
 - Línea estratégica: Formación y movilidad.

De acuerdo con la línea de trabajo que venimos comentando en el texto, la estrategia en lo referido al concepto “becas y ayudas” se concentra en el Ámbito de las “personas” y en el terreno de los “estudiantes universitarios”²².

Así, se reflejan dos proyectos que han sido comentadas en páginas precedentes por haber sido ya publicadas sus normativas de referencia en el ámbito estatal español: el Estatuto de los estudiantes y el Observatorio de becas y ayudas.

La EU2015 insiste en argumentos y principios expresados en sus normas de desarrollo fruto de decisiones políticas, que deberán verse complementados con los datos reales facilitados desde el Observatorio. Se indica al respecto:

“Las convocatorias de Becas y Ayudas pueden entenderse como un contrato entre el estudiante y la sociedad. Para garantizar la eficacia del sistema conviene, por ello, unir a la consideración de la beca como un derecho a otros mecanismos que animen al estudiante para alcanzar las mejores cotas de su compromiso social, en la forma, por ejemplo de dotaciones complementarias que incentiven el esfuerzo y la excelencia en el rendimiento académico.”²³

El Estado, las CCAA y las universidades garantizan los programas de becas y ayudas y su cobertura en determinadas situaciones...

La EU2015 pretende aumentar en estos años la inversión destinada a becas, ayudas y préstamos para fomentar el acceso de los colectivos desfavorecidos a la Universidad.

En definitiva, la Estrategia para el período 2010-2020, respecto de las becas y ayudas, se plantea cuestiones y principios que van siendo progresivamente considerados en las normativas aprobadas por el Estado: desarrollo del Observatorio, el fomento de la movilidad estudiantil para estudios y prácticas a partir de la potenciación de los alojamientos universitarios y la implantación progresiva del modelo de “portabilidad de

²² La importante participación de los estudiantes en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior es un hecho reflejado en las diferentes normativas universitarias vigentes actualmente, previamente explicitado en diferentes conferencias: Declaración de Bolonia (1998), Conferencia de Praga (2001), Comunicado de Berlín (2003), Comunicado de Londres (2007), Conferencia de Lovaina (2003).

²³ Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015, pp. 103-104.

la beca” de manera que los estudiantes españoles universitarios puedan disfrutarla en cualquier país del EEES.

1.5. Marco legal: Declaración Universal de los Derechos Humanos. Declaraciones mundiales en la Educación Superior.

El tramo superior de la escalera competencial que nos planteamos al inicio del capítulo corresponde a normas de referencia internacional cuyos principios abovedan a todos los países y sus administraciones en materia de Educación Superior y la regulación que deban llevar a cabo en materia relacionada con las becas y ayudas.

Así, **la Declaración Universal de los Derechos Humanos**, especialmente en su artículo 26.1²⁴ sobre igualdad en el acceso a los estudios superiores, se convierte en el punto de arranque de dos documentos mundiales sobre Educación Superior.

a) la **Declaración Mundial sobre la Educación Superior. La Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción**, 9 de octubre de 1998²⁵, y en un marco de definición de la función de las universidades, reconoce en su preámbulo que la Educación Superior presenta dificultades y desafíos que deben ser superados, entre otros, el de la igualdad de condiciones de acceso a los estudios por ser la educación soporte fundamental de los derechos humanos, la democracia el desarrollo sostenible y la paz.

La segunda parte del documento, intitulado “Forjar una nueva visión de la Educación Superior”, dedica su artículo 3 a la igualdad de acceso y la promoción de la equidad²⁶:

- a. *De conformidad con el párrafo 1 del artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, el acceso a los estudios superiores debería estar basado en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes...En consecuencia, en el acceso a la Educación Superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, el sexo, el idioma, la religión o en consideraciones económicas, culturales o sociales, ni en incapacidades físicas.*
- b. *La equidad en el acceso a la Educación Superior debería empezar por el fortalecimiento y, de ser necesario una nueva orientación con los demás niveles de enseñanza... No obstante, el acceso a la enseñanza superior debería seguir estando abierto a toda persona que haya finalizado satisfactoriamente la enseñanza secundaria u otros estudios equivalentes o que reúna las*

²⁴ “*toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita...;el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos*”.

²⁵ En este caso la Declaración asume como propio el postulado marcado en la “Convención relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza”, aprobada por la UNESCO el 14 de diciembre de 1960, por el que los Estados firmantes se comprometen a “No admitir en lo concerniente a ... la adjudicación de becas o cualquier otra forma de ayuda a los alumnos...ninguna diferencia de trato entre nacionales por los poderes públicos, salvo las fundadas en el mérito o las necesidades;” (Art. 3). Asimismo se comprometen a “...hacer accesible a todos, en condiciones de igualdad total y según la capacidad de cada uno, la enseñanza superior...(Art. 4).

²⁶ En la última sección del documento declarativo denominado “Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior”, apartado 1, dedicado a las acciones prioritarias que deberán llevar a cabo los Estados miembros, se vuelven a comentar estos argumentos.

condiciones necesarias, en la medida de lo posible sin distinción de edad y sin ninguna discriminación.

b) El segundo documento - frente al anterior en forma de Declaración éste elige la forma de Comunicado - se denomina **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: la nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo**, celebrado de 5 a 8 de julio de 2009.

En este caso, remarca aspectos y recomendaciones de la Declaración Mundial de 1998 e introduce otra serie de ellos. Así, considera a la Educación Superior un *“bien público e imperativo estratégico”*²⁷ y el acceso igualitario es remarcado desde su preámbulo enlazándolo al artículo 26.1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos:

“En su condición de bien público y de imperativo estratégico para todos los niveles de la enseñanza, y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, la Educación Superior debe ser responsabilidad de todos los gobiernos y recibir su apoyo económico”.

Además, un apartado clave del documento es el dedicado a la responsabilidad social universitaria, estructurada en seis puntos, el último de los cuales está dedicado a uno de los conceptos estrechamente ligados a las becas y ayudas y que no es otro que el de la autonomía universitaria. En este sentido, se constituye en elemento esencial para que las universidades puedan cumplir sus misiones gracias a los principios de calidad, pertinencia, eficacia, transparencia y responsabilidad social.

A continuación, el Comunicado alude al “Acceso, equidad y calidad” reconociéndose que la ampliación del acceso a la universidad es cuestión prioritaria y se deben *“...de alcanzar simultáneamente los objetivos de equidad, pertinencia y calidad. La equidad no es únicamente una cuestión de acceso – el objetivo debe ser la participación y conclusión con éxito de los estudios, al tiempo que la garantía del bienestar del alumno”.* Por tanto, igualdad de acceso, pertinencia social, calidad y equidad (no únicamente en el acceso también en el éxito y buenos resultados de los alumnos) como principios básicos. Estos argumentos son trasladados igualmente al apartado sobre “Internacionalización, regionalización y mundialización”.

Finalmente, una de las seis conferencias regionales previas al Comunicado sobre Educación Superior celebrado en 2009 se desarrolló en Cartagena de Indias. Se emitió el correspondiente documento titulado **Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América latina y el Caribe – CRES 2008**, 4 a 6 de junio de 2008. A partir de la consideración de que *“la Educación Superior es un bien público, un derecho humano y universal y un deber del estado”* se plantea en uno de sus apartados

²⁷ Es un concepto considerar a la Universidad como “bien público” por delante del de “servicio público” que previamente ya había sido utilizado en la Conferencia Iberoamericana de Rectores y Responsables de Relaciones Internacionales celebrada en Santiago de Compostela en febrero de 2004. La “Declaración de Compostela” señala al respecto: *“La educación superior no es una mercancía sino un bien público que contribuye a mejorar la equidad y la calidad de vida de los ciudadanos”.*

como dar cobertura educativa e institucional a la Educación Superior reflejando una serie de propuestas entre las que se encuentra:

“Dar satisfacción al aumento de las exigencias sociales por Educación Superior requiere profundizar las políticas de equidad para el ingreso e instrumentar nuevos mecanismos de apoyo público a los estudiantes (becas, residencias estudiantiles, servicios de salud y alimentación, tanto como el acompañamiento académico), destinados a permitir su permanencia y buen desempeño en los sistemas”.

Definitivamente, esta última serie de textos normativos contemplan criterios y principios que deben ser utilizados en el marco de aplicación de las becas y ayudas ofertadas por las instituciones de Educación Superior, con carácter general.

Así la eficacia, la eficiencia y la equidad²⁸ se convierten en un núcleo cuyos logros provocan un incremento del valor público²⁹ y de mejora, por tanto de los diferentes procesos políticos. El resultado de los logros obtenidos no debe ser otro que el de la legitimidad de la intervención pública a través de los mayores compromisos contraídos con la mejora continua junto con la transparencia y la rendición de resultados de la actividad pública ante los ciudadanos.

En definitiva, existen muchas razones que justifican la razón de ser de un sistema de seguimiento y de evaluación cuyo objetivo último es generar herramientas que reformen la gestión pública, mediante unos principios de actuación (eficacia, eficiencia, racionalidad y coherencia, transparencia, flexibilidad, legitimidad), al objeto de demostrar que, en nuestro caso, una política de becas ha contribuido o no, a unos efectos y cambios producto de unos objetivos preestablecidos en una estrategia universitaria, que de otro modo quizás no se hubiesen producido. Es lo que trataremos de mostrar en las páginas siguientes.

²⁸ En el concepto de equidad podemos insertar algunos otros como el derecho al estudio, igualdad de acceso, de oportunidades, no discriminación geográfica y económica o derecho al estudio.

²⁹ *“Desde un punto de vista económico tradicional se podría definir el valor público como la capacidad para satisfacer necesidades humanas mediante el uso de recursos disponibles en la sociedad...Para los ciudadanos el valor público radica en la mejora de los procesos políticos y para ello tan importante es el criterio de eficacia como el equidad. Cuanto más opacos sean los procesos decisionales más descende el valor público y más oculta queda la distribución de los intereses de los diferentes actores. Lo que trata de lograr el valor público es factibilidad económica a la que social”* (AEVAL, 2010, p.18)

CAPÍTULO 2. Marco general de los sistemas de seguimiento y evaluación de políticas públicas.

2.1. Gestión orientada a resultados.

La necesidad de hacer palpables los resultados de la actividad que se ha de desarrollar, desde las diferentes administraciones públicas y organismos internacionales, se encuentran en línea con tres aspectos que presionan, y obligan, a que los verdaderos efectos e impactos, antes, durante y después de su ejecución, se hagan visibles: transparencia, rendición de cuentas y retroinformación. La sociedad en general, partes interesadas, las propias administraciones, demandan este tipo de comportamientos

Parafraseando al CAD (Comité de Asistencia para el Desarrollo), la gestión orientada a resultados se convierte en una estrategia centrada en el desempeño de unas normas y criterios institucionales desde la premisas de metas y planes preestablecidos, conducente al logro final de productos, efectos e impactos.

En este sentido hemos de comentar que este tipo de gestión ha sido recomendada en diferentes documentos internacionales³⁰ como forma de actuación de organizaciones con una clara visión estratégica y resultados de desarrollo previstos por lo que se ha convertido en uno de los cinco principios que guían a la Cooperación Internacional al Desarrollo (Apropiación, Alineamiento, Armonización, Gestión por Resultados y Responsabilidad Mutua).

Además, quedó reflejado en la *Declaración de París* y mantuvo también un contenido importante en el *Programa de Acción de Accra* posterior al reflejarse un mayor detalle respecto de las medidas a tomar para el logro de resultados y su relación con las que haya que considerar para alcanzar importantes niveles de transparencia y rendición de cuentas, considerados elementos destacables en términos de desarrollo³¹.

En la siguiente tabla se presentan de manera sintética y esquemática los principales hitos de la estrategia de gestión orientadas a resultados, desde la planificación para uso eficiente de los recursos a la consideración de instrumento de medición de efectos directos e impactos:

³⁰ Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) y Plan de Acción de Accra (2008).

³¹ El logro de resultados debe permitir, además, llevar a cabo un mejor seguimiento de los avances y evaluación del desempeño gubernamental, promoviendo también un tercer aspecto como es el del aprendizaje, todo con el objetivo final de la consecución de una mayor eficacia y eficiencia en el gasto de recursos públicos y capacidad de respuesta ante la sociedad civil.

Cuadro 2: Evolución de los conceptos de gestión orientada a resultados.

| Evolución de la gestión orientada a resultados | | | |
|---|---|--|---|
| Decenio de 1970 | Decenio de 1990 | Decenio de 2000 | Decenio de 2010 |
| Los organismos internacionales de desarrollo y el sector público adoptan modelos lógicos para planificar la utilización eficiente de los recursos de los proyectos | Se incorpora un método de cadena lógica en la gestión basada en los resultados para ayudar sistemáticamente a identificar objetivos, impactos, efectos directos, productos e insumos para seguir los resultados de las reformas del sector público | Los asociados en la tarea del desarrollo adoptan la gestión orientada a los resultados en materia de desarrollo para aumentar la eficiencia y los efectos directos de la ayudas con miras al logro de los ODM | Se incorpora el seguimiento y la evaluación basados en los resultados en las actividades habituales de los gobiernos y organismos como instrumento esencial para medir los progresos relativos a los efectos directos de los proyectos y programas. |

Fuente: R. Rodríguez-García, GHAP, Banco Mundial, 2007

En definitiva, tratar de gestionar conociendo en tiempo real las consecuencias de las acciones gerenciales y de toma de decisiones permitirá conocer algo más, adicional al conocimiento expost. Así, por ejemplo, podremos averiguar si la labor que se viene desarrollando es la correcta, intuir o visualizar previamente el problema que puede surgir, solventar con mayores argumentos el que ya haya podido haber surgido o controlar los avances y retrocesos producidos respecto de las metas propuestas.

2.2 Sistemas de Seguimiento y Evaluación.

El hacer evidentes los resultados implica contar con un sistema de seguimiento y evaluación desde la consideración de herramienta de gestión pública que permita informar, medir y evaluar efectos *“para luego retroalimentar esta información en los procesos continuos de gobernar y de tomar decisiones”* (Kusek y Rist, 2005).

La herramienta cuenta, por tanto con 2 componentes, que inicialmente describimos por separado si bien son complementarios como podremos comprobar al final.

a) Evaluación

Son muy numerosas las definiciones que sobre evaluación se han producido a lo largo del tiempo, de acuerdo a evoluciones política, social o ideológica.

Algunos detalles:

- Respecto de la Evaluación, la valoración de resultados de la acción de una política pública ha sido tradicional llevarla a cabo a través del enjuiciamiento del logro de los objetivos marcados inicialmente, al objeto de descubrir la eficacia conseguida mediante métodos cuantitativos.

Al respecto, Tyler³² pretende mostrar en su modelo la alineación entre objetivos y resultados. Trata de ofrecer un marco analítico que mida el cumplimiento de objetivos por ser estos los parámetros de referencia que utiliza y que son los que permitirán delimitar los cambios que la aplicación de la política pueda pretender.

Es evidente que su aplicación logrará una relación final de resultados, por lo que la valoración que se pueda llevar a cabo es prácticamente a posteriori únicamente, efectuada a partir de unos objetivos previamente definidos. Considera los siguientes pasos a aplicar:

- Identificación de los objetivos.
- Establecimiento del significado real y jerarquía de los objetivos.
- Establecimiento de objetivos susceptibles de ser medidos.
- Estimación del alcance de los objetivos predeterminados.
- Descubrir hasta que punto la política aplicada ha favorecido o no la consecución del objetivo propuesto.

- Frente al modelo de “evaluación centrada en objetivos” se encuentra la “evaluación no centrada en objetivos o libre de objetivos” propugnada por Michael Scriven³³. Este autor, considera que deben evaluarse todos los efectos que un programa pueda provocar, más allá de los objetivos previstos inicialmente, pues de esta manera podrá descubrir con mayor facilidad los impactos obtenidos por la intervención, tanto sobre la población objetivo como las situaciones y grupos que no lo son.

Al respecto opina que *“el conocimiento de objetivos concebidos de antemano puede convertirse en una especie de <<corsé mental>> que impida al evaluador observar y prestar atención a los efectos colaterales, en especial a aquellos que fuesen imprevistos”*. El planteamiento de una evaluación centrada en objetivos lleva a una búsqueda de efectos deseados eliminando la posibilidad de descubrir los colaterales imprevistos que puedan existir.

De esta manera, se puede comprobar que existe una gestión orientada a resultados tradicional y otra más actualizada y abierta, en línea con lo propugnado desde la EVP,

³² Bustelo (2001) indica que Ralph Tyler es considerado uno de los precursores de la evaluación de programas y de aplicar una sistemática. Desarrolla su modelo, un enfoque de evaluación por objetivos, en 1942, manteniendo una fuerte vigencia hasta muy avanzados la década de los 60 del siglo pasado.

³³ Michael Scriven es el principal representante del denominado “Enfoque centrado en el consumidor”, en el marco de los diferentes enfoques de evaluación reflejados en la “Evaluación verdadera” de Sufflebeam y Shinkfield, 1987. Es un autor muy prolífico que considera que el fin último de la evaluación es satisfacer las necesidades de los consumidores y que propugna, entre otros aspectos, la “evaluación sin objetivos”, considera que más allá de los datos que pueda ofrecer un estudio es importante valorar y meritar lo que se evalúa. Además distingue la “evaluación formativa” –aquella que permite modificar una intervención durante su desarrollo a través de los datos que se van obteniendo y que por tanto ofrece feedback continuo a los gestores, por tanto muy relacionado con la evaluación como formación de los implicados en el programa - de la “evaluación sumativa” - aquella que calcula el valor del programa una vez desarrollado, por tanto estrechamente relacionada con la racionalización en los procesos de toma de decisiones.

especialmente en lo referente a los enfoques formativo, participativo y holístico que la caracterizan.

Así, comprobamos que la Evaluación³⁴ es mucho más que verificar el correcto uso de la aplicación de recursos previstos a través del cumplimiento de una serie de objetivos pues lo que busca es valorar con resultados evidentes la “oportunidad o bondad de una política o programa”. Y esto se lleva a cabo desde los inicios, es decir, desde su planificación y diseño, mediante la aplicación de una sistemática estrechamente imbricada con el enfoque de marco lógico y las relaciones de causalidad entre actividades programadas, objetivos, fines y organización interna de la institución que vaya a gestionar la política:

“...frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, optamos por una visión integral donde la evaluación se realiza en todas las etapas del diseño de programas, analizando la pertinencia y coherencia de los problemas, objetivos e instrumentos planteados, el proceso de aplicación del programa y sus resultados.” (Osuna y Márquez, 2006, p.2)

Cuadro 3: Visión integral de la Evaluación



Fuente: J.L. Osuna, Materiales del VII Máster en Evaluación de Políticas Públicas

³⁴ "Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones..."

La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible...(OCDE, 2002, p.21)

Respecto de la evaluación, consideramos por tanto un enfoque integral³⁵ y holístico, sistemático y objetivo, que abarca desde la planificación y decisión de intervenir al cuestionarnos desde la naturaleza o dimensión de un problema, su localización o a quién afecta; durante la marcha del programa sobre que variable pueden estar influyendo en la política o si están alcanzando el destino de la población objetivo; o hasta que los impactos de la acción pública queden evidenciados o como son percibidos por quienes se benefician de la ejecución desde el principio de la intervención.

* Utilidad de la evaluación.

Son variadas las razones para evaluar:

- Debe producirse un aumento de la calidad de la planificación estratégica, mediante el establecimiento de objetivos, metas e indicadores que nos indiquen el desempeño que se desarrolla.
- Garantiza un nivel importante de cumplimiento del mencionado plan por el hecho de hacer visible los efectos y por tanto la intencionalidad de los diferentes objetivos.
- Permite aprendizaje continuo, a través de la retroinformación generada desde el seguimiento y la evaluación.
- Rendición de cuentas
- Permite comunicar de forma transparente y diferenciada información cualitativa y cuantitativa.

Además, siguiendo a Osuna y Márquez en su “Guía para la evaluación de políticas públicas”, considerando que los resultados deben producir una información útil para todos los participantes en la intervención pública y en sus destinatarios, la utilidad de la evaluación se concentra en otra serie de puntos:

- Como control administrativo, de legalidad y financiero, respecto de los servicios públicos, tratando de verificar si los recursos han sido utilizados correctamente, de acuerdo a la norma y sin entrar a valorar la eficacia ni efectos de las acciones.
- Como racionalización de la toma de decisiones públicas, que permita valorar entre distintas alternativas encontrándose, además, estrechamente relacionada esta utilidad con el modelo de “evaluación sumativa” propugnada por Scriven en el sentido de la decisión a tomar ante una programación (continuación, finalización o expansión de la misma).
- Como medio para la formación de los implicados en el programa a través de la experiencia y del conocimiento adquirido en el tiempo por los implicados en las

³⁵ Rossi, P. y Freeman, H. (1993), aluden a la Evaluación global – “comprehensive evaluation” como integradora de las respuestas que debe facilitar la evaluación, es decir, respecto de la conceptualización y diseño, los sistemas de gestión y seguimiento y la valoración de la ejecución: “La aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social”.

intervenciones. Al igual que en el punto anterior, se trata de una utilidad de la evaluación muy relacionada con la propuesta de Scriven, en este caso, sobre “Evaluación formativa” donde los responsables, a partir del aprendizaje adquirido en administración y gestión se encontrarán en condiciones de adaptar la política pública a la coyuntura y al contexto pertinente mediante la introducción de modificaciones de objetivos propuestos inicialmente o la introducción de otra serie de ellos.

- Como generadora de información de utilidad y transparencia de todos los actores participantes dando respuesta a los ámbitos gubernamentales, a los estratos operativos y la población en general que necesita conocer como han sido empleados los recursos públicos.
- Como técnica para la reforma de las prácticas de la administración conducente a una gestión más eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos en un contexto actual de descentralización político-administrativa. Esta utilidad de la evaluación se encuentra también estrechamente relacionada con el concepto de “cultura evaluativa” desde la perspectiva de conjunto de actitudes y de actividades que se deben producir en paralelo a los nuevos modos de entender la gestión pública y que debe afectar a todas las fases de los programas o intervenciones públicas (desde la planificación hasta la elaboración y su desarrollo).

* La aplicación debe producirse bajo una serie de principios de evaluación³⁶:

- Eficacia: Pretende valorar el logro de objetivos en base a la orientación a resultados. Relación: objetivos/resultados.
- Eficiencia: Estudio y valoración de resultados alcanzados respecto de los recursos empleados. Relación: instrumentos/resultados.
- Pertinencia: Estudia la adecuación de resultados (logrados o esperados) y objetivos teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la intervención, las necesidades sociales y sus destinatarios. Relación: necesidades sociales/objetivos.
- Impactos: Pretende identificar efectos de largo plazo (positivos o negativos, primarios o secundarios) que hayan sido producidos (directa, colateral o inducidamente) por una intervención. Relación: Resultados/impactos.
- Racionalidad y coherencia: Racionalidad respecto del proceso de toma de decisiones poniendo a disposición de los responsables políticos informaciones

³⁶ Al respecto, nos remitimos al cuadro sobre “Enfoque Integral de Evaluación” inserto en la Guía para la evaluación de políticas Públicas (Osuna y Márquez, 2000, p. 22)

sobre coherencia, instrumentos y resultados. Relación Racionalidad: necesidades y problemas sociales/objetivos; Relación Coherencia: objetivos/instrumentos.

- Transparencia. Garantía de conocimiento por los interesados del proceso de planificación gestión y ejecución de la intervención, principios y procedimientos aplicados en la evaluación y, finalmente, resultados producidos.
- Flexibilidad. En dos sentidos y a través de la evaluación. Por un lado, a través de la evaluación, posibilidad de poder modificar procesos ineficaces o ineficientes de la intervención que se esté analizando. Por otro lado, establecer procedimientos simples y ágiles que no impliquen mayor carga hacia gestores, evaluados y evaluadores. Relación: necesidades sociales / objetivos / instrumentos / resultados/impactos.
- Legitimidad. La evaluación debe permitir demostrar que la intervención pública es fundamental cuando de lo que se trata es de provocar efectos e impactos a partir de la acción pública derivada de cualquier intervención y el hecho de considerar que su ausencia no los habría provocado. Relación: necesidades sociales/objetivos/instrumentos/resultados/impactos.

b) Seguimiento

Conseguir que la evaluación evidencie los verdaderos efectos de la acción pública y pueda resolver los diferentes problemas que puedan ir surgiendo implica unas necesidades de información que habrán de ser solventada desde el requerimiento de un correcto sistema de seguimiento orientado a la evaluación y el diseño de los instrumentos que lo componen:

Así, el **Seguimiento** en este marco de resultados debe ir más allá de de valorar recursos y actividades realizadas pues se deben analizar los efectos conseguidos por las actuaciones en forma de resultados e impactos de las mismas:

“No es suficiente informar si los insumos se emplearon y si las actividades se realizaron, también es necesario indicar si con ellos se logró producir la cantidad y calidad de bienes y servicios establecidos. Asimismo, no basta notificar si se elaboraron los productos programados, pues hay que determinar si esos productos están logrando modificar la realidad social de la manera prevista inicialmente (Equipo INDES Y PRODEV, Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales”. Módulo 6, Seguimiento y Evaluación de Resultados, BID, 2011, p. 24)

Por tanto, este instrumento informativo debe facilitar contenidos físicos y financieros, cuantitativos y cualitativos, que abarquen desde el diseño al impacto pasando por la ejecución de la acción pública, de manera que permita abordar cuestiones como las siguientes: conocer si la estrategia de acción elegida es la correcta, posibilite informar a terceros, haga mejorar la eficacia y la eficiencia de la intervención, impulse la

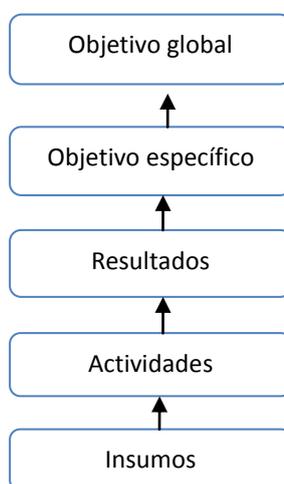
retroalimentación y el aprendizaje de los gestores o el hecho que la transparencia y la rendición de cuentas se conviertan en objetivos últimos ante la sociedad.

Conseguir estos objetivos, pasa por considerar la gestión orientada a resultados en la forma que venimos comentando y en un marco estratégico determinado. Estas pautas obligan a observar los diferentes componentes que conforman una Cadena de Resultados entendida como *“la secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación...”* (Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. CAD de la OCDE, 2002, p. 33)

La herramienta facilita el análisis causal desde una “lógica de la intervención”³⁷, lo cual permite establecer hipótesis acerca de su funcionamiento así como de teorizar y evidenciar los resultados e impactos producidos, a partir de los vínculos existentes entre todos sus componentes y sobre la base de los siguientes razonamientos:

- Si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán.
- Si las actividades se realizan, entonces se producirán los resultados.
- Si se producen los resultados, entonces se logrará el objetivo específico.
- Si se logra el objetivo específico...a largo plazo, entonces esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global.

Grafico 5. Lógica de una intervención



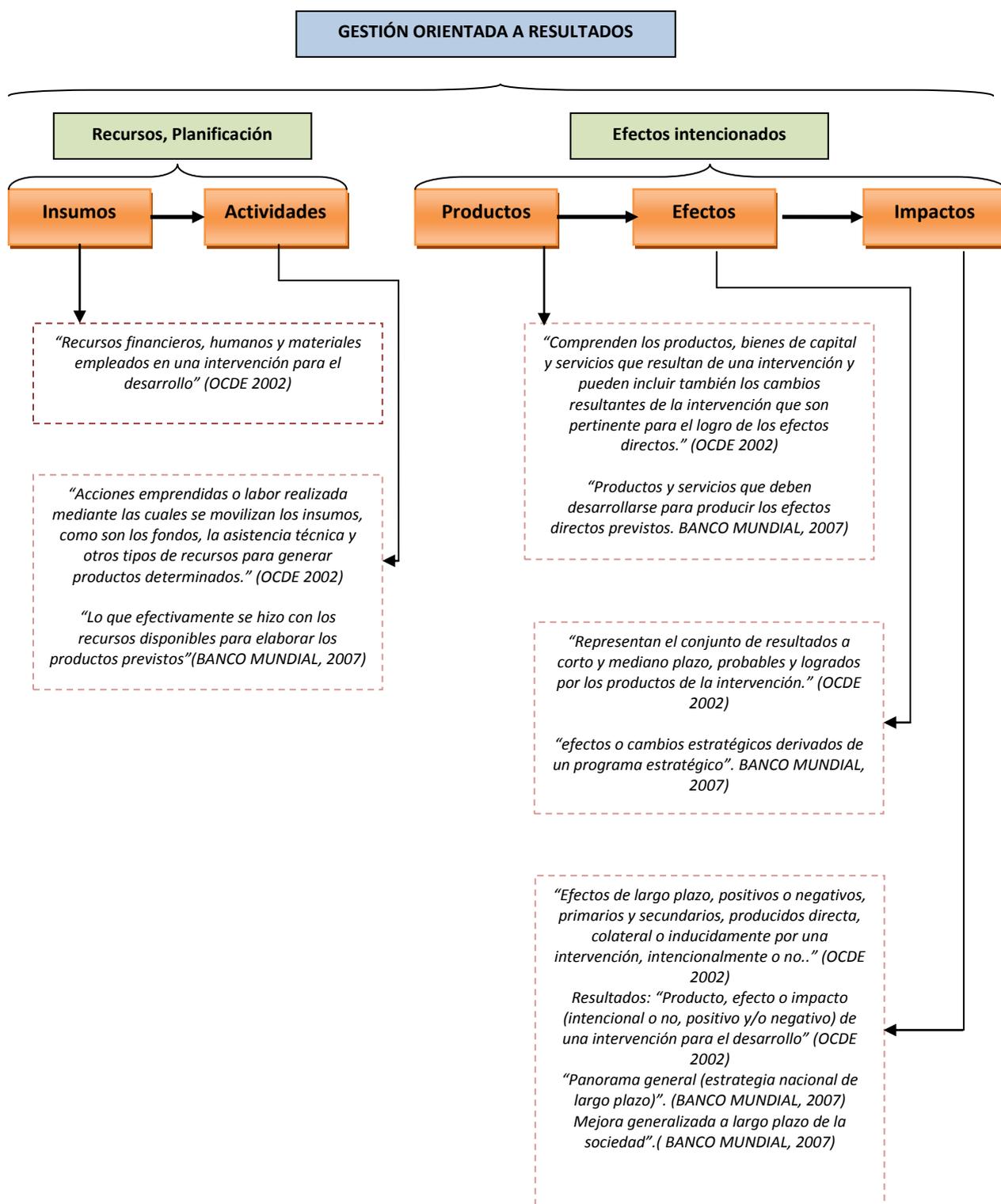
³⁷ *“La lógica de la intervención trata del conjunto de actividades puestas en práctica, de los efectos esperados (productos, resultados e impactos) así como de los supuestos que explican como las actividades van a conducir a los efectos en el contexto de la intervención”.* (Comisión Europea, 1993 y 2001). Por su parte, el CAD de la OCDE, 2007, define al Marco Lógico como la *“Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones...Comprende la identificación de elementos estratégicos (Insumos, productos, efectos e impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos de riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esta manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo”.* Citado en Materiales pedagógicos del Curso de Experto en evaluación de políticas públicas, 1ª edición, Universidad de Sevilla, año académico 2012-2913.

De esta manera, la Cadena se centrará en los cambios y efectos producidos, no tanto en lo previsto por la estrategia y programación (sus objetivos) y *“postula que los insumos son necesarios para las actividades y productos y que estos conducen lógicamente al logro de los efectos directos e impactos”*³⁸.

A continuación se facilita un esquema que refleja todos los conceptos y sus definiciones:

³⁸ Banco Mundial (2007).

Gráfico 6. Componentes y definiciones de una cadena de resultados



Fuente: Adaptado de Equipo INDES Y PRODEV, Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, Módulo 6, Seguimiento y Evaluación de Resultados, BID, 2011.

* Aspectos de un sistema de seguimiento.

Para completar este apartado, queda por señalar los rasgos que deben caracterizar al sistema y los elementos necesarios para su implementación, los cuales pueden conducir también a otros seguimientos más concretos (de resultados, de cumplimiento, de insumos y actividades, de contexto, de percepción de los beneficiarios, financiero, institucional...).

El seguimiento debe ser llevado a cabo por los gestores de la intervención, dada la responsabilidad y el conocimiento que tienen de las diferentes tareas que han de llevarse a cabo. Por ello, debe quedar integrado en el organigrama de la institución como labor administrativa y vinculada a la gestión de las intervenciones.

Respecto a los elementos que pueden componer un sistema de seguimiento, siguiendo a Osuna y Márquez (2000), debe recogerse información de manera sistemática sobre los siguientes ítems:

a) Ámbitos.

- Participación de la población destinataria de la intervención: en relación a su grado de cobertura, características y alineación con el diseño del programa y factores que habrán de evidenciar la eficiencia.
- Gestión del programa: implica conocer la eficacia y la eficiencia de la intervención a partir del conocimiento y valoración de la estructura y procedimientos institucionales que permiten la puesta en marcha de las diferentes tareas y actividades internas, saber si el programa se ejecuta de acuerdo a su diseño, quien lo ejecuta y cómo así como la verificación de los progresos durante su ejecución. Entre los aspectos a valorar en relación a este punto de la gestión se encuentran los siguientes:
 - Estructura organizacional.
 - Proceso de dirección
 - Cultura organizativa, principios.
 - Participación efectiva de los diferentes actores.
 - Sistemas de información y procesos de comunicación y retroalimentación externa e interna.
 - Grado de compromiso de la institución con la orientación y/o satisfacción al usuario.
 - Liderazgo en la organización, considerado agente de cambio que informe, implique y motive (en relación a la supervisión, revisión y mejora del sistema de gestión y flexibilidad de la organización así como previsión para la gestión de los cambios).

- Gestión por competencias y su marco (formación en este tipo de gestión, existencia de catálogo, planes de desarrollo personales...)
 - Gestión por procesos y tareas (su estudio de identificación, diseño, medición y mejora continua; diagramas de flujo, indicadores, interrelaciones con otros grupos de interés externos...).
 - Evaluación del desempeño (información sobre implicación del personal de gestión con los objetivos estratégicos, indicadores de procesos de gestión y su relación con la evaluación por competencias).
 - Cartas de Servicio como actuación de compromiso antes usuarios externos (estudio de los servicios prestados por las diferentes unidades, compromisos adquiridos, indicadores).
- Grado de cumplimiento de la normativa legal que ampara las diferentes actuaciones: trata de comprobar el cumplimiento y coherencia de los objetivos de la intervención con la normativa que la ampara.
 - Valoración de contexto socioeconómico en que se desarrolla la intervención, en el sentido de medir y valorar el comportamiento de variables en un contexto cambiante y dinámico de manera que se puedan hacer previsiones sobre los efectos de la intervención y su viabilidad futura.
 - Seguimiento físico de la ejecución del programa, en relación a resultados y costes ejecutados sobre acciones y medidas previstas lo que permitiría conocer si los logros inmediatos darían lugar a otros relacionados con los objetivos globales, en un marco lógico.
 - Posibilidad de comprobar desvíos o retrasos respecto de plazos previstos, relacionados con la gestión, planificación, ejecución física y financiera, descoordinación, participación de la población, contexto, etc.
 - Posibles escenarios futuros de desarrollo que describan aspectos relacionados con los recursos, plazos de ejecución, condiciones externas que permitan desarrollar la intervención o causas que puedan provocar retraso. Se tendrían que describir durante la fase de planificación.

b) Niveles

Un sistema de seguimiento se encuentra estrechamente ligado a la existencia de una planificación estratégica y a los diferentes niveles en que se encuentre articulado (líneas, objetivos, acciones, medidas...). Cada uno de ellos debe contar con su propio sistema de información generador de datos hacia el sistema global establecido. Osuna y Márquez describen los siguientes niveles, de menor a mayor categoría, si bien apuntan que cada organización puede presentar en su planificación otras denominaciones:

- Proyecto:
 - Nivel más concreto y mínimo en la planificación.
 - Pretende ayudar a la ejecución física y material de la actuación.
 - Recogida de información relacionada con la realización y resultados.
- Acción:
 - Conjunto de proyectos de similares características y objetivo común específico.
 - Recogida de información relacionada con resultados, objetivos específicos y su impacto (específico).
- Medida:
 - Nivel que globaliza la concreción posterior de proyectos y acciones, por tanto, estratégicamente central por marcar la línea de actuación de la intervención.
 - El seguimiento permite obtener parámetros de referencia para poder contrastar durante la evaluación de coherencia y los impactos provocados.
- Programa:
 - Permitirá evaluar los efectos globales de la intervención, recopilando información de los tres niveles anteriores.

c) Responsabilidad

Recae en los gestores del programa la responsabilidad del seguimiento por lo que el sistema, vinculado a la gestión del proyecto y con un claro perfil administrativo, debe quedar integrado en el organigrama del centro.

Además, el gestor tiene la facilidad de acceso a la información y al conocimiento de todo el proceso de gestión de la intervención, el cual deberá quedar recogido en el sistema de seguimiento implantado.

d) Periodicidad

Es este un aspecto muy variable, dependiendo del tipo de intervención a considerar, el contexto, la disponibilidad de estadísticas, plazos establecidos, los plazos marcados por las tomas de decisiones etc.

e) Indicadores como instrumento del seguimiento.

La elaboración de indicadores en el ámbito de un sistema de seguimiento cuando existen una planificación de objetivos claros y una estrategia definida es una labor crucial, por su relevancia en la obtención sistemática de la información que permita conocer los avances de la cadena de resultados y el desempeño de un proyecto o intervención determinada.

Se trata de expresiones de medida de variables cuantitativas o cualitativas relacionadas con la ejecución física y financiera, gestión, población objetivo y evolución de contexto, en definitiva, de los ámbitos propios de estudio de la intervención que deberá ser objeto de evaluación.

Por tanto, debe diseñarse una “batería de indicadores”, con un número óptimo de ellos adecuado al esquema organizativo sobre el que se trabaje y para cada nivel estratégico³⁹ y de seguimiento, que deban recoger en todos los *niveles del sistema de seguimiento* establecido la información necesaria que permita describir la evolución de las diferentes variables a analizar pero también el logro de los objetivos marcados por la programación a partir de la lógica de intervención.

Una propuesta de tipo de indicadores es la que presentan Osuna y Márquez (2000):

Cuadro 3. Tipología de indicadores.

| | TIPOLOGÍA | DEFINICIONES | EML. Niveles |
|----------|------------------------------------|---|-----------------------|
| 1 | INDICADORES DE BASE | Reflejan desarrollo real sobre realización, resultados e impactos. | |
| 1.1 | Indicadores de <u>realización</u> | Miden el cumplimiento físico (estado de avance de la ejecución) y financiero (gastos en que se incurre durante la realización de una acción) de las diferentes medidas de una política o programa. Toma como referencia los diferentes proyectos incluidos en cada acción (Acción/Proyecto) | Medidas |
| 1.2 | Indicadores de <u>resultados</u> | Miden el producto generado con posterioridad a la actividad realizada, por tanto, mide efectos directos o inmediatos de una acción. | Objetivos específicos |
| 1.3 | Indicadores de <u>impactos</u> | Miden la incidencia de una intervención transcurrido cierto tiempo y que pueden afectar también a personas y organizaciones que no han sido destinatarias directas de la política. Directamente relacionados con la acción realizada. | Objetivos generales |
| 2 | INDICADORES COMPLEMENTARIOS | Cálculo a partir de los indicadores de base, sobre la base de lo planificado en el programa y parámetros de referencia (comparadores). | |

³⁹ Sobre la base del Enfoque de Marco Lógico, por este orden: Objetivos generales-Indicadores de impacto/Objetivos específicos- Indicadores de resultados/Medidas- Indicadores de realización)

| | | | |
|----------|---|--|---|
| 2.1 | Indicadores de <u>eficacia</u> | Expresa logro de objetivos previstos sin considerar los costes. Mide realizaciones y resultados conseguidos respecto a las realizaciones y resultados previstos o establecidos como referencia. | Medidas- Objetivos específicos- Objetivos generales |
| 2.2 | Indicadores de <u>eficiencia</u> | Expresa la relación entre objetivos alcanzados y sus costes (recursos empleados) . | Medidas- Objetivos específicos- Objetivos generales |
| 3 | INDICADORES ADICIONALES | | |
| 3.1. | Indicadores de gestión | Recopilación de información sobre los procesos de gestión de los programas relacionados con los recursos humanos, materiales... | |
| 3.2 | Indicadores de contextos socioeconómico | Recopilación de datos exógenos al programa a través de la expresión de una realidad del entorno en el que se formula y ejecuta el programa. Pueden ser demográficos, producción, educativos, de renta... | |

Fuente: Osuna y Márquez (2000) y elaboración propia.

Entre los atributos y cualidades más representativas de los indicadores se encuentran las siguiente:

- Veracidad. Posibilidad de ser verificados.
- Relevancia. Medición de elementos significativos.
- Unicidad. Debe medir un único aspecto.
- Exactitud. Facilita una medida exacta cuando se utiliza el mismo procedimiento.
- Objetividad. Reflejo de hechos y no impresiones.
- Interpretabilidad.
- Accesibilidad. Disponibilidad de los datos, mediante cálculo rápido y sin excesivos costes.
- Comparabilidad. Espacial y temporalmente.
- Cuantificabilidad. Traducción en valor cuantitativo o cualitativo.
- Desagregación.

f) Otros instrumentos del seguimiento.

Junto a los indicadores también pueden aportar información sobre los diferentes ámbitos del programa otros instrumentos como informes periódicos de seguimiento, el método de observación directa, el desarrollo de encuestas y entrevistas.

Como conclusión al apartado resulta interesante reproducir la propuesta de buenas prácticas y cuestiones claves realizada desde algunos organismos internacionales. Son textos muy claros, que denotan la importancia y la trascendencia que un buen sistema de seguimiento ha de tener, por sí mismo y ante futuras evaluaciones:

- Buenas prácticas de seguimiento (Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011, p16):

- “Los datos del seguimiento deben concentrarse en los usos y destinatarios específicos es decir, que solo se deben recopilar los datos que sean necesarios y en la cantidad suficiente para el fin acordado).
 - El seguimiento debe ser sistemático y basarse en hipótesis e indicadores predefinidos).
 - El seguimiento también debe procurar determinar los cambios imprevistos en el proyecto o programa y en su contexto, incluidos los cambios en los riesgos y la hipótesis del proyecto o programa. Esta información debe utilizarse para adaptar en consecuencia el plan de ejecución.
 - El seguimiento debe ser oportuno, de modo que los datos puedan utilizarse de inmediato para mantener informados a los responsables de la ejecución del proyecto o programa.
 - Cuando sea posible, el seguimiento debe ser un proceso participativo, que asocie a los principales interlocutores, lo cual podrá no solo reducir los costos sino también afianzar el entendimiento y el sentido de la pertenencia.
 - La información obtenida a partir del seguimiento no está destinada únicamente a los responsables de la gestión del proyecto o programa, sino que debe ser difundida, cuando sea posible, entre los beneficiarios, los donantes y demás partes interesadas”.
- Cuestiones claves del seguimiento (Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, PNUD, , 2009, p.80):
- ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?.
 - ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de resultados?.
 - ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?.
 - Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?.
 - ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?.
 - ¿Qué estamos aprendiendo?.

2.3. Complementariedad del Seguimiento y Evaluación.

Hemos o comentado en páginas anteriores que la gestión basada en resultados pretende, desde su estrategia, evidenciar la consecución de productos y efectos reales de la intervención, siendo la evaluación la que concluya, aclare y de respuesta en determinados momentos de las diferentes fases de la intervención. Por su parte, el seguimiento se antoja imprescindible para obtener la información necesaria en cada una de ellas.

“La diferencia fundamental entre el seguimiento y la evaluación radica en que el primero ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política...mientras la evaluación explica porque esos objetivos o efectos se están logrando (o se han logrado), o no, y expone los cambios que se han producido entre los beneficiarios y en la sociedad como

resultado de la implementación de la política...La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras. Además, mientras el seguimiento es una función que se ejecuta permanentemente durante la gestión de un programa...la evaluación se realiza en momentos determinados". (Equipo INDES Y PRODEV, Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, Módulo 6, Seguimiento y Evaluación de Resultados, BID, 2011, p. 27 y 28).

Kusek y Rist (2004) concluyen, sobre la alineación de los dos conceptos, que si bien el seguimiento ofrece la información descriptiva sobre la situación de una intervención o programa determinado, la evaluación actúa como complemento de aquel evidenciando el porqué de los objetivos y efectos así como sobre si se están logrando o no, lo que habría de conducir a la pregunta general y su correspondiente respuesta acerca de qué resultados e impactos se están produciendo sobre la base de objetivos y metas propuestos y como se pueden demostrar:

...Lo que se busca es determinar la pertinencia de objetivos, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad con el fin de incorporar las lecciones aprendidas en el proceso decisorio. En términos específicos, esta fase de evaluación aborda las preguntas por qué, es decir, que ocasionó los cambios objeto de seguimiento; cómo, es decir, cual fue la secuencia o proceso que condujo a efectos exitosos (o no exitosos); y a preguntas de conformidad y rendición de cuentas, es decir ¿las actividades propuestas se llevaron a cabo en realidad y según lo planeado?. (p.14 y 15)

CAPITULO 3. El modelo de gestión y administración de RRHH en la Universidad Internacional de Andalucía y su aplicación a la gestión de becas y ayudas.

Con carácter previo a la elaboración de un diagnóstico acerca del tipo de seguimiento que sobre sus actuaciones con carácter general y sobre todo lo relacionado con su política de becas en particular que viene desarrollando la UNIA, es necesario conocer su sistema de gestión vigente en la actualidad, desde la premisa que *Gestión y Seguimiento* son dos elementos estrechamente relacionados en donde el segundo ha de quedar imbricado en la estructura normativa y organizativa institucional.

Ambos, gestión y seguimiento, habrán de permitir informar acerca de la eficacia de las acciones y la eficiencia de los recursos en varios aspectos como pueden ser las tareas, sus responsabilidades, el modo como se desarrollan, los procedimientos institucionales que permiten llevar a cabo las actuaciones previstas, el hecho de poder conocer el grado de alineación de la ejecución del programa respecto de su diseño o evidenciar el correspondiente avance o progresión del mismo, en definitiva, el desempeño institucional. En este sentido Osuna y Márquez (2000) apuntan lo siguiente:

“...Para que la política...lleve al logro de la equidad y el desarrollo...tiene que elevar su racionalidad., cambiar la forma en que se ejecuta y lograr mayor certeza respecto de sus resultados. Ellos sólo puede lograrse evaluando lo que se va a hacer, lo que se está haciendo y estableciendo mecanismos permanentes de seguimiento y análisis para posteriormente conocer lo que se ha hecho realmente y cuáles han sido sus repercusiones.”).

El análisis se completa con una reseña del sistema de becas y ayudas en el marco de la gestión de recursos humanos de la UNIA así como sobre los recursos recibidos y sus resultados.

3.1.- Ámbito estratégico de la gestión de recursos humanos en la UNIA.

La UNIA, en virtud del artículo 92 de la Ley Andaluza de Universidades por la que se establece la obligatoriedad de la elaboración de planes estratégicos en los centros de Educación Superior Andaluces, tiene establecido un sistema de dirección estratégica que le permite hacer frente a los cambios y a los retos que se presentan a lo largo del tiempo. A la fecha de este trabajo la UNIA había dado por finalizado el correspondiente al período 2007-2009, estando vigente el correspondiente al espacio temporal 2010-2014⁴⁰.

En este sentido, los planes estratégicos se convierten en un elemento adicional de un sistema que ha de contar con estructura y recursos necesarios para desarrollarlos y verificar que las estrategias se encuentran implantadas de manera tal que permita la obtención de resultados esperados.

⁴⁰ Las explicaciones se llevan a cabo sobre los contenidos del Plan 2010-2014, salvo excepciones señaladas explícitamente respecto del Plan 2007-2009.

Igualmente, debe existir la seguridad de que los procesos de toma de decisiones estén alineados con los objetivos estratégicos. Para ello se ha de contar con una adecuada estructura orgánica, un cuadro de indicadores correctamente definidos y una implicación en forma de liderazgo (desde el ámbito de la jerarquía o mediante la actuación a través de diferentes comisiones).

Los aspectos anteriores deben conducir a un tipo de gobierno en donde predominen los valores de la eficacia, transparencia y compromiso, que habrán de conducir a un mejor servicio a sus entornos nacionales e internacionales, y una mejor rendición de cuentas a la sociedad que lo demanda.

Por tanto, los planes estratégicos en la UNIA deberán *“permitir alinear lo componentes de la institución en la consecución de los objetivos a desarrollar...con la filosofía de revisión continua y seguimiento de su ejecución.”* (Plan Estratégico 2007-2009, p. 9).

La alineación de componentes institucionales y contenidos de los planes se pueden vislumbrar en los documentos finales dado el orden secuencial de las diferentes fases por las que va pasando la elaboración de los planes.

Según las fases se incluyen instrumentos tales como:

- Elaboración de matrices DAFO por parte de las diferentes comisiones de trabajo organizadas.
- Obtención de las estrategias a partir de las matrices obtenidas (supervivencia, reorientación, defensivas, ofensivas).
- Análisis de coherencia entre la Visión inicialmente planteada respecto de los objetivos expresados desde las comisiones de trabajo (y que sirve para identificar áreas no cubiertas por los objetivos u objetivos que no respondan a necesidades expresadas en la visión).

La mencionada alineación también se puede comprobar desde dos perspectivas:

- Desde el ámbito del Liderazgo que puede suponer ser un “referente en la organización” – sea por jerarquía o por el carácter temporal ante un proyecto o al cargo de una comisión – y que implica participar en la enunciación de los componentes del Marco Estratégico de Referencia y base del proceso de planificación: Misión⁴¹, Visión⁴² y Valores⁴³. Estos aspectos se encuentran alineados a su vez con el Plan Estratégico y

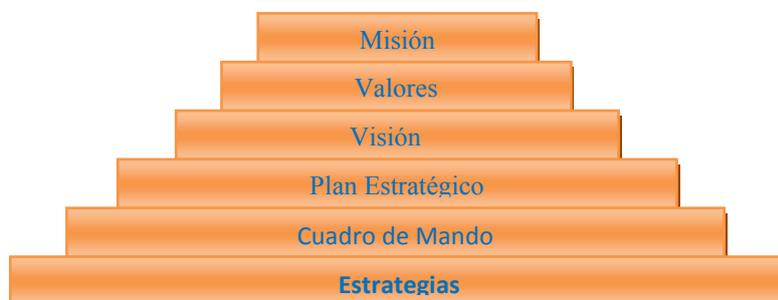
⁴¹ Misión. Razón de ser de la Universidad. Vid cit nº 2.

⁴² Visión. Expresión del futuro en el horizonte de ejecución del Plan estratégico. Se encuentra conformado por los siguientes enunciados generales: *“Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento”, “Universidad para la internacionalización, la cooperación y para la solidaridad”, “Universidad para la cultura y el pensamiento innovadores”, “Universidad para el progresos de su entorno y la sostenibilidad”, “Universidad flexible, dinámica ágil y oportuna”.*

⁴³ Valores. Principios de actuación que deben regular el comportamiento de la Universidad y las relaciones personales, siendo identitarios y referencia para poder alcanzar la misión y la visión. Son los siguientes: *“Compromiso social”, “excelencia”, “innovación permanente”, “cooperación internacional”,*

un Cuadro de Mando Integral que, desde la premisa de una correcta descripción y claridad en la comunicación, pueda “convertir la estrategia de la organización en acción y resultados”, en palabras de Kaplan y Norton.

Grafico 7. Conversión de la Misión en Resultados



Fuente: Traducción de la misión en resultados (adaptación de Kaplan y Norton, 2001).

- Desde el propio Plan Estratégico, a través del desglose en los diferentes Ejes (5)⁴⁴, Objetivos (14)⁴⁵, Líneas estratégicas (60)⁴⁶ y Acciones (203)⁴⁷, organizado en dos niveles. Por un lado, un primer nivel en donde los Ejes se encuentran directamente relacionados con los valores expresados en la visión (por ser enlace entre lo expresado en la misión el futuro deseado) y los diferentes objetivos estratégicos. Un segundo nivel de despliegue del Plan presenta como cabecera a las líneas estratégicas convirtiéndolas en referentes de los “planes de acción anuales” (ésta responsabilidad recae en los diferentes vicerrectorados) que habrán de ser gestionados desde las diferentes áreas de gestión de la Universidad.

concienciación medioambiental”, “pensamiento crítico”, “atención a la diversidad”, “flexibilidad” e “igualdad de oportunidades”.

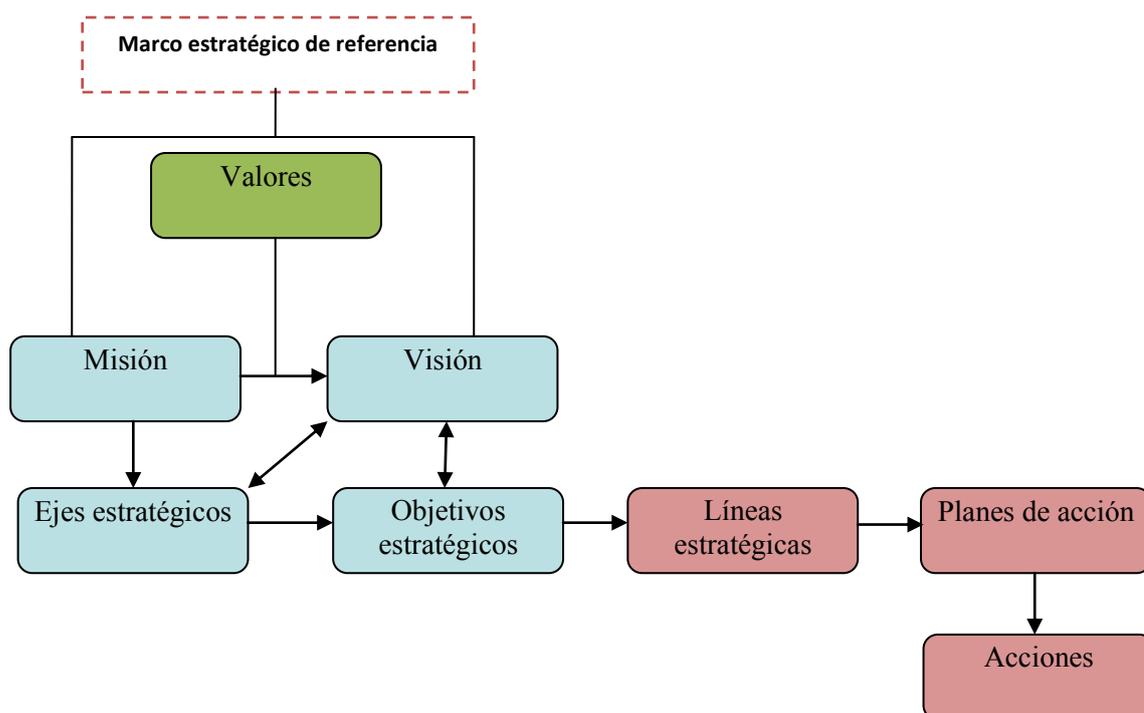
⁴⁴ Ejes. Líneas básicas del desarrollo institucional y máxima categoría en el Plan Estratégico. Profundizan en la misión y suponen grandes áreas de desarrollo universitario: formación, investigación, calidad, proyección internacional, cooperación universitaria, implicación social, compromisos con el desarrollo económico, responsabilidad social y sostenibilidad, gestión y gobierno.

⁴⁵ Objetivos. Son amplias declaraciones estratégicas.

⁴⁶ Líneas estratégicas. Insertas en los objetivos, presentan una categoría y objetivos intermedios.

⁴⁷ Acciones. Proyectos concretos de implantación y que sirven para implantar las líneas.

Gráfico 8. Componentes del marco estratégico de referencia.



Fuente: Plan estratégico de la UNIA

En este marco estratégico, la gestión universitaria es perfilada desde el inicio en la declaración de la Misión. Su enunciado indica a la universidad que *“ha de responder con calidad, innovación, agilidad y flexibilidad...”*. Esta actuación deberá producirse caracterizada por una serie de valores que reflejen comportamientos y actuaciones relacionados con el compromiso social, la excelencia, la innovación permanente, la concienciación medioambiental, la atención a la diversidad, la flexibilidad y la igualdad de oportunidades.

Misión y valores deben mirar hacia un futuro – visión- del centro universitario que también presenta un perfil. Se encuentra caracterizado por su flexibilidad (en el sentido de la capacidad de adaptación de su estructura y funcionamiento a los cambios y su gestión), su innovación (en el sentido de facilitar y lograr el desarrollo y mejora continua en sus procesos, procedimientos y tareas) y el hecho de tener profesionales motivados, capacitados y participativos respecto de las estrategias institucionales.

El despliegue posterior en el Plan, referido exclusivamente al tipo de gestión, los RRHH y actuaciones a desarrollar, tomando como referencia el hecho de que un sistema de seguimiento debe estar acompasado con la estructura organizativa, sus integrantes y necesidades informativas, es el siguiente:

* Plan Estratégico 2007-2009 (objetivos 11 y 12)

Cuadro 4. Despliegue del plan estratégico 2007-2009. Establecimiento del modelo de gestión universitaria.

| PLAN ESTRATÉGICO 2007-2009 | |
|--|--|
| Objetivo estratégico 11: desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales | |
| Línea estratégica 1. fomentar la cultura de la calidad y la mejora continua | |
| Acciones | Justificación |
| 1.1. Continuar con los procesos de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los planes de mejora. - Implantar los sistemas de garantía de calidad. - Desarrollar nuevas herramientas de evaluación y certificación. |
| 1.2. Formar en la cultura de la calidad y en la mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> - Extender la cultura de la calidad a todos los miembros de la comunidad universitaria. - Mejorar el funcionamiento de los servicios que presta la institución. - Integrar la cultura de la calidad en la gestión. |
| 1.3. Diseñar un plan institucional de evaluación continua | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar metodologías de evaluación adaptadas a las distintas actividades académicas y de gestión que se realicen. - Planificar los procesos de evaluación. |
| 1.4. Implantar planes de mejora derivados de los procesos de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos de mejora en todas las unidades. - Alcanzar mejores resultados en los procesos |
| 1.5. Elaborar Cartas de Servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los servicios que se prestan y los compromisos de calidad en su prestación. - Informar a los usuarios de sus derechos. |
| Línea estratégica 2. Avanzar hacia la gestión por procesos | |
| Acciones | Justificación |
| 2.1. Describir funciones por áreas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - Analizar las distintas áreas de gestión. - Conocer las responsabilidades de cada área de trabajo. |
| 2.2. Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos clave y sus indicadores de actividad | <ul style="list-style-type: none"> - Catalogar los procesos que se realizan como paso previo a su descripción. - Conocer y ordenar las actividades que se realizan. Planificar en materia de RRHH. - Desvelar las relaciones transversales que se producen entre unidades. - Desarrollar la administración electrónica - Apoyar el desarrollo del sistema de información. |
| 2.3. Elaborar el manual de procesos | <ul style="list-style-type: none"> - Servir de referente para la formación e información del personal. - Llevar a cabo las actividades de gestión requeridas en el criterio nº 5 "Procesos " del modelo EFQM |
| Objetivo estratégico 12: desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable | |
| Línea estratégica 1. Adaptar la gestión a las exigencias del EEES | |
| Acciones | Justificación |
| 1.1. Capacitar al personal de administración y servicios para adaptar la gestión a las nuevas exigencias del EEES. | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los nuevos modelos de enseñanza - Adaptar los procesos de soporte a las nuevas actividades académicas. |
| 1.2. Desarrollar programas de movilidad para el personal de administración y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la observación, el intercambio de experiencias y el conocimiento y comparación de diferentes sistemas de Educación Superior. |
| 1.3. Fomentar el conocimiento de idiomas. | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la movilidad del personal. - Cumplir objetivos de internacionalización de la actividad. |

| Línea estratégica 2. Mejorar la cualificación profesional del personal | |
|--|---|
| Acciones | Justificación |
| 2.1. Reformular el reglamento de acciones formativas del PAS. | - Regular las actividades formativas unidas a las competencias y evaluación del desempeño. |
| 2.2. Crear una comisión para el desarrollo profesional del PAS. | - Crear dicha comisión como órgano competente para desarrollar las acciones contenidas en el plan de desarrollo profesional. - Aprobar las directrices generales y los planes formativos, así como llevar a cabo el seguimiento de los mismos. |
| 2.3. Realizar estudios periódicos de necesidades formativas | - Manifiestar las necesidades y carencias en las distintas áreas funcionales. - Recoger la opinión del personal. |
| 2.4. Elaborar el catálogo de competencias | - Adecuar las competencias del personal a los puestos de trabajo. - Desarrollar el plan de formación. - Mantener la mejora continua en los puestos de trabajo. - Motivar al personal. |
| 2.5. Formular y difundir el plan de formación bianual | - Ofrecer una programación acorde con los objetivos de la institución. - Integrar las acciones formativas en la gestión diaria |
| 2.6. Evaluar de manera continua todas las acciones formativas | Detectar los resultados finales confrontándolos con los objetivos de cada acción. |
| Línea estratégica 3. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos estratégicos. | |
| Acciones | Justificación |
| 3.1. Realizar estudios periódicos de los RRHH. | - Planificar los procesos de reorganización de las distintas unidades. - Conocer las nuevas necesidades de RRHH. |
| 3.2. Adoptar medidas que se deriven de la nueva planificación de los RRHH. | - Revisar y aprobar la RPT. - Adaptar el organigrama. - Elaborar los presupuestos. |
| 3.3. Elaborar un plan de desarrollo profesional | - Continuar con los planes de promoción. - Evaluar las competencias. - Evaluar el desempeño. |
| Línea estratégica 4. Adoptar medidas para mejorar la eficacia de la gestión. | |
| Acciones | Justificación |
| 4.1. Desarrollar un sistema de gestión ambiental | - Disponer de un sistema de indicadores ambientales y de sostenibilidad. - Implantar medidas de ahorro energético. - Llevar a cabo programas de sensibilización. - Desarrollar prácticas de ahorro de papel. - Sistematizar la recogida de residuos. - Desarrollar medidas de control ambiental. |
| 4.2. Mejorar la gestión del equipamiento e instalaciones | - Contar con planes de renovación. - Periodificar las inversiones. - Contribuir a mejorar las labores de mantenimiento. |
| 4.3. Establecer criterios de contratación y potenciar las compras centralizadas. | - Reducir costes. - Optimizar los recursos materiales. - Unificar los procesos. |
| 4.4. Implantar la contabilidad patrimonial | - Expresar con claridad la situación financiera y los resultados de la Universidad. - Informar sobre la ejecución del presupuesto. |
| 4.5. Ampliar el sistema informático de gestión económica | - Mejorar la gestión de contratación. - Digitalizar los procesos. - Apoyar al sistema de información. |
| 4.6. Desarrollar la administración electrónica | - Mejorar y ampliar los servicios a los usuarios. - Dar mejor soporte a la actividad. - Mejorar los procesos. |

Fuente: Plan estratégico 2007-2009

* Plan Estratégico 2010-2014 (objetivo 13)

Cuadro 5. Despliegue del plan estratégico 2007-2009. establecimiento del modelo de gestión universitaria.

| PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014 | |
|--|--|
| Objetivo estratégico 13: consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos | |
| Línea estratégica 13.1. Consolidar el modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos | |
| Acciones | |
| 13.1.1. | Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos. |
| 13.1.2 | Diseñar la cadena de valor que permita validar la estructura organizativa. |
| 13.1.3. | Definir las variables de control de los procesos y las responsabilidades. |
| 13.1.4. | Difusión de los procesos y desarrollo de un soporte electrónico que permita su gestión y control. |
| Línea estratégica 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos | |
| Acciones | |
| 13.2.1. | Analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos e identificar y evaluar las necesidades de la Universidad. |
| 13.2.2. | Definir un modelo integral de recursos humanos que contribuya a adecuar la estructura de la plantilla a los cambios operados por el EBEP y a mejorar la distribución de las cargas de trabajo. |
| 13.2.3. | Fomentar iniciativas creativas e innovadoras del personal. |
| 13.2.4. | Desarrollar actuaciones en materia de acción social especialmente aquellas que favorezcan las medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral. |
| 13.2.5. | Acordar mecanismos para la evaluación del rendimiento y su contribución a la mejora de la calidad, facilitando las medidas que permitan un eficaz desempeño de los objetivos del puesto de trabajo y promoviendo la difusión de las mejores prácticas. |
| 13.2.6. | Desarrollar el modelo de gestión por competencias y fomentar la cualificación, la polivalencia y la motivación a través de los planes de formación y de la difusión del conocimiento. |
| Línea estratégica 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica | |
| Acciones | |
| 13.3.1. | Fomentar la formación y cualificación de nuestros recursos en administración electrónica para favorecer su implantación y desarrollo. |
| 13.3.2. | Incremento de los procedimientos de administración electrónica puestos a disposición del ciudadano. |
| Línea estratégica 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación | |
| Acciones | |
| 13.4.1. | Avanzar en la definición e implantación del modelo de contabilidad analítica y de los indicadores de coste asociados. |
| 13.4.2. | Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos. |
| 13.4.3. | Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto. |
| 13.4.4. | Realizar estudios de satisfacción y expectativas de los proveedores y de análisis de comparación con organismos e instituciones afines. |
| 13.4.5. | Establecer medidas de aseguramiento en el cumplimiento de las especificaciones contractuales. |
| 13.4.6. | Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios. |
| Línea estratégica 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud. | |
| Acciones | |
| 13.5.1. | Normalizar los procesos de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud. |
| 13.5.2. | Integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión universitaria. |
| 13.5.3. | Impulsar y estimular la comunicación entre el área de prevención de riesgos laborales y promoción a la salud y el resto de áreas, servicios y unidades. |

| |
|--|
| 13.5.4. Desarrollo de un programa de actividades de promoción de la salud en todas las Sedes. |
| 13.5.5. Desarrollo de un programa de formación en prevención de riesgos y hábitos de vida saludable para los alumnos de postgrado. |
| 13.5.6. Consolidar la participación de la Universidad en las redes universitarias de promoción de la salud. |
| Línea estratégica 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la institución |
| Acciones |
| 13.6.1. Implicar al personal en la planificación estratégica de la universidad, los procesos de mejora y en la toma de decisiones. |
| 13.6.2. Establecer mecanismos de reconocimiento al personal. |
| 13.6.3. Mejorar la implicación del personal en la consecución de los objetivos institucionales a través de la comunicación y la participación. |

El despliegue planteado en los planes estratégicos relativos al sistema de gestión universitaria⁴⁸ a aplicar en la universidad permite comprobar que los diferentes ítems se encuentran estrechamente relacionados con los resultados, en el marco de una nueva gestión pública participativa (relacionada con un servicio público accesible, eficiente, innovador, transparente) en sus formas de actuar y con clara orientación al logro de las demandas y expectativas de sus usuarios y ciudadanos en general.

Este marco general, que permite alinear responsabilidades desde el plan estratégico, ordenar procesos, procedimientos y tareas, cualificar y capacitar al personal contribuyendo a su desarrollo personal y profesional y, desde luego, a que los procesos de dirección sean efectivos, se encuentra identificado con principios que emanan de normas de referencia de calidad y excelencia de la gestión, tales como las normas ISO 9000⁴⁹ y el modelo de excelencia EFQM⁵⁰.

El sistema de gestión implantado se completa en sus referencias con las referidas al ámbito universitario concretamente.

Por un lado, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía mantiene firmado con la UNIA un Contrato Programa anual, desde 2007, sobre la base de diferentes objetivos de cuyos resultados depende una parte de la financiación institucional estando uno de ellos destinado a la innovación en el ámbito universitario⁵¹.

Por otro lado, la mejora y actualización de la gestión universitaria se ve impulsada a través de las acreditaciones de los objetivos definidos en el “Acuerdo sobre el complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las universidades públicas de Andalucía”, suscrito el 18 de mayo de 2007 por

⁴⁸ Sistema de Gestión: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Modelo EFQM)

⁴⁹ Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

⁵⁰ Orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas, responsabilidad social.

⁵¹ Desde 2007 se han venido expresando los resultados en materia de la gestión por procesos y desde 2011 los referidos a la definición de la cadena de valor, certificada a la fecha.

representantes del Pas de todas las universidades andaluzas y organizaciones sindicales más representativas.

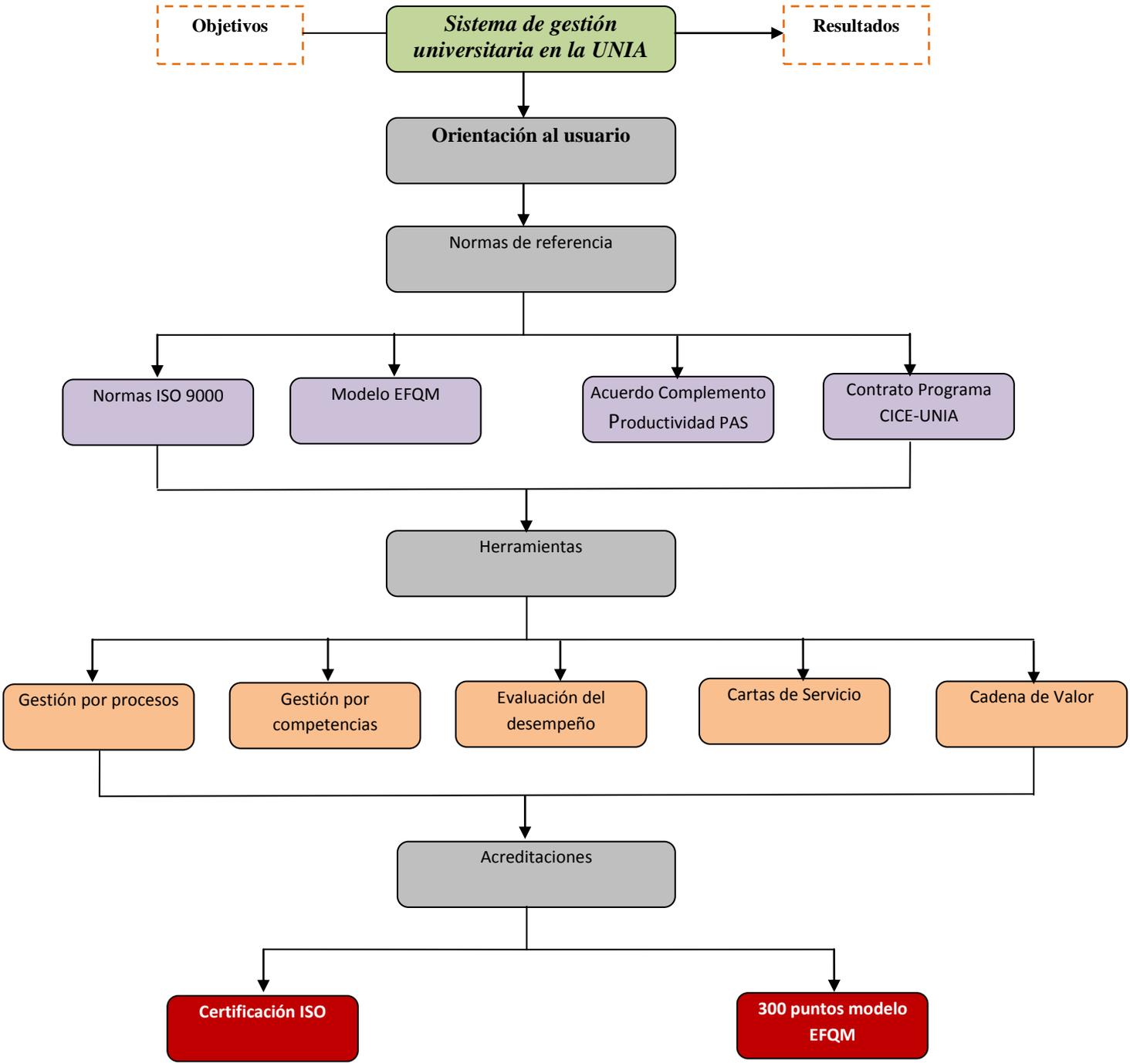
La UNIA presenta un tipo de gestión universitaria marcada por una gestión integral de los RRHH, planteada en su estrategia institucional y que se encuentra enfocada a resultados y a sus usuarios, a través de la implantación paulatina desde 2007 de una serie de herramientas:

- Gestión por procesos.
- Gestión por competencias.
- Evaluación del desempeño
- Cartas de servicios y
- Definición de su cadena de valor,

Finalmente, ha obtenido el Sello de Excelencia Europea 300+ de la European Foundation for Quality Management (EFQM) reconociendo su modelo de gestión al haber superado un proceso de evaluación externa del Club de la Excelencia en Gestión (CEG)⁵².

⁵² El sello EFQM es un reconocimiento importante en Europa, concedido tanto a instituciones públicas como privadas. En el caso de la UNIA, el proceso de evaluación institucional de su gestión comenzó en 2011, a partir de la constitución de un comité de autoevaluación encargado de desarrollar la primera fase de evaluación interna, cuyo informe también fue homologado por el CEG con una puntuación final de 367 puntos. El proceso de evaluación interna y externa conducente a la obtención del Sello de Excelencia Europeo finalizó en julio de 2012.

Gráfico 9. Sistema de gestión universitaria en la UNIA. Criterios, instrumentos, herramientas, acreditaciones.



Fuente: elaboración propia

3.2.- Becas y ayudas en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

La política de becas de la UNIA es una de las señas de identidad de la UNIA y un elemento central en lo que a sus normativas internas y procesos de gestión se refiere. En este sentido, el concepto aparece explícito entre los instrumentos de administración de los recursos humanos que venimos comentando: gestión por procesos, por competencias y cadena de valor.

a) Gestión por procesos.

El Área de Ordenación Académica cuenta con el proceso dedicado a la gestión de becas, el cual, es considerado uno de los 5 procesos claves de la Unidad⁵³.

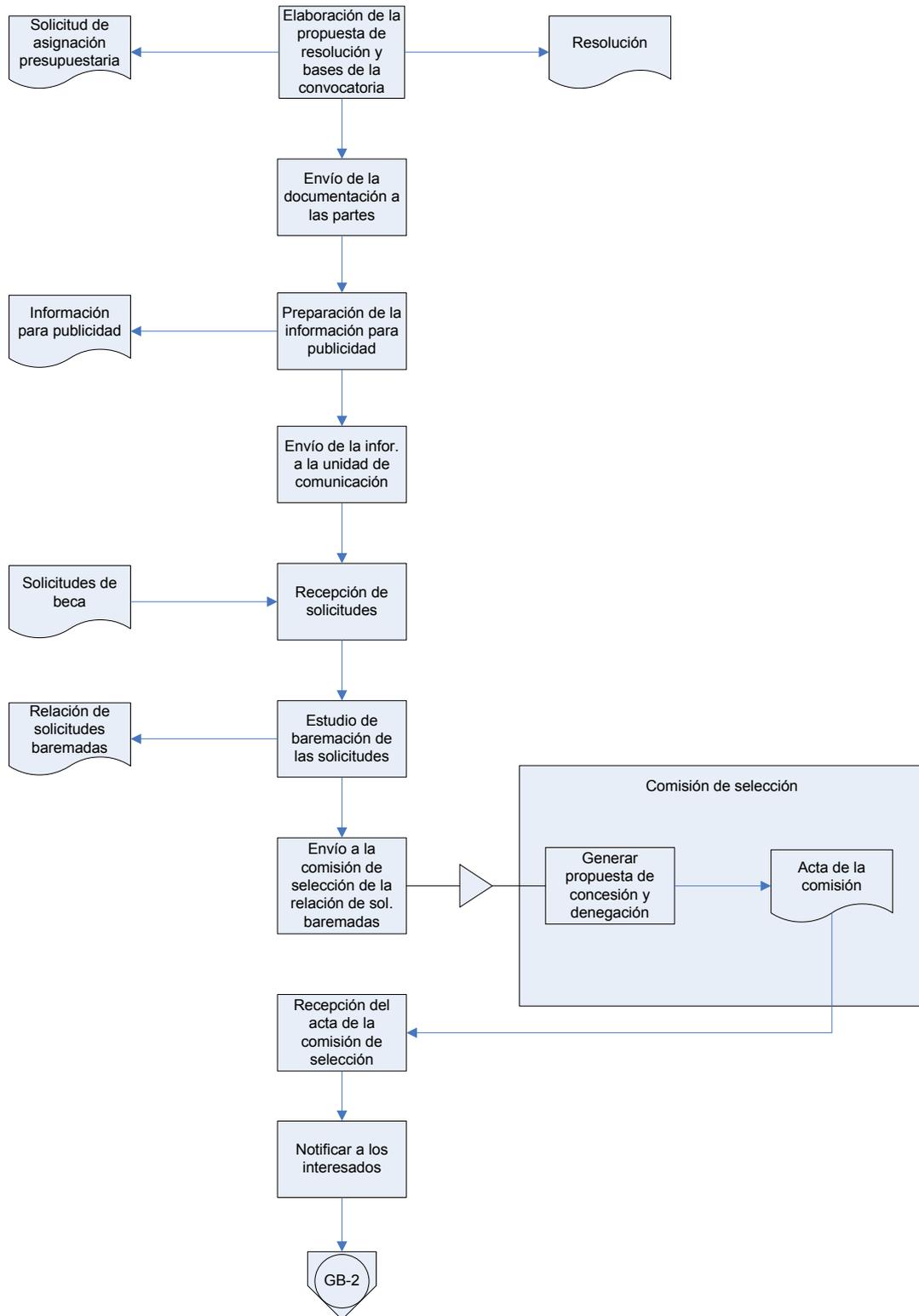
A continuación se refleja el diagrama de flujo donde aparecen relacionadas las diferentes tareas que lo componen:

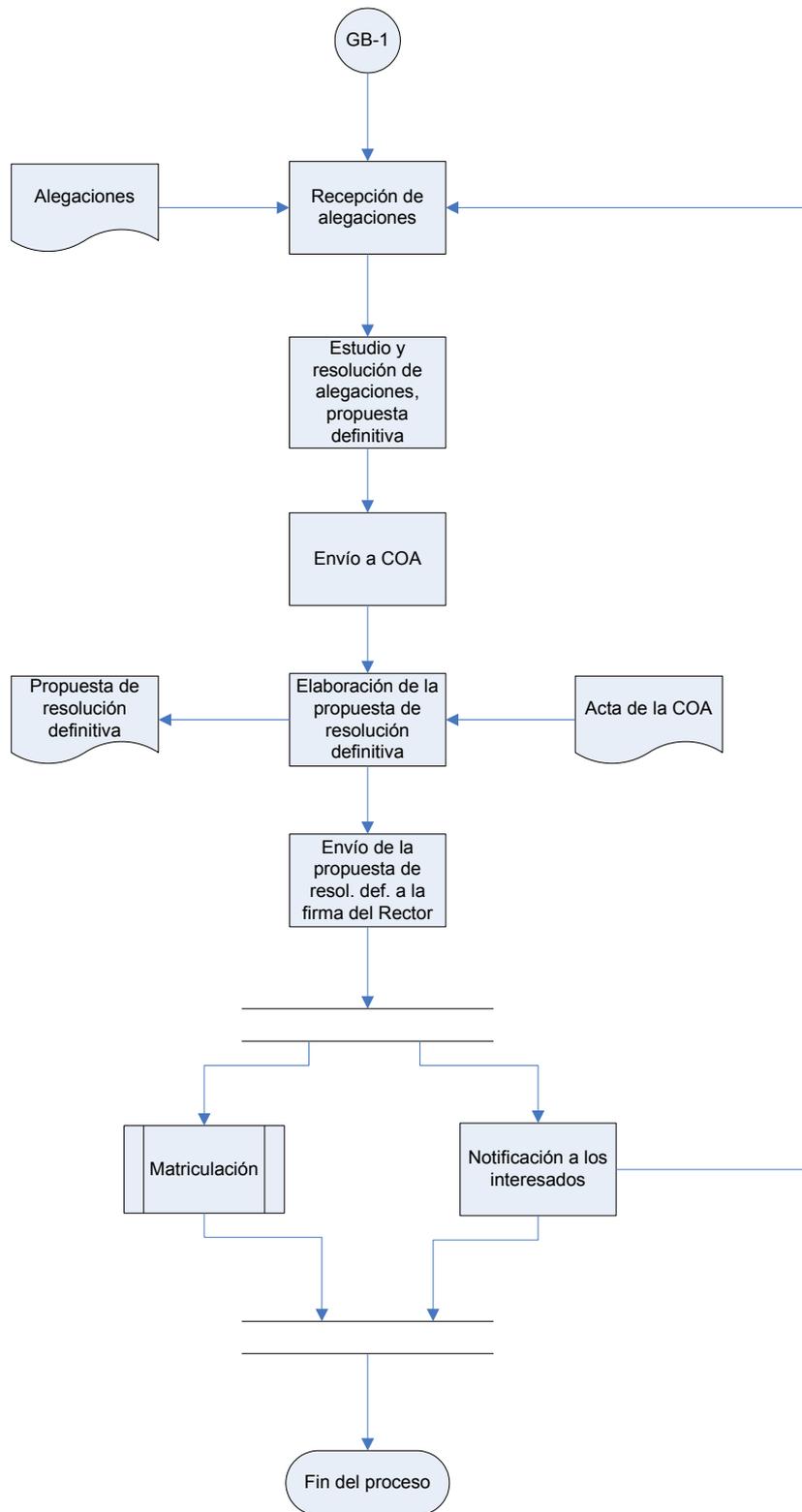
- Elaboración de propuestas y resolución de las bases de las convocatorias de plazas por programas,
- Recepción y baremación de las solicitudes de becas,
- Propuesta de adjudicación y elaboración de acta de la comisión
- Notificación a los interesados
- Trámite de alegaciones
- Resolución definitiva y matriculación posterior del estudiante.

⁵³ Los restantes procesos claves están relacionados con la gestión de propuestas de actividades de extensión universitaria, admisión y matrícula, planes de estudio, títulos propios y títulos oficiales.

Gráfico 10. Diagrama de flujo. Proceso de gestión de becas y ayudas.

GB-1





Fuente: Gestión por procesos de la UNIA

El diagrama de flujo se ve completado por 2 indicadores de resultados, vigentes, que pretenden servir de referentes para la mejora del proceso completo y que presentan las siguientes denominaciones vinculadas a los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro 6. Indicadores vigentes vinculados al proceso de gestión de becas y ayudas.

| DENOMINACIÓN DEL INDICADOR | RELACIÓN A OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LINEAS |
|---|---|
| “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados las propuestas provisionales de adjudicación y denegación realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a la emisión del acta de la Comisión de Becas.” | - Objetivo 13.1. Consolidar el modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos. - Objetivo 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión. |
| “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados la recepción de la solicitud de beca, realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a dicha recepción.” | - Objetivo 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la institución. |

Fuente: Gestión por procesos de la UNIA

- “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados las propuestas provisionales de adjudicación y denegación realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a la emisión del acta de la Comisión de Becas.”
- “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados la recepción de la solicitud de beca, realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a dicha recepción.”

b) Gestión por competencias.

La universidad cuenta con un “Plan Marco de Gestión por Competencias” desde el año 2007. Este documento pretende contribuir a la definición de “competencia” planteándose la continuidad y coherencia de la universidad en una materia estrechamente relacionada con el capital humano que implica el desarrollo de las capacidades aplicadas (conocimiento, habilidades, actitudes, responsabilidades, valores...) y el grado de compromiso de los integrantes del PAS de la UNIA.

De esta manera, en una primera etapa se definieron cinco “competencias genéricas”⁵⁴ y sus correspondientes niveles de aplicación a cada puesto de trabajo. Con posterioridad

⁵⁴Competencias genéricas: Orientación a usuario, Mejora continua, Identidad colectiva, Trabajo en equipo y Capacidad de adaptación.

el catálogo se amplió estableciéndose las “competencias específicas”⁵⁵ y las “competencias técnicas adjudicadas” a cada puesto de trabajo.

En el grupo de las competencias técnicas la universidad cuenta con una de ellas especialmente aplicada en el marco de la gestión de las becas denominada “*Conocimiento de los procesos para la gestión de becas y ayudas propias y de la normativa y herramientas establecidas para ello*” compuesta de 4 niveles de aplicación:

- Nivel 1. Supone el conocimiento de los fundamentos básicos de este tipo de gestión así como su normativa de aplicación y utilización de los medios técnicos necesarios para desarrollarla.
- Nivel 2. Implica un conocimiento medio-bajo de la legislación universitaria con especial énfasis en el referido a los procesos de gestión y tramitación de las convocatorias de becas y ayudas y la utilización de la herramienta informática correspondiente. Traslada necesidades y propone soluciones de mejora de la gestión.
- Nivel 3. Implica un conocimiento medio-alto de la legislación universitaria y supervisión de los procesos de gestión de las becas y ayudas así como tramitación de las convocatorias correspondientes. Elabora informes y propuestas de resoluciones además de formar y asesora al personal de su dependencia.
- Nivel 4. Posee un conocimiento alto de la normativa administrativa y universitaria, ejerciendo asesoramiento técnico a los órganos universitarios. Además lleva a cabo labores de planificación, seguimiento y evaluación del procedimiento de gestión

c) Cadena de Valor

El proceso de gestión de becas se ve reflejado, como no podía ser de otra manera, en la Cadena de Valor⁵⁶ de la UNIA, último escalón que consolida el modelo de gestión por procesos implantado, a partir de la cual se puede visualizar la contribución de valor de cada una de sus actividades primarias (docencia, investigación, transferencia de resultados...), de apoyo (estructura organizativa, normativa, recursos humanos...) y de las interrelaciones entre ellas conducente a visualizar el valor que representa el servicio público prestado.

⁵⁵Competencias específicas: Capacidad analítica de planificación y organización, orientación a resultados, Liderazgo, innovación y gestión del conocimiento y Habilidades comunicativas.

⁵⁶ Concepto teórico que describe el desarrollo de las actividades de una organización, el cual permite describir y reflejar cada una de las actividades que se llevan a cabo y que van generando valor hasta llegar a un cliente final. directamente relacionado con la planificación estratégica su autor fue Michael Porter en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985)

A la fecha de elaboración de este trabajo ha finalizado un primer documento que llega hasta un primer nivel de actuación aunque se sigue trabajando para finalizar un segundo nivel a través de la participación de los responsables de cada una de las áreas funcionales de la universidad.

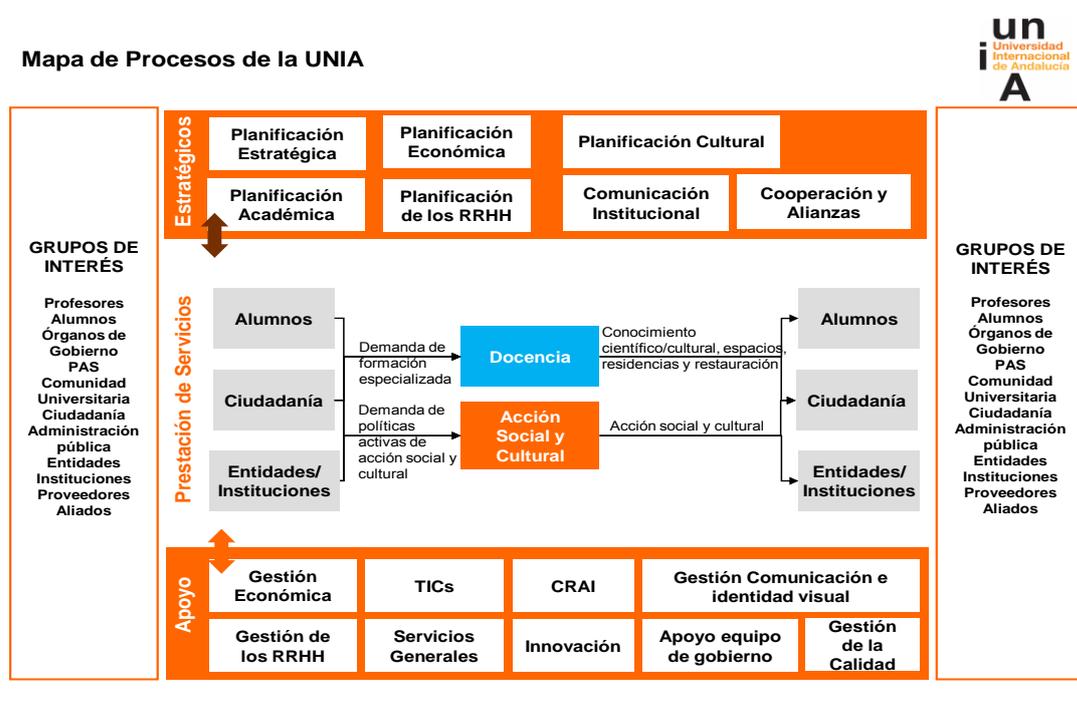
No obstante, el trabajo llevado a cabo permite comprobar que la gestión de becas y ayudas se ubica en un lugar central de la Cadena de prestación de servicios a partir de su dependencia de la planificación académica y gestión de la docencia de la universidad.

A partir de este nivel, la administración se bifurca hacia los procesos de innovación docente y hacia los correspondientes a la gestión académica, donde encontramos tareas labores relacionadas con los procedimientos de:

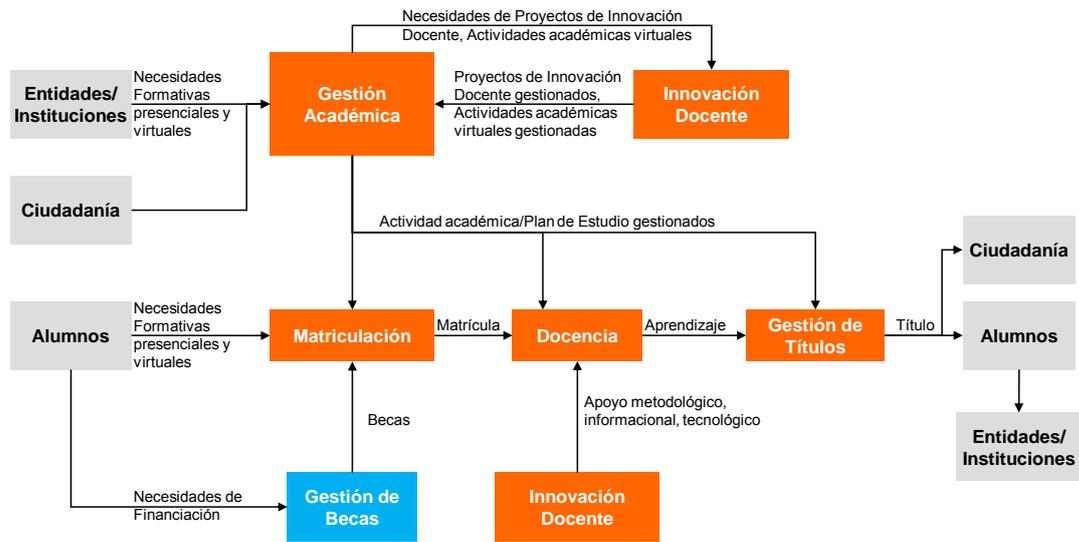
- Propuestas de programaciones académicas,
- Gestión de planes de estudio,
- Docencia (en lo referido a la enseñanza y aprendizaje, prácticas así como tutoría y seguimiento del estudiante)
- Gestión de títulos
- Becas y ayudas al estudio.

Los diagramas de flujo siguientes expresan lo comentado:

Grafico 11. Cadena Valor referida a la gestión de becas y ayudas.



Gestión de la Docencia



Fuente: Cadena Valor de la Universidad.

3.3.- Recursos previstos y resultados obtenidos, referido a becas y ayudas.

Una vez comprobado la existencia de los recursos humanos resta comentar algunos detalles sobre los recursos económicos previstos en lo relativo a las becas y ayudas.

La adjudicación de becas y ayudas en la UNIA se lleva a cabo utilizando las diferentes modalidades que prevee su normativa interna y sobre prácticamente toda su tipología académica.

Además, anualmente, la universidad se dota de un presupuesto, en el cual se encuentra la correspondiente partida para dotación de becas. Las cuantías y porcentajes respecto de la cantidad total del presupuesto anual entre 2008 y 2013 son los siguientes:

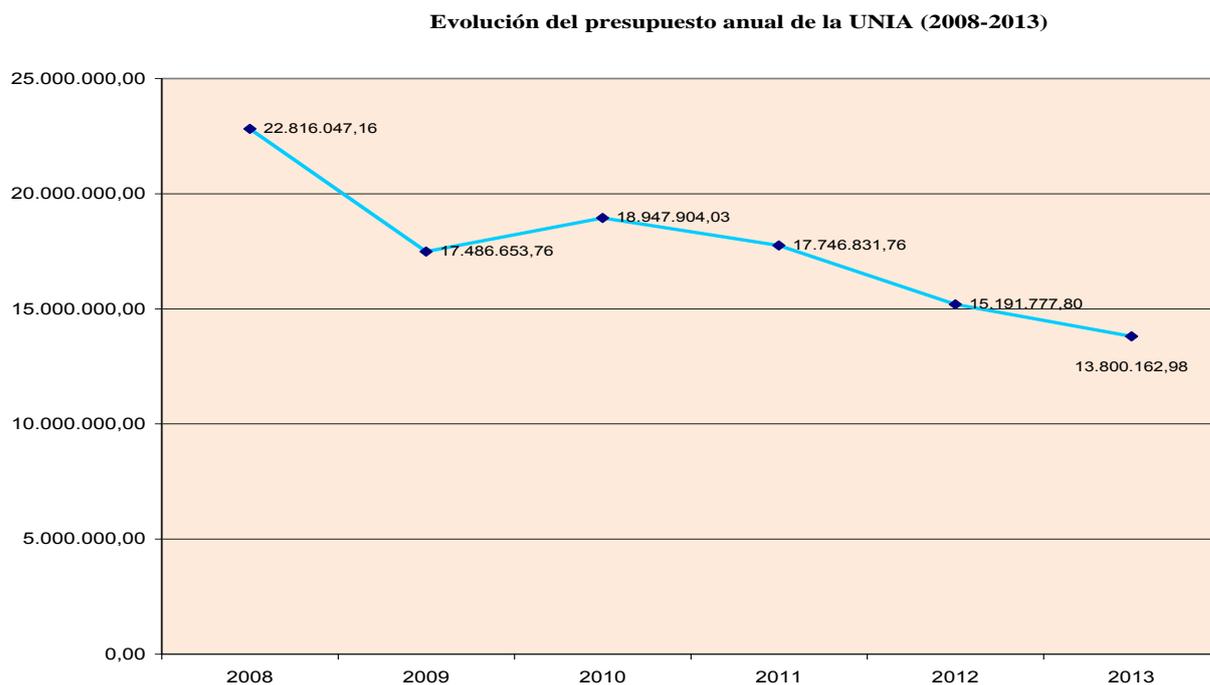
Cuadro 7. Dotación económica para becas y ayudas en el presupuesto anual de la universidad.

| AÑO | PRESUPUESTO TOTAL UNIVERSIDAD AÑO | DOTACIÓN PRESUPUESTO PARA BECAS | DOTACIÓN DE BECAS ADJUDICADAS Y CONFIRMADAS | % DE DOTACIÓN PARA BECAS EN PRESUPUESTO UNIVERSIDAD | % DE DOTACIÓN PARA BECAS REALMENTE CONFIRMADAS. |
|-------------|--|--|--|--|--|
| 2008 | 22.816.047,16 | 1.007.750,00 | 526.961,00 | 4,42% | 52,29% |
| 2009 | 17.486.653,76 | 1.349.366,00 | 868.056,10 | 7,72% | 64,33% |
| 2010 | 18.947.904,03 | 1.828.325,05 | 988.803,62 | 9,65% | 54,08% |
| 2011 | 17.746.831,76 | 1.471.063,50 | 824.143,98 | 8,29% | 56,02% |
| 2012 | 15.191.777,80 | 1.017.266,00 | 774.212,75 | 6,70% | 76,11% |
| 2013 | 13.800.162,98 | 895.952,08 | 642.510,35 | 6,49% | 71,71% |

Fuente: elaboración propia.

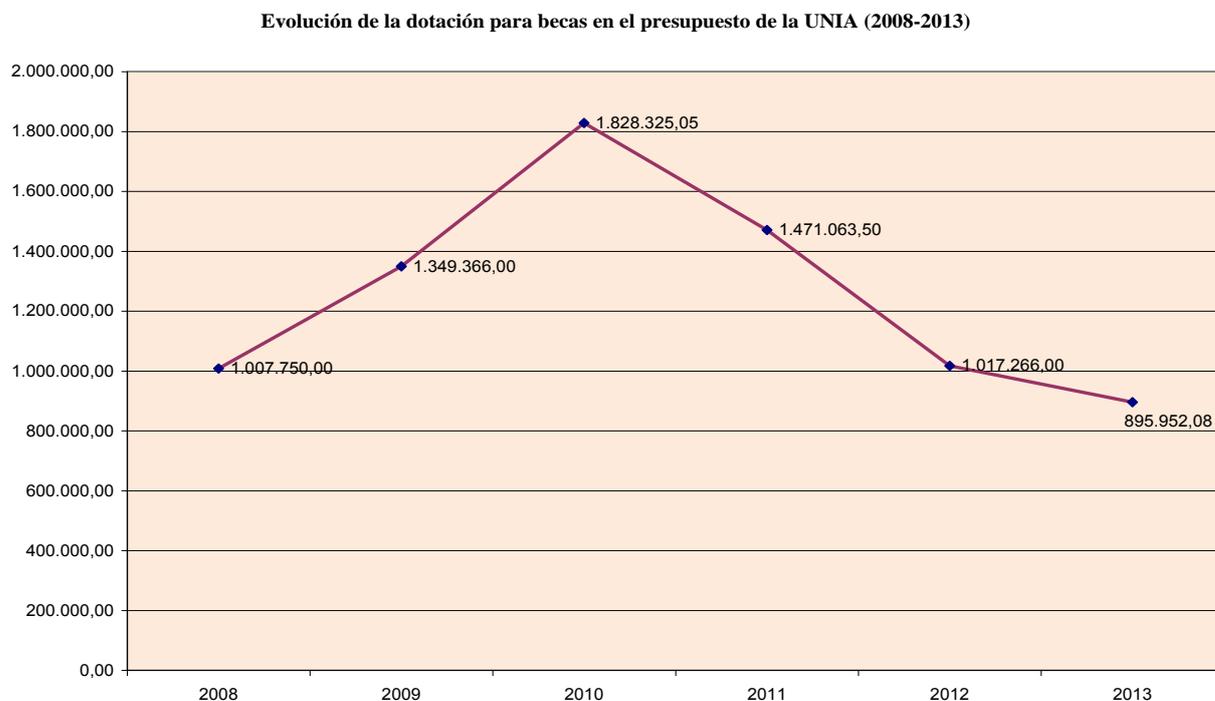
De esta manera, se constata un importante esfuerzo presupuestario destinado a sufragar importes de los precios públicos por servicios académicos y otras ayudas al estudio, destacando especialmente las cantidades correspondientes a los años 2008 a 2012, por encima del millón de euros, lo que provoca que existan años en donde casi el 10% del total del presupuesto de la universidad pueda ser aplicado sobre la política de becas. No obstante, por las circunstancias económicas generales, se detecta un pronunciado descenso de las cantidades asignadas a este tipo de partidas:

Gráfico 12. Evolución del presupuesto anual de la UNIA (2008-2013).



Fuente: elaboración propia.

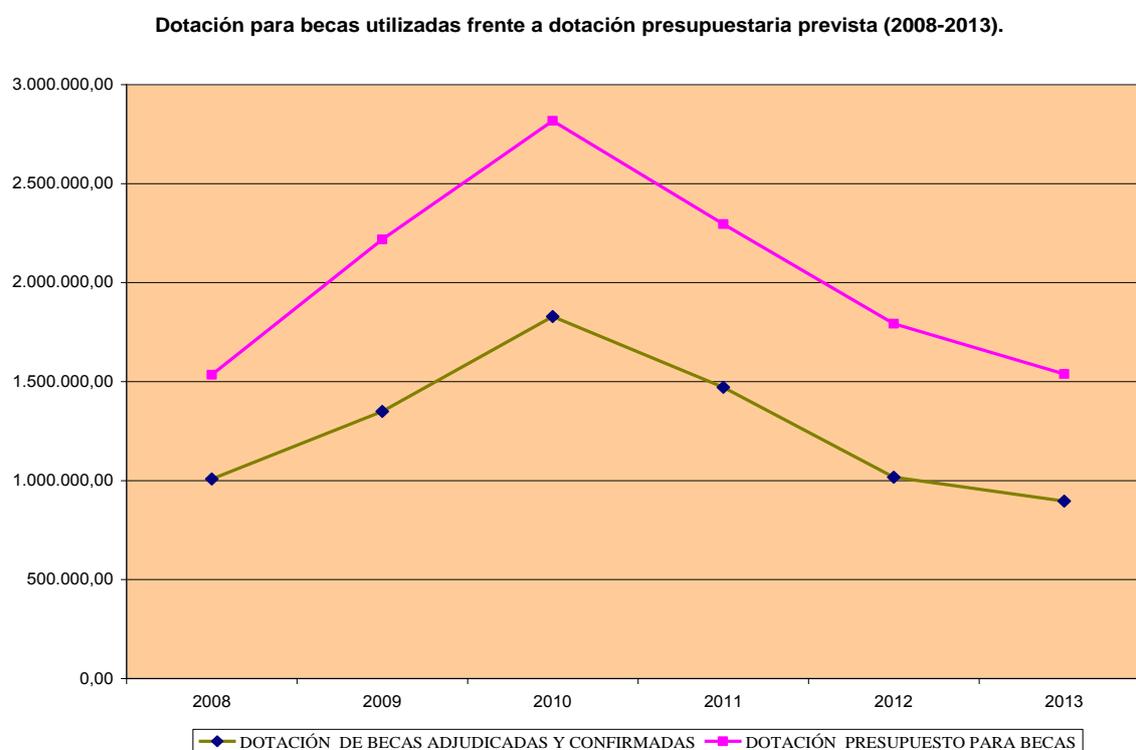
Gráfico 13. Evolución de la dotación para becas y ayudas en el presupuesto de la UNIA (2008-2013)



Fuente: elaboración propia

En cuanto a lo realmente ejecutado encontramos un paralelismo entre las líneas que representan las cantidades presupuestadas frente a las finalmente aplicadas. Se observa el ascenso de las cantidades presupuestadas para becas hasta llegar al máximo en 2010, con descenso constante desde entonces hasta 2013. La aplicación efectiva en becas es paralela a la evolución de las cantidades presupuestadas a lo largo de los años. Finalmente, los porcentajes realmente utilizados sobre las cantidades presupuestadas para becas anualmente oscilan entre el 52,29% del año 2008 y el 76,11% de 2012. Se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 14. Dotación de becas utilizada frente a dotación presupuestaria prevista (2008-2013).



Fuente: elaboración propia

Como comentábamos anteriormente, la aplicación de estas partidas presupuestarias son llevadas a cabo sobre toda la tipología académica de la universidad.

Tomando como base del periodo de referencia que venimos comentando se aportan datos⁵⁷ los cuales reflejan que, en torno al 34% del alumnado de la universidad ha quedado matriculado tras haber concurrido a alguna de las convocatorias de becas y

⁵⁷ Se adjunta el desglose por años académicos, en anexo.

ayudas para estudiantes convocadas en su oferta académica, preferentemente en el marco de sus enseñanzas oficiales y títulos propios sin desmerecer las cantidades obtenidas en los diferentes ciclos de cursos de verano.

Se pueden visualizar estos datos en el siguiente cuadro y gráfica con la distribución pertinente para todo el periodo 2008-2013:

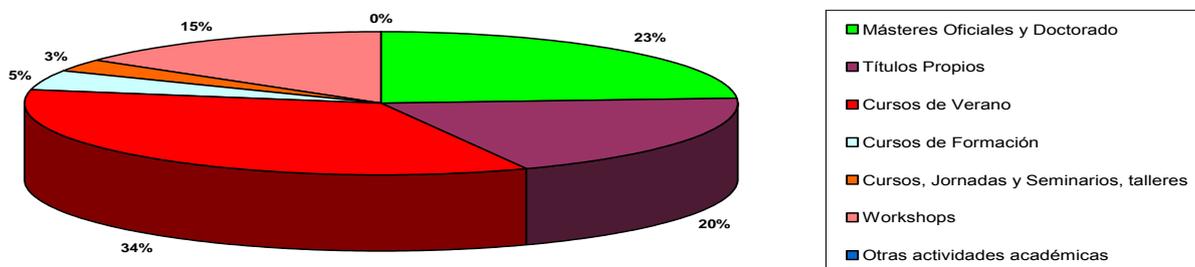
Cuadro 8. Porcentaje de becarios en las diferentes tipologías académicas de la universidad (2008-2013).

| TIPOLOGÍA ACADÉMICA | 2008-2013 | | |
|---|----------------------|-------------|-------------|
| | Alumnos matriculados | Becarios | % Becarios |
| Másteres Oficiales y Doctorado | 1275 | 393 | 30,8 |
| Títulos Propios | 3542 | 899 | 25,4 |
| Cursos de Verano | 12732 | 5701 | 44,8 |
| Cursos de Formación | 4889 | 296 | 6,1 |
| Cursos, Jornadas y Seminarios, talleres | 4574 | 164 | 3,6 |
| Workshops | 896 | 170 | 19,0 |
| Otras actividades académicas | 786 | 0 | 0,0 |
| TOTAL | 28694 | 7623 | 26,6 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Distribución porcentual de los becarios por tipología académica (2008-2013).

Distribución porcentual de los becarios por tipología académica (2008-2013)



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 4. Propuesta de un sistema de seguimiento orientado a resultados y conducente a evaluación

Una vez descritos los diferentes aspectos que conforman un sistema de seguimiento y evaluación con orientación a resultados corresponde llevar a cabo una propuesta específica relacionada con la política de becas y ayudas de la universidad.

No obstante, considerando que la nueva propuesta deberá incorporada sobre esquemas estratégicos y de gestión ya establecidos, se hace necesario comentar previamente que tipo de seguimiento y sobre que instrumentos se llevan a cabo. Esta tarea nos ayudará a diagnosticar la situación vigente y nos facilitará la labor de complementar el esquema vigente mediante la nueva propuesta que pretendemos incorporar.

4.1- Conceptos de seguimiento e instrumentos aplicados en la UNIA.

La UNIA tiene contemplados actualmente sistemas de seguimiento concretos en varias de sus actividades. Sus características y perfiles son las siguientes:

4.1.1. Seguimiento sobre sus Planes Estratégicos.

Desde la Oficina Técnica del Plan Estratégico, ubicada en el Vicerrectorado de Planificación Estratégica, Evaluación y Responsabilidad Social - responsable de la evaluación del plan estratégico -, fueron presentados en su momento sendos “Protocolos para el seguimiento y control del Plan Estratégico” que habrían de permitir a la UNIA dar respuesta a los cambios del sistema de Educación Superior pero también actuar ante las demandas de la sociedad desde las conclusiones obtenidas de una “evaluación de la ejecución” de los documentos 2007-2009 y 2010-2014.

Es importante destacar que esos protocolos se aplican sobre los tres niveles de cada uno de los planes, es decir, objetivos, líneas y acciones. Además, cada una de las líneas estratégicas integrantes de cada objetivo tienen asignados responsables⁵⁸ encargados de elaborar los planes de acción, los cuales están acompañados del pertinente presupuesto e indicadores de seguimiento.

Para llevar a cabo el seguimiento uno de los instrumentos utilizados es una aplicación informática, diseñada específicamente para esta labor y que facilita el trabajo de los responsables de líneas y acciones estratégicas.

Este seguimiento, se lleva a cabo sobre las actuaciones y compromisos anuales adquiridos por los responsables de las líneas así como a través de:

⁵⁸ Son los siguientes para el Plan 2010-2014 (tal como quedó reflejado a la fecha de su publicación): Equipo de gobierno, Gerente, Directores de Sede, Secretaría General, Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Vicerrectorado de Innovación y Tecnologías de la Comunicación, Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo, Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado, Vicerrectorado de Planificación y Calidad.

- Planes de acción anuales. Son elaborados en los 2 primeros meses del año. Reflejan los compromisos adquiridos por los responsables de las líneas en las acciones que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Informes de seguimiento anuales. Es un producto obtenido a partir de las diferentes informaciones y evidencias de los logros conseguidos, o no, registrados en la aplicación informática por los responsables correspondientes y que están relacionados con las actuaciones que se hayan realizado en cada una de las acciones durante el año anterior.
- Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Elaborada desde el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y presentada anualmente al Consejo de Gobierno de la Universidad. Recogerá la información sobre el estado de ejecución del plan y grado de avance.
- Reuniones de seguimiento del Plan Estratégico. Se llevan a cabo con los responsables de las diferentes líneas. También se encuentran abiertas a responsables de las diferentes áreas funcionales de gestión de la universidad y participantes en la elaboración y ejecución del Plan. Se trata de una labor que pretende mantener vivo el carácter participativo.

También es importante indicar que el desarrollo de los planes estratégicos se miden a partir de 3 índices, que muestran el grado de ejecución del Plan:

- Grado de avance. Mide el desarrollo y cumplimiento del plan a partir del conocimiento y evidencias de cada proyecto. Cada uno de ellos tiene en cuenta los informes de seguimiento anuales de cada responsable y las evidencias aportadas que habrán de permitir obtener el grado promedio de avance de acciones, líneas estratégicas y objetivos. Se mide en una escala de 1 a 5 a través de los siguientes conceptos:

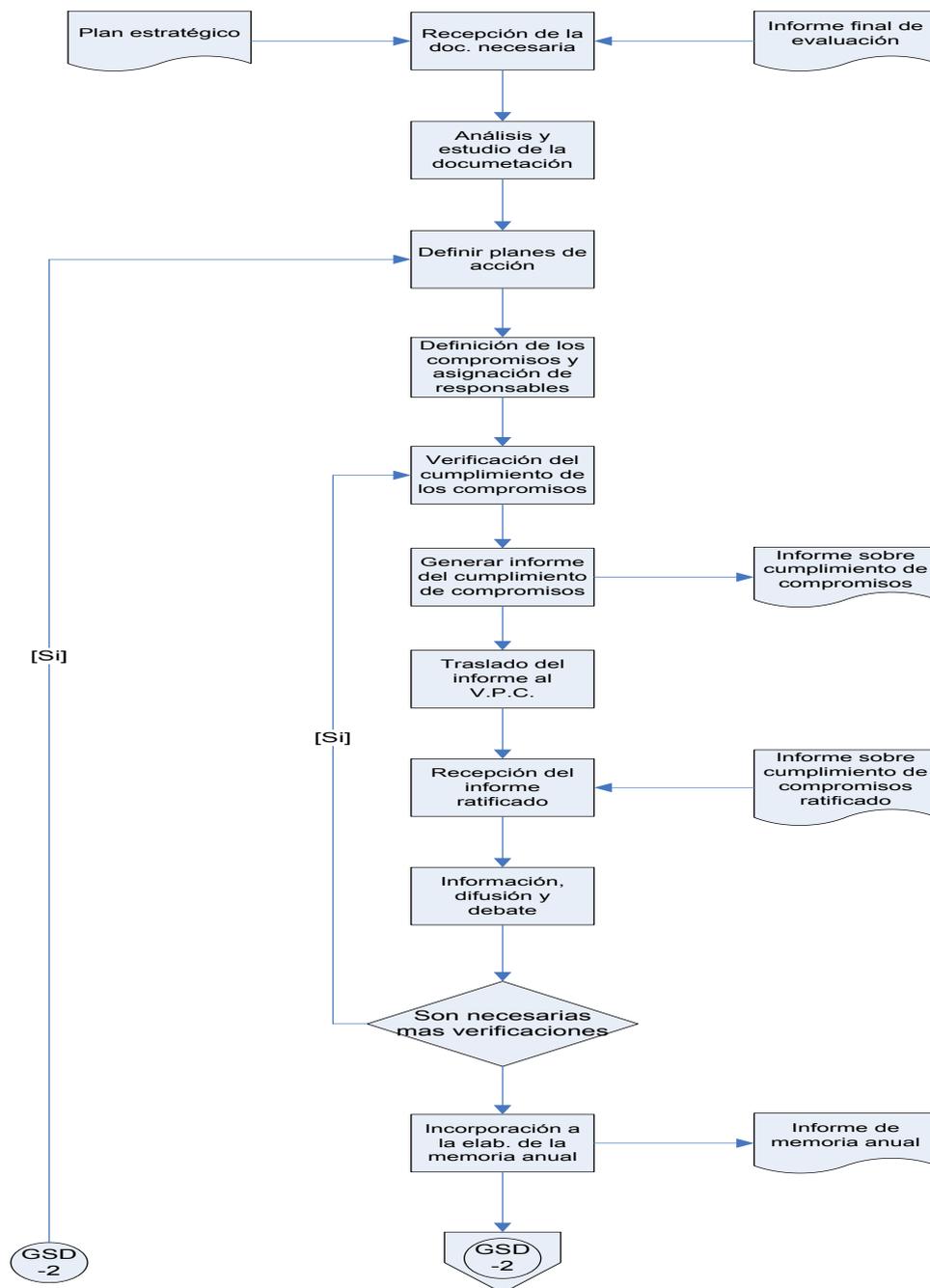
- 0, no iniciada.
- 1, en fase de análisis.
- 2, iniciada y con valor del indicador en progreso
- 3, ejecutada parcialmente, teniendo también en cuenta el valor alcanzado por el indicador.
- 4, Muy avanzada en su ejecución con valor del indicador suficientemente avanzado.
- Implantada con el valor del indicador conseguido.

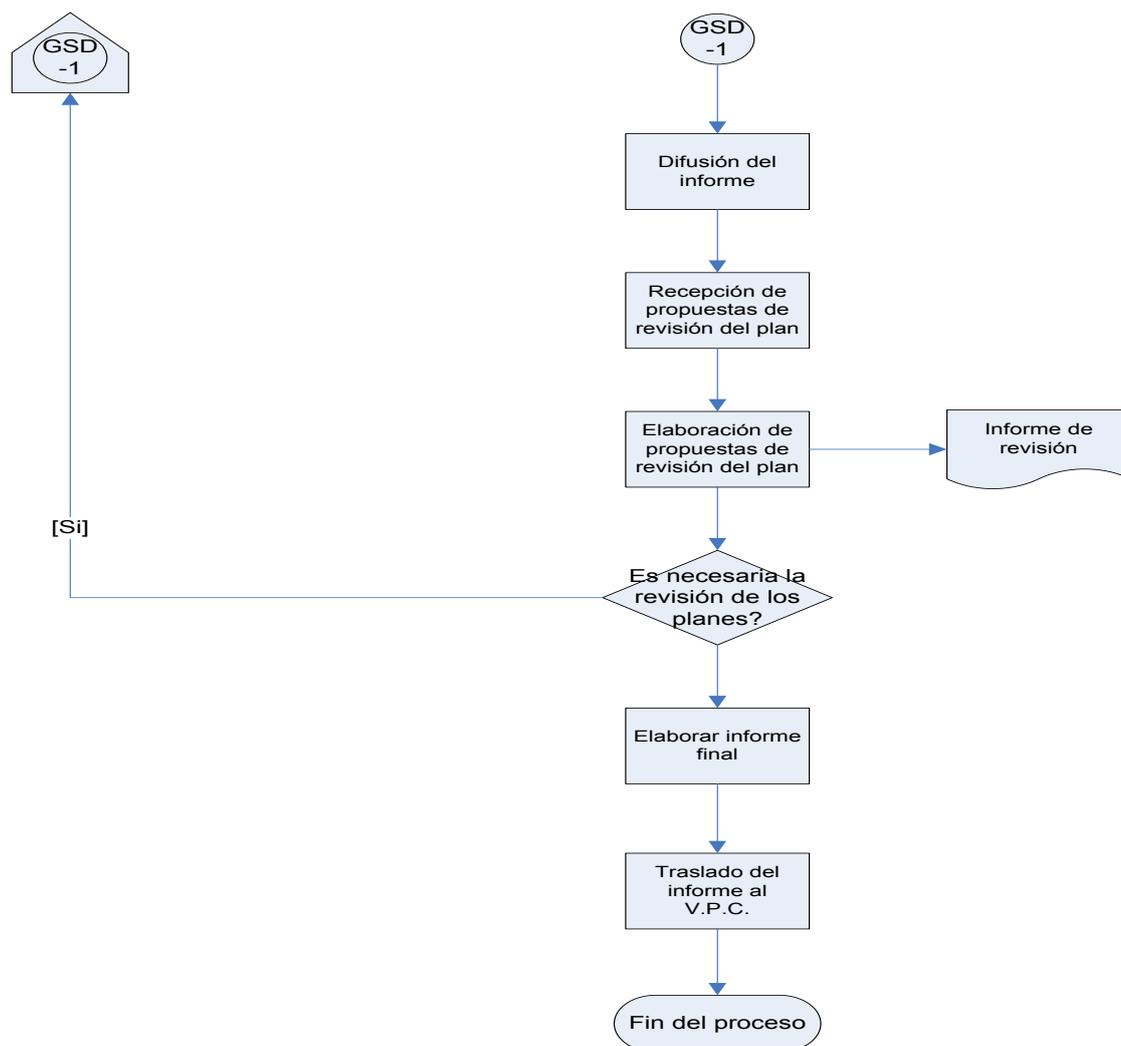
- Grado de ejecución. Sobre la base de la escala anterior, se calcula mediante la suma de las acciones en proceso (grados de avance 2 y 3) y ejecutadas (grados de avance 4 y 5) sobre el total de ellas. En la memoria final se aportará información sobre grado de ejecución por líneas y objetivos y, por otro lado, del plan estratégico en su conjunto.

- Grado de eficacia. Durante la evaluación final del plan, es calculado por líneas, objetivos y plan en conjunto, tomando como referencia la suma de las acciones con grado de avance entre 4 y 5 sobre el número total de acciones a ejecutar.

Finalmente, la labor de seguimiento del plan estratégico, en el marco de la gestión por procesos, se constituye en uno de los procesos claves, denominado “Gestión y soporte a la dirección de estratégica”, el cual tiene adscrito un indicador binario denominado “elaboración de informe de seguimiento del Plan del Período X”. El diagrama de flujo resultantes es el siguiente:

Gráfico 16. Flujograma denominado “Gestión y soporte a la dirección de estratégica”.





Fuente: Documentación Universidad

4.1.2. Seguimiento sobre sus Másteres Oficiales.

La UNIA está obligada a implementar las normas superiores que en materia de seguimiento emanan desde las instancias europea, estatal, autonómica y propia, en lo que a este tipo de enseñanzas oficiales se refiere y al proceso de Verificación al que ha de someterse. Para comentar su actividad propia, en este sentido, previamente pasamos a detallar el perfil de seguimiento exigido desde la norma emanada desde el ámbito de Espacio Europeo de Educación Superior y la normativa oficial española.

El artículo 27 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, que establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, en su redacción dada por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, que modifica el anterior indica que:

“1. Una vez iniciada la implantación de las enseñanzas correspondientes a los títulos oficiales inscritos en el Registro de universidades, centros y títulos (RUCT),

la ANECA o los órganos de evaluación que la ley de las comunidades autónomas determinen, llevarán a cabo el seguimiento del cumplimiento del proyecto contenido en el plan de estudios verificado por el Consejo de Universidades”

La cobertura de seguimiento, en este caso, se encuentra ubicada en el ámbito de la adaptación de las enseñanzas al Espacio Europeo de Educación Superior. Es importante comentar que en el Comunicado de Berlín de 2003 se refleja el llamamiento que los ministros signatarios hacen a la ENQUA⁵⁹ *“para desarrollar un conjunto consensuado de normas, procedimientos y pautas para garantizar la calidad, explorar formas de asegurar un sistema de revisión adecuado para garantizar la calidad y/o agencias de acreditación de cuerpos, e informar a través del Grupo de Seguimiento a los ministros en el año 2005...”*.

La respuesta a esta advertencia llega, tal como estaba previsto, en la Conferencia de Bergen 2005⁶⁰ a través del documento “Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en Espacio Europeo de Educación Superior”.

El informe indica que las Instituciones de Educación Superior deben disponer de mecanismos formales para la aprobación, revisión periódica y control de sus programas y títulos *“mediante actividades de garantía de calidad eficaces que aseguren que los programas están bien diseñados, que se controlan de manera regular y que se revisan periódicamente asegurando, de ese modo, su relevancia y actualidad permanentes”* (criterio 1.2)

Además, los centros de Educación Superior deben poder garantizar que recopilan, analizan y utilizan información pertinente para la gestión eficaz de los programas siendo *“importante que las instituciones dispongan de los medios para recopilar y analizar información sobre sus propias actividades. Sin esta información no podrán saber si está funcionando bien y que requiere su atención, ni conocerán los resultados de sus prácticas innovadoras”* (criterio 1.6).

Igualmente, se insiste en que se deberá publicar información regular, actualizada, imparcial y objetiva, cuantitativa y cualitativa, sobre programas y títulos ofrecidos (procedimientos de enseñanza y aprendizaje, evaluación, situación laboral de sus egresados...), no debiendo ser utilizada *“...simplemente como un ejercicio de marketing. La institución debe comprobar si satisface sus propias expectativas en términos de imparcialidad y objetividad”* (criterio 1.7).

La segunda parte del capítulo dedicado al establecimiento de las directrices del documento de Bergen indica que las agencias de garantía de calidad externa deben incluir procedimientos de seguimiento que garanticen la continuidad de las actuaciones de revisión al considerarse que la mencionada garantía no finaliza con la publicación del informe sino que se debe *“asegurar que las recomendaciones son analizadas*

⁵⁹ European Network for quality Assurance in Higher Education (ENQUA)

⁶⁰ “Adoptamos los estándares y directrices para la garantía de la calidad en el EEES propuestos por ENQA”

adecuadamente y que los planes de acción requeridos son diseñados y llevados a cabo” (criterio 2.6).

Dos últimos criterios relacionados con la garantía de calidad externa aluden al seguimiento.

Por un lado, el hecho que se deben llevar a cabo de manera cíclica no considerándose un proceso de seguimiento estático sino dinámico puesto que no finaliza con la primera evaluación o primer proceso de seguimiento sino que *“las subsiguientes evaluaciones externas deben tener en cuenta los progresos realizados desde la evaluación precedente”* (criterio 2.7).

Y, por otro lado, un último criterio se ocupa de analizar todo el sistema a partir del análisis periódico que las propias agencias deben publicar informando y analizando los resultados de sus revisiones y valoraciones al encontrarse en condiciones de *“...facilitar una información muy valiosa sobre desarrollo, tendencias, buenas prácticas emergentes y áreas que presentan dificultades o debilidades persistentes y pueden convertirse, por tanto, en herramientas útiles para el desarrollo de políticas y para la mejora de la calidad”* (criterio 2.8).

Esta serie de directrices y criterios permiten delimitar los propósitos y criterios para el seguimiento⁶¹ de los títulos oficiales en España

- Propósitos del seguimiento:
 - Comprobación de la implantación de las enseñanzas conforme a lo recogido en el plan de estudios del título y reflejo en el RUCT.
 - Disponibilidad pública de la información dirigida hacia los grupos de interés y sociedad en general.
 - Detección de posibles deficiencias durante la impartición de las enseñanzas y análisis de acciones para su subsanación.
 - Revisión de la incorporación de las recomendaciones que se puedan incluir en los informes de verificación además de las áreas de mejora que se puedan haber incluido en el seguimiento.

⁶¹ Insertos en el Documento “Protocolo para el seguimiento y la renovación de la acreditación de los títulos universitarios oficiales”, publicado por el Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria para dar cobertura normativa y respaldo administrativo al proceso de seguimiento. En este marco se crea también la Comisión Universitaria para la Regulación del Seguimiento y la Acreditación (CURSA). Sobre esta base y desde la Comunidad Autónoma de Andalucía y para su aplicación en sus enseñanzas oficiales se publicó “Procedimiento para el seguimiento de los títulos oficiales (Grado y Máster). Agencia Andaluza de Evaluación. Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía (V1-08/02/11).

- Revisión de las incorporaciones de las posibles modificaciones llevadas a cabo por las universidades, con posterioridad a la verificación del título.
 - Posibilidad de aportar recomendaciones o sugerencias de mejora durante la implantación del plan de estudios.
 - Evidenciar los progresos en el desarrollo de los sistemas de garantía de calidad de los títulos.
 - Identificación de buenas prácticas y su difusión en el sistema universitario.
 - Elaboración de informes de seguimiento de títulos que sirvan para rendir cuentas a la sociedad.
- Criterios de seguimiento:
 - Transparencia y accesibilidad. Implica visibilidad del proyecto de título y su ejecución así como el diseño de rutas que permitan el acceso a la información pública por parte de los stakeholders.
 - Utilidad. El proceso de seguimiento implantado debe responder a los intereses de los estudiantes, empleadores, sociedad en general y las universidades, debiendo afectar positivamente a la gestión interna del seguimiento del título, desde el ámbito académico así como a la toma de decisiones que hayan de llevar a cabo los estudiantes y las administraciones. Por tanto, se hace imprescindible la participación de todos los implicados en el proceso.
 - Constatación de logros. En relación a la identificación y evidencia de logros intermedios de las enseñanzas impartidas conducente a la rendición de cuentas. El seguimiento tiene un carácter anual (hasta el momento en el que los títulos oficiales sean acreditados) y continuo (debe recoger los cambios operados en un curso académico respecto de los anteriores).
 - Compromiso interno del centro/institución. Referido a la revisión interna del título académico como un aparte del sistema de garantía de calidad de la universidad.
 - Apoyo en el Sistema de Garantía de Calidad del Título. el proceso de seguimiento debe culminar con lo previsto en el proyecto del título y sus

mecanismos de garantía de calidad, evitando duplicidades con otros procesos que ya puedan existir.

- Orientación a la mejora. Proceso de seguimiento que contemple la detección de deficiencias pero también orientado a la mejora continua.

El proceso de seguimiento comentado se completa con la definición y justificación de los siguientes indicadores:

- Tasa de rendimiento del título.

“Este indicador aporta información anual sobre la proporción de créditos ordinarios superados por los estudiantes con respecto a los créditos ordinarios matriculados, en los diferentes títulos impartidos en las universidades españolas”.

- Tasa de abandono del título.

“Este indicador aporta información anual sobre la proporción de estudiantes que abandonan el título con respecto a los estudiantes inicialmente matriculados.”

- Tasa de eficiencia del título.

“Este indicador aporta información anual sobre la diferencia entre el número de créditos efectivamente matriculados por los graduados con respecto a los créditos en los que debieran haberse matriculado los mismos.”

- Tasa de graduación del título.

“Este indicador aporta información anual sobre la proporción de estudiantes que consiguen finalizar en el tiempo previsto más un año...un título con respecto a los estudiantes matriculados inicialmente, en los diferentes títulos impartidos en las universidades españolas.”

Sobre la base de los esquemas planteados desde los organismos superiores y las obligaciones inherentes a un centro de Educación Superior inserto en el sistema universitario español, la Universidad Internacional de Andalucía diseñó, finalmente, su *Sistema de Garantía de Calidad de los Estudios de Postgrado*⁶². Este sistema se convierte en el marco de referencia para todos los colectivos implicados en los programas de formación (Consejo de Gobierno, estudiantes, profesores, PAS, sociedad en general...) debiendo servir para:

- Respalda la calidad de la oferta formativa de la UNIA,

⁶² Aprobado en Consejo de Gobierno de 25 de enero de 2011, de aplicación tanto a enseñanzas oficiales como en títulos propios de la universidad.

- Promover el compromiso de la institución con el cumplimiento, revisión, mejora continua e innovación
- Rendición de cuentas a la sociedad a través de su plan de comunicación⁶³.

Este sistema se compone de los siguientes documentos y definiciones de referencia:

i) Manual de Garantía de Calidad de los Estudios de Postgrado.

“...tiene como misión articular los estándares de calidad específicos que la UNIA exige a todos sus postgrados en lo relativo a cómo elaboran, revisan y actualizan sus políticas y objetivos de calidad y a la estructura de gestión de la calidad que han de tener implantados. En él se definen las características generales del sistema, los requisitos que atiende, su alcance y las referencias a los procedimientos que lo desarrollan”

ii) Manual de Procedimientos de los Estudios de Postgrado.

“...siguiendo las orientaciones de ANECA_AGAE, se definen una serie de procesos con su ficha, evidencias, indicadores de seguimiento y control y flujogramas donde se detalla el qué, quién y cómo de su gestión eficaz, identificando las responsabilidades.”⁶⁴

Finalmente, resta indicar que la universidad en el marco de su sistema de garantía de calidad, tiene diseñados, por un lado un modelo de autoinforme de seguimiento para títulos oficiales y propios⁶⁵ y, por otro, un sistema de encuestas que permite obtener información de la opinión de sus grupos de interés (mediante una sistemática aplicada a través de plataforma telemática que permite una fácil rutina aplicada desde las áreas funcionales administrativas de la universidad que han de llevar a cabo los estudios de satisfacción).

4.1.3. Seguimiento sobre sus Cartas de Servicios.

Como hemos comentado anteriormente, las Cartas de Servicio se constituyen en uno de los instrumentos que integran el Sistema de Garantía de Calidad de la UNIA. Se

⁶³ En concreto el Sistema presente dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, aplicar una sistemática en la estructura de sus enseñanzas, facilitar el proceso de acreditación de los títulos ofertados, diseñar estrategias de mejora continua e innovación y garantizar la transparencia informativa exigida desde el EEES.

⁶⁴ Abarca los siguientes procesos: Análisis del rendimiento académico, evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y profesorado, de las prácticas externas, de los programas de movilidad, de la inserción laboral de los graduados y satisfacción con la formación recibida, satisfacción global del título, gestión del buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones, comunicación y difusión pública, suspensión del título.

⁶⁵ Presenta los siguientes apartados, a ser informados anualmente, referidos al título concreto: Implantación, responsabilidad del sistema de garantía de calidad, procedimientos de evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y el profesorado, criterios y procedimientos de actualización y mejora del título, garantía de calidad de las prácticas externas, procedimientos de análisis de la inserción laboral de los titulados y satisfacción con la información recibida, análisis de satisfacción de los diferentes colectivos implicados, atención a las sugerencias/reclamaciones, tutoría y orientación académica, vías de acceso a la información pública, propuestas de mejora e informaciones referidas a indicadores y análisis de resultados.

conciben como un elemento que ha de informar a los grupos de interés, usuarios, y ciudadanía en general sobre los servicios ofrecidos, en nuestro caso, por la universidad así como de los derechos de todos estos colectivos en relación a esos servicios.

De esta manera, en un marco general establecido de mejora de la calidad de los servicios públicos en las administraciones y con la finalidad de poder proporcionar información eficaz para la toma de decisiones e impulsar la transparencia informativa ante los ciudadanos, las Cartas “...constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación”⁶⁶

En el ámbito autonómico, a la regulación de las Cartas de Servicio⁶⁷ se producen en el marco de la denominada “2ª modernización de Andalucía”⁶⁸ cuando es aprobado el 23 de julio de 2002, en Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios durante el período 2002-2005. Entre sus estrategias se encuentra la elaboración de las Cartas.

Son documentos, por tanto, que forman parte de un sistema de mejora de la calidad de la gestión con unas características concretas:

- Presenta unos objetivos relacionados con la facilidad que otorga a los usuarios el ejercicio de sus derechos sobre los servicios que recibe, influyendo sobre ellos y haciendo que comparen lo que pueden esperar con lo que reciben desde la administración pública. También se vincula al fomento de la mejora continua de la calidad permitiendo a los gestores un mayor conocimiento de la utilización de los recursos y del nivel de calidad que se puede alcanzar permitiendo evidenciar las responsabilidades de los funcionarios respecto de la satisfacción de los usuarios y ante los órganos de gobierno de la universidad.
- Presentan una faceta externa, ante los usuarios, cuya finalidad es ofrecer calidad del servicio prestado respecto de la línea base existente, y una faceta interna que implica mejora continua de procesos, servicios y prestaciones.⁶⁹

⁶⁶ Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado

⁶⁷ Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos y Decreto 177/2005, de 19 de julio por el que se modifica el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre.

⁶⁸ “...supone a su vez un impulso para que las organizaciones públicas se adecuen al logro de resultados de acuerdo con los objetivos previamente definidos y sustituyan en consecuencia, la tradicional visión del <<administrado>> por la del <<ciudadano-cliente>>, que asume una posición activa y participativa frente a la propia organización como árbitro final de la calidad de los servicios prestados.

⁶⁹ las Cartas de Servicio se encuentran integradas, por un lado, en el marco de la Gestión por Procesos aplicada en la Universidad pues la calidad del servicio y los compromisos adquiridos se encuentran estrechamente relacionados con la fase de salida del proceso. Por otro lado con el Modelo EFQM. Su orientación a resultados en personas, clientes y sociedad se imbrican con la faceta informativa de las

- Se orientan hacia el ciudadano-cliente tratando de acercarlos el servicio, estableciendo canales de comunicación y creando espacios de participación e informando de los niveles de calidad conseguidos.
- Establece una mejora continua de sus procesos de gestión a partir de la adquisición del compromiso con la calidad, el esfuerzo por la mejora, la alineación de los servicios con los objetivos estratégicos y la implicación y participación activa de las personas que conforman la organización.

El logro de los objetivos comentados implica el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación que se reflejan en las normativas de referencia citadas anteriormente.

De esta manera, el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio⁷⁰, se ocupa en su artículo 12, del seguimiento de las cartas de servicios *“a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios...”*. A ello se debe añadir como elemento de valoración los estudios de análisis de demanda previstos que permitan detectar las necesidades y expectativas de los usuarios (en lo referido a requisitos, formas y, medios de acceso y tiempo de respuesta).

Las evaluaciones presentan dos niveles, la autoevaluación de la propia organización (que habría de permitir identificar puntos fuertes y débiles y establecer planes de mejora) y la evaluación externa (que habrá de validar o no la autoevaluación).

Además, la normativa autonómica plantea en su artículo 10 el seguimiento de las cartas a partir de la elaboración de *“...un informe detallado sobre la observancia de la misma durante el año anterior, analizando resultados e indicadores y explicando las medidas correctoras o planes de mejora que se propongan aplicar que serán tenidos en cuenta para la actualización de los compromisos previstos en las Cartas de Servicios”*.

La evaluación es la destinataria de los contenidos del capítulo III completo. La define como el proceso que engloba un diagnóstico sobre los niveles efectivos de la prestación de servicio y su relación con las expectativas de los ciudadanos pero también del grado de compromiso adquirido, presentando dos finalidades:

- a) Proporcionar información agregada que permita ordenar, dirigir y planificar los servicios públicos para la adopción de medidas que se consideren necesarias.

Cartas mientras que la búsqueda de del desarrollo e implicación de las personas que gestionan la organización y su enfoque al aprendizaje, retroalimentación, mejora e innovación se insertan en el sistema de gestión de la calidad que se propugna.

⁷⁰ Vid cita 69

- b) Informar a los ciudadanos del nivel de calidad de los servicios prestados lo que habrá de servir para mejorar el ejercicio de sus derechos.

En este escenario, la UNIA, a partir de los mandatos normativos, su propio Plan estratégico⁷¹ y el Acuerdo sobre Complemento de Productividad y Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía⁷² se planteó la elaboración de sus cartas de servicio. Fueron aprobadas por el Consejo de Gobierno de la UNIA y publicadas en BOJA por Resolución de 21 de diciembre de 2009.

Las Cartas abarcaron a todas las áreas de gestión de la universidad y se incluyeron todos los apartados previstos desde las normas superiores.⁷³

Al objeto de lograr una mayor coordinación y homogeneización durante el período de elaboración, se preparó una guía que tuvo por objeto normalizar la elaboración el seguimiento y la evaluación de los documentos.

En cuanto al concepto de seguimiento, ya en la presentación de cada una de las cartas se insisten en que su *“finalidad no acaba en esa labor de carácter informativo, sino que además las Cartas de Servicios se configuran como un compromiso público de la UNIA por la mejora de la calidad en la gestión y prestación de sus servicios públicos, al incorporar, tras su elaboración, el posterior seguimiento, evaluación y actualización de los compromisos de calidad que en ellas se han establecido”*. En la guía se indica que se *“realizarán un control continuo del grado de cumplimiento los compromisos adquiridos en la carta a través de la medición de los indicadores propuestos y del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de los mismos, estableciéndose las desviaciones respecto de los estándares establecidos y un programa de mejora respecto de aquellos indicadores que no alcancen los niveles de calidad previstos”*.

El resultado del seguimiento es facilitar la valoración de sus indicadores de rendimiento y medidas, teniéndose previsto la confección de un informe de seguimiento anual en el primer trimestre del año por los responsables de cada una de las cartas de servicio. Debe detallarse el cumplimiento de los compromisos del año anterior, la situación de los indicadores y las desviaciones producidas respecto de los estándares establecidos.

⁷¹ El primer plan estratégico de la UNIA (2007-2009) contempló el compromiso de “elaborar cartas de servicios” inserto en el objetivo 11 – “desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales” -, Línea 1 – “fomentar la cultura de la calidad y la mejora continua” - .

⁷² Plantea como un objetivo del tercer nivel organizativo “la elaboración de cartas de servicios normalizadas” y para un cuarto nivel que se “cumplan los compromisos establecidos en las cartas de servicios y asuman nuevos compromisos de mejora

⁷³ Las Cartas de Servicio de la UNIA presentan los siguientes apartados: Identificación de la unidad prestadora de servicios, Misión de la Unidad, servicios prestados, compromisos e indicadores, responsable de la carta, normativa reguladora de los servicios prestados, formas de colaboración y participación de las personas usuarias, derechos y obligaciones concretos de las personas usuarias en relación con los servicios prestados y accesibilidad a los servicios.

El procedimiento se completa con otro informe anual, emitido desde el Vicerrectorado de Planificación y Calidad, que deberá ser presentado ante el Consejo de Gobierno de la universidad, que abarcará a todas las Cartas de la universidad .

- Carta de Servicios del Área de Ordenación Académica, Innovación Docente y CRAI.⁷⁴

El documento hace alusión explícita al tema que nos ocupa, la gestión de las becas y ayudas propias de la universidad.

Se trata de un documento que engloba tres áreas de gestión de la universidad, presentando 11 servicios, 26 compromisos y 28 indicadores. De ellos corresponden al Área de Ordenación Académica un total de 7 servicios, 10 compromisos y 28 indicadores. Los grados de cumplimiento reflejados en los informes de seguimiento presentan un 78,26% en 2011 y un 100% en 2012.

La Carta del Área de Ordenación Académica, Innovación Docente y CRAI, presenta un compromiso y dos indicadores directamente relacionados con la gestión de las becas y ayudas en relación al servicio prestado a los estudiantes (otra parte de la estructura del documento se ocupa del prestado al docente):

- *Servicio 7: la gestión de becas y ayudas: convocatorias de becas y ayudas propias u otras en las que participe la Universidad; tramitación de solicitudes, alegaciones y recursos de convocatorias general y de movilidad del Ministerio de Educación.*
 - *Compromiso de calidad 7.1.: Comunicar la propuesta provisional de resoluciones de becas en el plazo de 5 días hábiles desde la recepción del acta de la Comisión de Becas.*
 - ✓ *Indicador 7.1.: Tasa de notificaciones realizadas en el plazo de cinco días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud de beca, comunicando la recepción de la misma.*
 - *Compromiso de calidad 7.2.: Comunicar la resolución de concesión o denegación de becas y ayudas con una antelación mínima de 5 días hábiles al inicio de la apertura del plazo de matrícula.*

⁷⁴ Presenta la siguiente Misión: “Gestión de la actividad académica de la enseñanza de postgrado y de formación permanente: participación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, incentivando y desarrollando la innovación docente y fomentando el uso de las Tics; y colaboración en los procesos de creación y adquisición del conocimiento, facilitando el acceso a los recursos de información, difundiendo la producción editorial y promocionando el uso de los medios audiovisuales.

Estas actividades se desempeñan con los niveles de calidad, agilidad, flexibilidad y mejora continua que la institución requiere. Los servicios se dirigen tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general, incluyendo entre sus objetivos el progreso del entorno y la cooperación al desarrollo”.

- ✓ *Indicador 7.2: Tasa de comunicaciones de las propuestas provisionales de resoluciones de becas realizadas en el plazo de cinco días hábiles siguientes a la recepción del Acta de la Comisión de Becas.*

4.1.4. Seguimiento sobre los objetivos de su Contrato Programa.

El modelo vigente de financiación del sistema universitario andaluz requiere el establecimiento de Contratos Programa de las universidades con la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, desde la consideración de los distintos centros universitarios como agentes implicados en la concepción, planificación, ejecución y evaluación de políticas de formación, investigación, desarrollo tecnológico e innovación⁷⁵

De esta manera, el Contrato Programa supone la identificación, análisis y mejora de los distintos procesos desarrollados en las universidades constituyéndose en una guía dirigida a la consecución de objetivos concretos compromisos y acciones ubicadas en las principales líneas estratégicas de la actividad universitaria (formación, investigación e innovación), de cuyos resultados dependen las transferencias que habrán de producirse desde la Junta de Andalucía hacia las universidades⁷⁶. Los ítems a cumplir son los siguientes:

Cuadro 9. Objetivos Contrato Programa UNIA-CICE.

| CONTRATO PROGRAMA UNIA-CICE |
|--|
| FORMACIÓN |
| 1. Financiación vinculada a resultados de formación |
| Objetivo 1.1.: Plena implantación del sistema de Innovación docente y digital. |
| Objetivo 1.2.: Excelencia y calidad docente. |
| Objetivo 1.3. Excelencia final del proceso formativo. |
| Objetivo 1.4. Bilingüismo de los alumnos. |
| Objetivo 1.5. Estudios de postgrado de calidad acreditada. |
| INNOVACIÓN |
| 2. Financiación vinculada a resultados de innovación. Compromisos estratégicos. |
| - Planificación estratégica |
| - Implantación de la contabilidad financiera. |
| - Implantación de la contabilidad analítica. |
| - Contrato Programa con centros de gasto. |
| - Acuerdos y convenios de homologación del PAS. |
| - Responsabilidad Social Universitaria |

⁷⁵ La consideración de la Universidad como Agente implicado se produce en el ámbito del Plan de Innovación y Modernización de Andalucía aprobados por Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía en 7 de junio de 2005 y el desarrollo de uno de sus objetivos, el Sistema Andaluz de Conocimiento como "conjunto que integra todos los agentes y organizaciones involucradas en los procesos de formación de capital humano, producción de conocimiento y tecnología, de transferencia de estos recursos a los sectores productivos, social y cultural, y de aplicación de los mismos para generar riqueza a través de la innovación". (Contrato Programa 201-211, UNIA-CICE, p. 2)

⁷⁶ Para el caso de la Universidad Internacional de Andalucía, supone casi 80% del total de su presupuesto de ingresos.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
|---|
| 3. Financiación vinculada a objetivos específicos. |
| Objetivo 2.1.: Implantación de las TICs. |
| Objetivo 2.2. Sistemas de gestión por procesos y competencias. |
| Objetivo 2.3. Globalización de la actividad docente e investigadora. |
| Objetivo 2.4. Participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección de la universidad |

Fuente: elaboración propia

La UNIA aporta sus datos anualmente a través de la publicación de una memoria anual de seguimiento, elaborada por un grupo de trabajo conformado por gestores de diferentes áreas funcionales. Se hace balance y se aportan datos, en función del tipo de objetivo e indicador, de lo llevado a cabo en el año académico anterior, de los datos evidenciados para el curso académico siguiente o la información disponible respecto de un año natural (referido fundamentalmente a los compromisos de contabilidad financiera y analítica).

4.1.5. Seguimiento sobre su Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

La UNIA, en su documento de compromiso con la RSU⁷⁷ señala en punto nº 7 que se compromete a elaborar una memoria de responsabilidad social correspondiente a cada año académico al objeto de dar a conocer sus resultados y avances a través de una batería de indicadores de desempeño ambiental, social, económico y de comportamiento.

La memoria es un documento que *“aúna los contenidos de las memorias de actividades tradicionales con los requisitos de información y transparencia hacia nuestros grupos de interés derivados del compromiso asumido con la responsabilidad social”*.⁷⁸

Se convierte también en el producto resultante de su compromiso con el progreso de su entorno, la vocación de cooperación solidaria en el ámbito internacional, la sostenibilidad, la defensa de los derechos humanos, la interculturalidad, la respuesta innovadora a retos emergentes de la sociedad, a través de una apuesta por la calidad, el compromiso con la evaluación y mejora continua y, finalmente, el establecimiento de mecanismos fluidos de comunicación con los ciudadanos.

Por tanto, evidenciar el desarrollo de la Tercera Misión relacionada con la RSU y que quedó también plasmada en la Estrategia Universidad 2015, se convierte en una de las prioridades de la UNIA. No obstante, son numerosos los documentos⁷⁹ que impulsan la necesidad que las universidades estrechen el contacto con su entorno y se produzca una

⁷⁷ Aprobado en Consejo de Gobierno de 29 de septiembre de 2009.

⁷⁸ Memoria de Responsabilidad Social de la UNIA, 2012-2013, p.7. Las memorias anuales son elaboradas conforme a las directrices y metodología planteadas desde el estándar internacional del GRI (Global Reporting Initiative)..

⁷⁹ Cumbre de Lisboa (2000), Consejo de Barcelona (2002), Comisión Europea (2003,2005,2006), VII Foro Aneca (2006)...

mayor rendición de cuentas a la sociedad a través de la RSU, integrándose en la actividad diaria universitaria (académica, investigación, gestión).

La universidad, como no puede ser de otra manera, planteó en sus planes estratégicos esta materia y aspectos afines a ella.

En su primer documento, período 2007-2009, el desglose se produjo en los objetivos estratégicos 12 (*“gestión eficiente, participativa y socialmente responsable”*), 14 (*“Construir un modelo de responsabilidad social”*) y 15 (*“Consolidar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido”*). Respecto al Plan Estratégico 2010-2014, se concentra en el objetivo 12 (*“Consolidar el compromiso de la UNIA con la Responsabilidad Social”*) el cual insiste en profundizar en el modelo de RSU de la UNIA, el fortalecimiento de la apuesta de la universidad por la sostenibilidad y la promoción de la equidad social en todos los ámbitos institucionales.

En definitiva, la RSU es elemento fundamental respecto del entorno en que se ubique la institución por la dimensión social e impactos que provoca⁸⁰

4.2. Diagnostico del seguimiento aplicado. Fortalezas y debilidades.

Comprobamos en el punto anterior que el seguimiento se produce en torno a diferentes instrumentos que llevan intrínseca una labor de seguimiento de las diferentes actividades relacionadas con la política y la gestión desarrollada en la UNIA, basadas en evidencias, informes y memorias anuales.

Además, podemos constatar que, sobre la base de una cadena de resultados y sus componentes⁸¹, ese seguimiento se encuentra caracterizado por demostrar y evidenciar la ejecución y el rendimiento anual de insumos, actividades y productos así como la mejora de sus procesos y procedimientos (entre los que se encuentra el correspondiente a la gestión de becas y ayudas). Se advierte que conviven diferentes sistemas de información, los cuales dan respuestas desde diferentes marcos estratégicos y que por tanto no se encuentran diseñados para llevar a cabo una evaluación de política pública

Este carácter de rendir cuentas sobre un cumplimiento llevado a cabo es claramente observable en los dos indicadores, vigentes, vinculados al proceso de gestión de becas y ayudas:

- a) “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados las propuestas provisionales de adjudicación y denegación realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a la emisión del acta de la Comisión de Becas.”
- b) “Tasa de notificaciones comunicando a los interesados la recepción de la solicitud de beca, realizadas en el plazo de 5 días hábiles siguientes a dicha recepción.”

⁸⁰ Vallaeys, en su “breve marco teórico de responsabilidad social universitaria” (2005), establece cuatro impactos: Impactos de funcionamiento de la organización, (laboral y ambiental), educativos, cognitivos y sociales.

⁸¹ Vid Cap. 2.1

Ambos parten de unos insumos que se movilizan, en una organización universitaria, conformado por la vigencia de una normativa, la existencia de una programación académica y la previsión de unos recursos financieros y humanos, todo ello, necesario para desarrollar la actividad relacionada con todo el proceso de gestión de becas y ayudas. Los resultados en esta fase del ciclo son evidentes en forma de productos anuales. Sin embargo, no está claro, o directamente no existe, el conocimiento del grado de desarrollo que se está produciendo en los objetivos y líneas vinculadas a esa actividad.

Todas estas precisiones nos llevan a un diagnóstico previo de la actividad comentada en donde frente a las fortalezas observadas se presentan unas debilidades caracterizadas, en general, por la referencia continua a las actividades que son consecuencia de la movilización de los insumos y a la consiguiente generación del producto en forma de informes y memorias anuales. Lo resumimos en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Diagnóstico del seguimiento aplicado en la UNIA. Fortalezas y debilidades.

| <i>Diagnóstico del seguimiento que se lleva a cabo en la UNIA a partir de diferentes instrumentos establecidos.</i> | |
|--|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> - Coherencia del seguimiento establecido, con la misión y visión estratégica de la universidad. - Aplicación de protocolos de seguimiento, previamente aprobados y normalizados, en el marco de mejora continua de calidad de la enseñanza y servicios universitarios. - Presencia de una planificación para la recopilación y gestión de datos donde se delimita lo que se quiere saber, el tipo de información a obtener, las responsabilidades y cómo serán obtenidos. - Existe una previsión de recursos humanos y organizativos para llevar a cabo las labores de seguimiento y evaluación. - Incorporación de mecanismos de información y difusión de información obtenida a partir de los sistemas de seguimiento de ejecución establecidos. - Participación de los diferentes grupos de interés, internos y externos. | <ul style="list-style-type: none"> - Orientación preferente hacia el control y la supervisión de la gestión, de los recursos y planificación que se ha previsto (insumos, actividades, productos) pero no hacia el control de las evidencias sobre los efectos directos e impactos. - Importante generación de información de “lo planificado” frente a la carencia informativa relacionado con “los efectos intencionados”. - Los indicadores previstos expresan en su mayor parte los grados de cumplimiento y rendimiento limitándose a dar cuenta anualmente, a partir de sus balances, memorias y reuniones, de la ejecución de actividades desarrolladas no mostrando los efectos reales ni impactos producidos en el marco de la estrategia establecida. - Carácter incompleto, y por tanto limitada utilidad, en cuanto a la retroalimentación que se puede producir desde la actividad de gestión generada, ni para el ámbito directivo ni para el operativo. Esta carencia limita la necesaria información requerida para la |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de indicadores con metas y objetivos planificados. - El desarrollo de las diferentes actividades aportan los productos previstos. - Orientación hacia la rendición de cuentas y la transparencia informativa. | <p>organización afectando a cuestiones relacionadas con los procesos de toma de decisiones, la posibilidad de introducir mejoras de futuro, la limitación en la posibilidad de modificar objetivos para su mejor adaptación al contexto socioeconómico.</p> <p>- Presenta dificultades para identificar las posibles dificultades habidas durante la gestión y la ejecución, no pudiéndose, por tanto detectar posibles problemas presentados.</p> |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, observamos un escenario idóneo para poder completar un sistema de seguimiento que prevea una obtención de información con mayor capacidad de miras.

Así, la presencia de una organización correctamente gestionada y estructurada en sus recursos financieros y humanos y un marco estratégico bien definido, exige dar un paso más hacia el conocimiento y sus evidencias de los verdaderos efectos e impactos que su actividad está causando en su población objetivo y entornos más inmediatos. La obtención de esta información permitirá llegar al análisis de diferentes tipo de evaluación según momentos (exante, intermedia, expost) o contenidos (diseño, procesos, resultados, impactos) y, finalmente, al objetivo último de la legitimación de la intervención pública.

En definitiva, el hecho de pasar de una sistemática y un énfasis en insumos, actividades y productos anuales a actuar sobre efectos e impactos cuestionando si los objetivos se cumplen, como o cual es el significado de los resultados que se han producido desde las actividades o los productos y como se puede demostrar, averiguar la percepción social y de población objetivo más allá de los típicos resultados producto de las encuestas de satisfacción, son desde luego, retos que nos debemos plantear por la utilidad y la legitimación que para el sector público, en nuestro caso, universitario, supone.

4.3. Propuesta de un sistema de Seguimiento orientado a resultados en la UNIA.

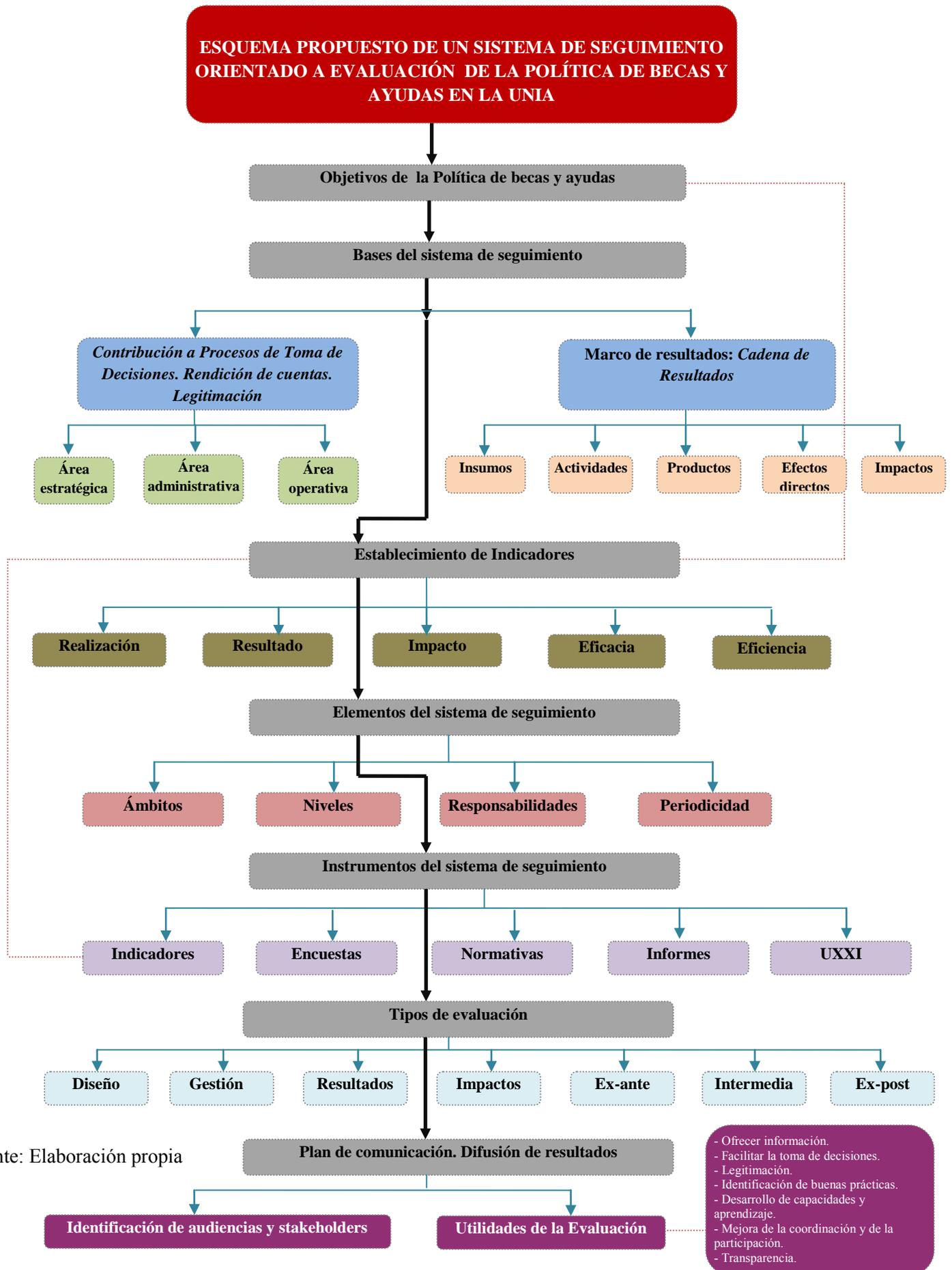
Las consideraciones anteriores sobre el tipo de seguimiento que se viene desarrollando en la UNIA y el diagnóstico llevado a cabo, debemos plantearnos un complemento a los esquemas del sistema de seguimiento institucional que tenemos establecido, en nuestro caso, en lo referido a las becas y ayudas.

Ese complemento, desde la orientación a resultados vigente, debe hacer pasar el actual sistema de seguimiento predominante sobre el control de la ejecución de insumos, actividades y productos a otro que se centre en los efectos e impactos.

Para llevarlo a cabo, se inicia la exposición con referencias a los procesos de toma de decisiones, como un primer instrumento que incide en los diferentes niveles y ámbitos vinculados a planificación y ordenación docente de la UNIA y los procesos de gestión de becas y ayudas, además de las necesidades informativas que demandan en todo momento. Continúa con la fijación de la cadena de resultados, tomando como base los diferentes objetivos marcados en el reglamento de becas y ayudas de la UNIA. A continuación se establece una batería de indicadores que habrán de medir el sistema que proponemos y, finalmente, se describen los elementos que completan el instrumento (ámbitos, niveles y responsabilidades).

El siguiente cuadro resume el esquema planteado:

Gráfico 17. Propuesta de sistema de seguimiento a los objetivos de la política de becas y ayudas de la universidad



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Los procesos de tomas de decisiones.

Siguiendo a Igor Ansoff (1985)⁸², se producen en un ámbito organizacional que tiene metas y objetivos definidos los cuales deben ser conseguidos a través de procesos previos:

- Proceso logístico. Convierte los recursos obtenidos del entorno en bienes y servicios que son devueltos al entorno en forma de una cadena de valor expresada en páginas anteriores. Trasladado a la Universidad supone considerar al personal docente e investigador, PAS, instalaciones quienes mediante los diferentes procesos, procedimientos, tareas y funciones generan productos en forma de oferta académica, investigadora, etc.
- Proceso directivo. Diseña y guía el proceso logístico, necesitando información de todo tipo y procedencia para modificarlo a través de instrucciones cuyos contenidos se basan en aquella información.

Así, deberá ser en el ámbito de la función directiva donde se produzca el proceso de toma de decisiones⁸³ que pueden agruparse en tres áreas dependientes y complementarias:

- Área estratégica. Suponen decisiones relacionadas con el entorno, relacionadas con la misión y con los recursos que deben ser movilizados para ponerlos al servicio de la estrategia. Implica tomar decisiones sobre los servicios que la universidad habrá de poner a disposición de la ciudadanía y sobre los recursos que deben generar el servicio público universitario. Las decisiones se convertirán en planes de acción hacia el ámbito logístico con la correspondiente previsión de la retroalimentación que deberá producirse desde este ámbito al directivo.
- Área administrativa. Implican decisiones relacionadas con la estructura interna, a través de las cuales se dotarán de contenidos a los procesos directivo y logístico. En todo caso este marco de decisiones administrativo está relacionado con el organigrama de la RPT, la jerarquía, responsabilidades, capacitación del personal, etc.
- Área operativa. afecta a decisiones que pretenden lograr la máxima eficiencia en los diferentes procesos de conversión de recursos en servicios por lo que procesos, procedimientos y tareas, la propia ejecución de los mismos, su control, son marcos de decisión de este apartado.

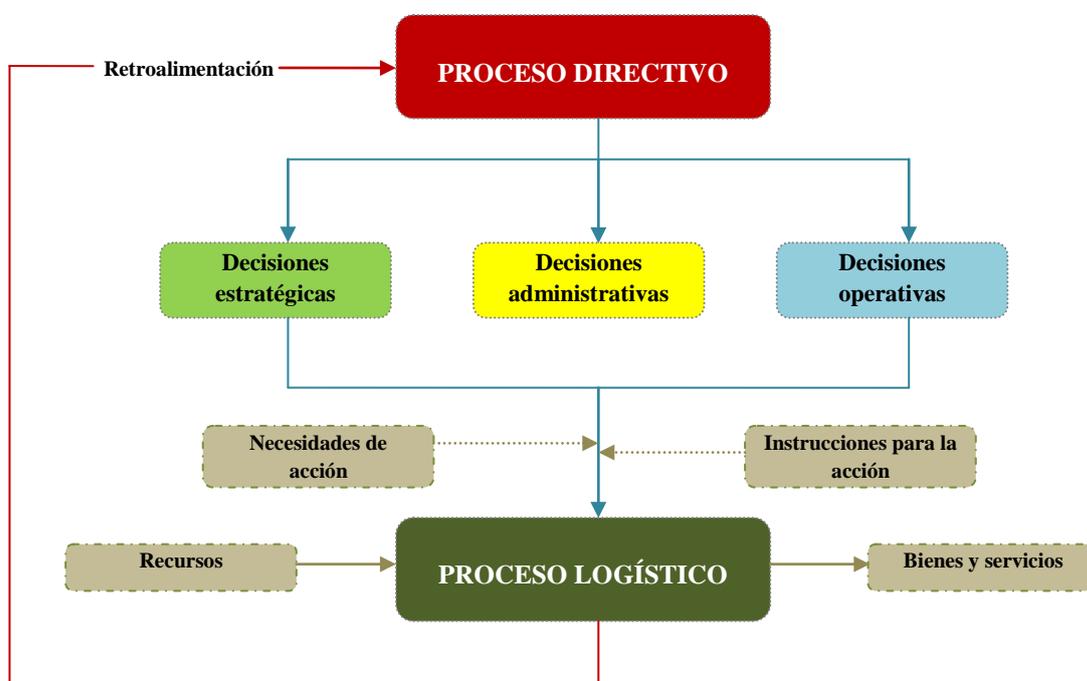
⁸² Delimita para una organización las áreas de decisión, el tipo de decisiones estratégicas y establece un método para la toma de decisiones.

⁸³ Con sus correspondientes etapas de a) *Inteligencia* entendiendo que se hace necesario actuar por la existencia de un problema, b) *Concepción* o diseño de alternativas lo que implica evaluar la contribución del problema y c) *Decisión* o elección de la alternativa que se llevará a la práctica. Podríamos añadir una cuarta etapa relacionada con la evaluación de la decisión a partir del efecto directo e impacto obtenido.

Por tanto, este esquema de “decisiones” en el ámbito universitario implica tener previstos sistemas de seguimiento y evaluación efectivos que faciliten la labor que implica el hecho que desde el ámbito directivo la universidad se adopten una serie de medidas de carácter estratégico relacionadas con su oferta docente o su política de becas, por ejemplo, sobre la base de una demanda alineada con las necesidades del entorno, que pueda ser capaz de captarla.

Además, deberá ser capaz de captar, igualmente, una serie de recursos que habrá de justificar en términos de eficacia y eficiencia. En cuanto a los otros dos ámbitos decisionales también deberá contar con sus recursos humanos y materiales organizados en una estructura organizativa que permita generar el servicio público universitario.

Gráfico 18. Proceso de toma de decisiones



Fuente: adaptado de Bachiller, Lafuente y Salas (1987)

Respecto a este esquema de decisiones, la normativa propia de la UNIA⁸⁴ marca las pautas de los procesos de toma de decisiones conducentes a la generación del servicio de oferta académica y oferta de becas y ayudas que habrán de aplicarse⁸⁵, a través de

⁸⁴ Sus reglamentos de estudios de postgrados, de becas y ayudas y de régimen académico pero también su Ley de Creación y su Estatuto reflejan las competencias y composición de un organigrama compuesto de órganos colegiados – Patronato y Consejo de Gobierno –, órganos unipersonales – Rector, Vicerrectores, Secretaria General, Gerente y Comisiones diseñadas para el análisis y valoración de la programación académica de la Universidad – Comisión de Postgrado y Formación continua y Comisión de Extensión Universitaria-.

⁸⁵ Se producen decisiones sobre la oferta docente y la dotación para becas y ayudas, con posterioridad se decide sobre los recursos que permitirían generar el servicio. Igualmente, desde la perspectiva estratégica se habrá de dotar de contenido a los marcos directivo y logístico a través de las acciones estratégicas anuales que deberán ponerse en marcha. El ciclo se completa con la retroalimentación

cuatro pasos concretos que desembocan en la actividad que deberá ser desarrollada desde las diferentes áreas funcionales y que pasamos a detallar:

a) Planificación académica de la UNIA.

Durante el último trimestre del año natural el Consejo de Gobierno (CG), a propuesta del Vicerrectorado de Ordenación Académica, aprueba la convocatoria de presentación y remisión a la Comisión de Postgrado (CP) de los proyectos de títulos académicos. Se establecen directrices de diseño y organización de la planificación.

b) Planificación académica de los Campus.

A su vez y sobre las bases de las directrices anteriores ya aprobadas por el CG, en cada Campus se inicia la conformación de su planificación académica. Se produce el trámite de gestión de propuestas de actividades académicas a solicitud de los docentes y profesionales de diferentes áreas académicas y profesionales.

Estas propuestas de actividad académica conforman un expediente final – compuesto de guía docente, memoria económica, informe de campus y documentación anexa) – que es remitido a la CP para su valoración. Ésta, posteriormente, trasladará su decisión al Consejo de Gobierno de la Universidad.

En este paso, se puede producir que la CP considere la existencia de desajustes en la documentación presentada respecto de las directrices aprobadas. En este caso, se produce una devolución de la propuesta al Vicerrectorado del Campus para su mejor adecuación a las normas por lo que deberá volver a reiterar el trámite completo ante la CP y CG para su aprobación definitiva.

c) Aprobación y publicación de la programación docente.

El CG aprobará, una vez valoradas positivamente todas las propuestas que habrán de conformar la oferta académica de los diferentes campus, la programación docente anual, con unos contenidos académicos, lugar de impartición y los diferentes plazos para preinscripción, matrícula así como becas y ayudas.

d) Elaboración individual de la convocatoria de plazas de estudiantes al programa académico.

Una vez aprobada la propuesta de actividad académica por el CG, es trasladada la decisión al Área de Ordenación Académica, a sus diferentes Servicios en los Campus y a la Sección de Becas de la universidad para llevar a cabo las diferentes tareas que corresponden en materia de gestión. Respecto a esta última unidad, le corresponde

necesaria para el ámbito directivo en lo referido al cumplimiento de las acciones o a la necesidad de reajustar o modificarlas.

elaborar la propuesta de resolución rectoral de las convocatorias de becas y ayudas que darán lugar a las tareas de elaboración, difusión y gestión del procedimiento, en este caso.

Desde el punto de vista del plan estratégico vigente en la UNIA, existen responsabilidades asignadas a determinados cargos del Equipo de Gobierno en las líneas que componen los objetivos de que consta el plan. Este es otro elemento a considerar en este ámbito decisional. El Plan tiene su desarrollo en planes de acción anuales⁸⁶ aprobados por el CG, los cuales permiten hacer realidad el despliegue de las líneas estratégicas y por tanto la actividad de sus responsables.

Referente a la política de becas y ayudas de la universidad, este punto afecta a los Vicerrectorados cuyas competencias se concentran en las Relacionales Internacionales, Cooperación y la Extensión Universitaria así como a los Vicerrectorados que dirigen los Campus (antiguas Direcciones de Sede).

En definitiva, con esta breve exposición hemos querido hacer notar los diferentes niveles vigentes en la dirección y marco operativo que participan o se ven afectados en la conformación de la oferta académica anual y los planes de becas y ayudas que llevan anexos. Todos estos niveles exigen unas necesidades y expectativas informativas, de calidad y agregadas en un sistema de seguimiento como es el que queremos plantear. Identificamos, los niveles siguientes⁸⁷:

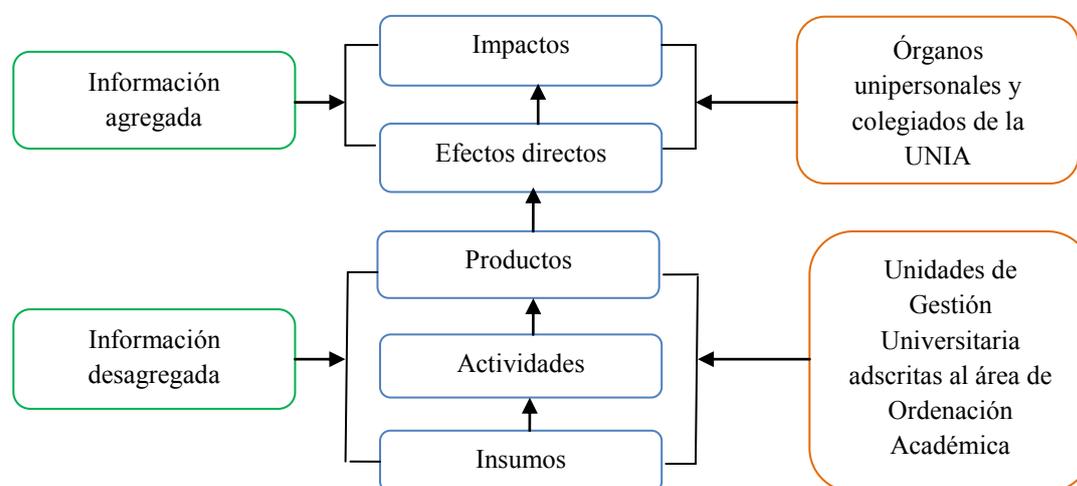
- Consejo de Gobierno.
- Comisión de Postgrado.
- Comisión de Extensión Universitaria.
- Directores de Sede.
- Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado
- Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo.
- Vicerrectorado de Extensión Universitaria.
- Área de Ordenación Académica
- Sección de Becas _ Cartuja
- Servicio de Ordenación Académica del Campus.

Y la información requerida por cada uno de ellos se puede representar de la siguiente manera tomando como referencia una cadena de resultados:

⁸⁶ Estos planes de acción anuales deben ir acompañados de su presupuesto, sus indicadores de seguimiento por resultados y áreas de trabajo. Se convierten en el instrumento para la evaluación continua del Plan Estratégico, su revisión y despliegue a todos los niveles de la Universidad.

⁸⁷ Se utiliza el nombre del cargo vigente a la fecha de aprobación del Plan estratégico 2010-2014.

Gráfico 19. Requerimientos de información desde diferentes niveles, sobre la base de una cadena de resultados.



Fuente: elaboración propia

4.3.2. La cadena de resultados.

De acuerdo al marco teórico ya expuesto en apartados anteriores, la cadena de resultados permite esquematizar sistemática y visualmente el cómo se irán produciendo y cuál puede ser la lógica (relaciones causales) del marco de resultados en la gestión pública.

Su concreción, derivada de una lógica de intervención que exprese el funcionamiento del plan o programa de becas de la universidad debe partir de la serie de objetivos estratégicos que se encuentran reflejados en el Reglamento de Becas. Estos objetivos se encuentran, a su vez, estrechamente relacionados con los ejes estratégicos que dan coherencia al Plan, al convertirse en enlace entre la misión y la visión de la institución.

El siguiente cuadro es un análisis de coherencia del marco estratégico de la planificación, especialmente de los objetivos del plan y del reglamento:

Cuadro 11. Análisis de coherencia entre objetivos.

| Misión | Objetivos en Reglamento de becas | Pertinencia a objetivo del Plan Estratégico | Responsabilidad orgánica en el marco del Plan | Vinculación a Ejes del Plan Estratégico | Vinculación a elementos de la Visión 2014 del Plan Estratégico |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>Universidad Pública del Sistema Universitario Andaluz, de postgrado, comprometida con el progreso sostenible de su entorno, con vocación internacional y de cooperación solidaria, especialmente con América Latina y el Magreb, que responde con calidad, innovación, agilidad y flexibilidad a los retos emergentes de la sociedad en los diferentes campos de las ciencias, la tecnología, la cultura y las artes.</p> | Potenciación de la internacionalización | Objetivo 5. Afianzar la proyección internacional de la UNIA | Vicerrectorado de internacionalización y cooperación al desarrollo | Eje 2. Proyección internacional, solidaridad y vocación de cooperación universitaria al desarrollo. | Universidad para la internacionalización, la cooperación y para la solidaridad |
| | Compromiso con la cooperación | Objetivo 6. Fortalecer el compromiso de la UNIA con la cooperación al desarrollo | Vicerrectorado de internacionalización y cooperación al desarrollo | Eje 2. Proyección internacional, solidaridad y vocación de cooperación universitaria al desarrollo. | Universidad para la internacionalización, la cooperación y para la solidaridad |
| | Fomento de la oferta académica | Objetivo 1. Consolidar una oferta formativa de postgrado, estable y competitiva. | Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado | Eje 1. Formación e investigación innovadoras, de calidad, centrada en los estudios de postgrados y orientada a los retos emergentes de la sociedad. Eje 4. Compromiso con el desarrollo económico y social del entorno, la responsabilidad social y la sostenibilidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento. - Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad |
| | Participación de estudiantes, con buen nivel académico y poco poder adquisitivo | Objetivo 11. Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases de su carrera | Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado | Eje 1. Formación e investigación innovadoras, de calidad, centrada en los estudios de postgrados y orientada a los retos emergentes de la sociedad. Eje 4. Compromiso con el desarrollo económico y social del entorno, la responsabilidad social y la | <ul style="list-style-type: none"> - Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento. - Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | sostenibilidad. | |
| | Dotación de ayudas de forma eficaz y eficiente | Objetivo 11. Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases de su carrera | Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado | Eje 1. Formación e investigación innovadoras, de calidad, centrada en los estudios de postgrados y orientada a los retos emergentes de la sociedad. Eje 4. Compromiso con el desarrollo económico y social del entorno, la responsabilidad social y la sostenibilidad. | - Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento. - Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad |
| | Consolidación de la oferta formativa estable y competitiva | Objetivo 1. Consolidar una oferta formativa de postgrado, estable y competitiva. | Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado | Eje 1. Formación e investigación innovadoras, de calidad, centrada en los estudios de postgrados y orientada a los retos emergentes de la sociedad. Eje 4. Compromiso con el desarrollo económico y social del entorno, la responsabilidad social y la sostenibilidad. | - Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento. - Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad |
| | Desarrollo de la oferta adaptada a las demandas de la sociedad | Objetivo 3. Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad | Vicerrectorado de Extensión Universitaria | Eje 1. Formación e investigación innovadoras, de calidad, centrada en los estudios de postgrados y orientada a los retos emergentes de la sociedad. Eje 4. Compromiso con el desarrollo económico y social del entorno, la responsabilidad social y la sostenibilidad. | - Universidad para la formación de postgrado y la sociedad del conocimiento. - Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad |
| | Mejorar la implicación de la UNIA con el | Objetivo 8. Mejorar la implicación de la | Directores de Sede | Eje 2. Proyección internacional, solidaridad y | - Universidad para la internacionalización, la |

| | | | | | |
|--|---------|-------------------------------------|--|---|--|
| | entorno | UNIA con el desarrollo del entorno. | | vocación de cooperación universitaria al desarrollo. Eje 3. Implicación con la sociedad a través de la cultura, el pensamiento crítico y las redes del conocimiento. | cooperación y para la solidaridad. - Universidad para la cultura y el pensamiento innovadores |
|--|---------|-------------------------------------|--|---|--|

Fuente: elaboración propia

A partir del examen de los objetivos a los que responde la política de becas y ayudas y considerando el examen de coherencia que permite efectuar la tabla anterior, se puede concretar que estos se enfocan fundamentalmente hacia resultados relacionados con:

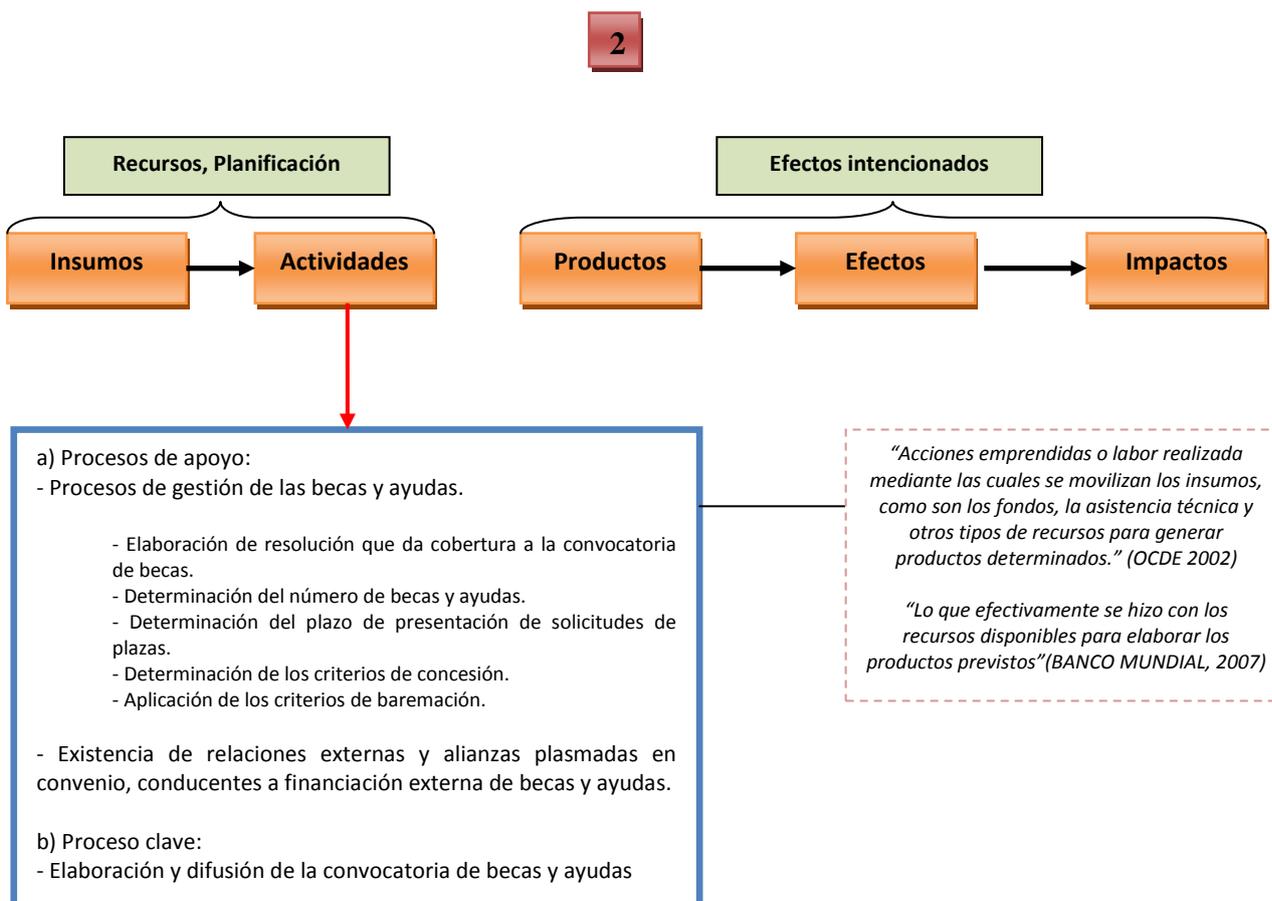
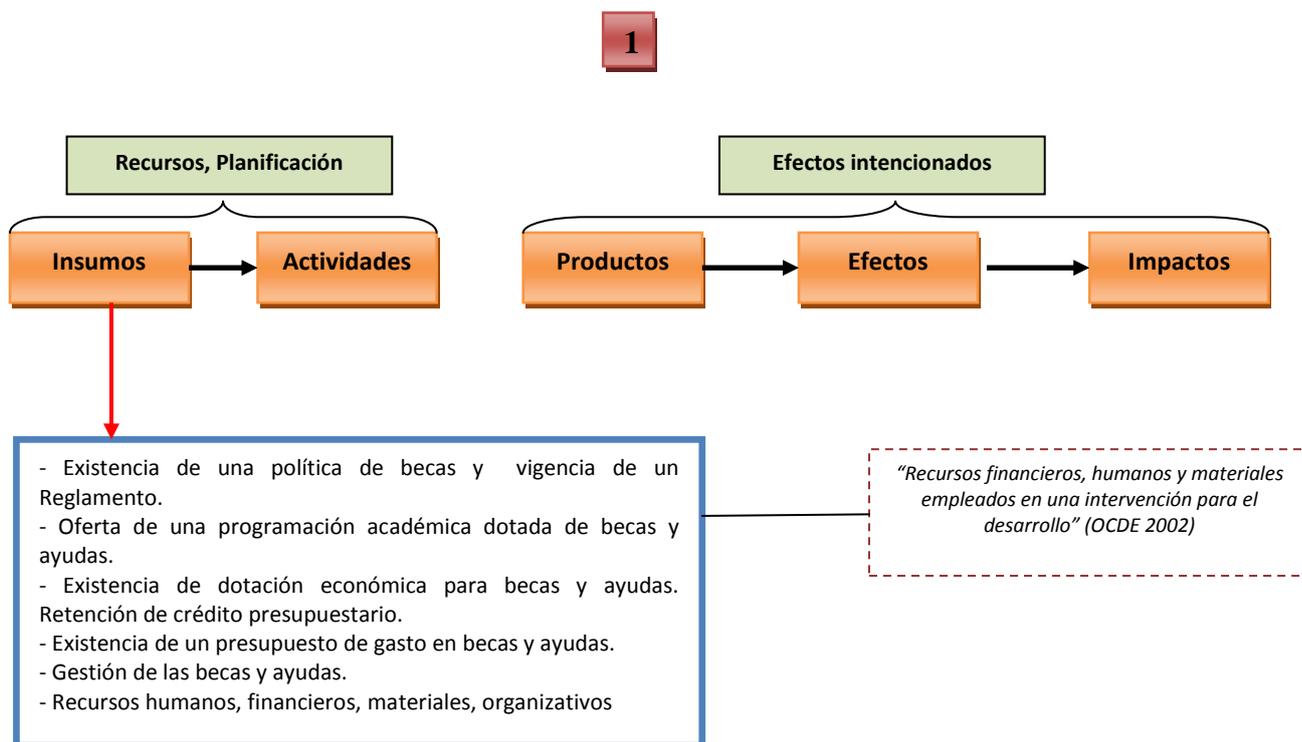
- La internacionalización de la universidad, en el sentido de fomentar una oferta académica que responda a la demanda internacional de formación, en donde la movilidad del alumnado, se vea facilitada, por un lado, a través de criterios y procedimientos de adjudicación de becas. Por otro lado, el fortalecimiento de la universidad deberá ocurrir a partir de las alianzas internacionales, ya en marcha y otras de nueva creación.
- La cooperación universitaria al desarrollo, vinculado al punto anterior desde la perspectiva de la adjudicación de becas y ayudas, movilidad académica, proyección académica así como en lo referente a las alianzas internacionales.
- La formación de postgrado en áreas estratégicas institucionales, estable y competitiva, con dimensión internacional y posicionada de manera que a partir de su difusión pueda ser posible captar el sector de demanda al que se dirija por estar adaptada a su necesidad social.
- Las relaciones con sus entornos internacionales y locales a partir de la adecuación de la oferta académica a las diferentes necesidades sociales (basado en áreas demandadas, adaptando horarios de impartición, etc.) así como en su integración en el tejido socioeconómico y social a partir de la labor desarrollada en sus cuatro campus.

La cadena de resultados resultante, plantea un esquema en donde predomina el carácter explícito de los conceptos dado que proceden de una estrategia claramente marcada y unas normativas aprobadas, si bien es muy posible que puedan existir efectos o impactos no explícitos por inesperados o no directamente reflejados en los documentos de referencia.

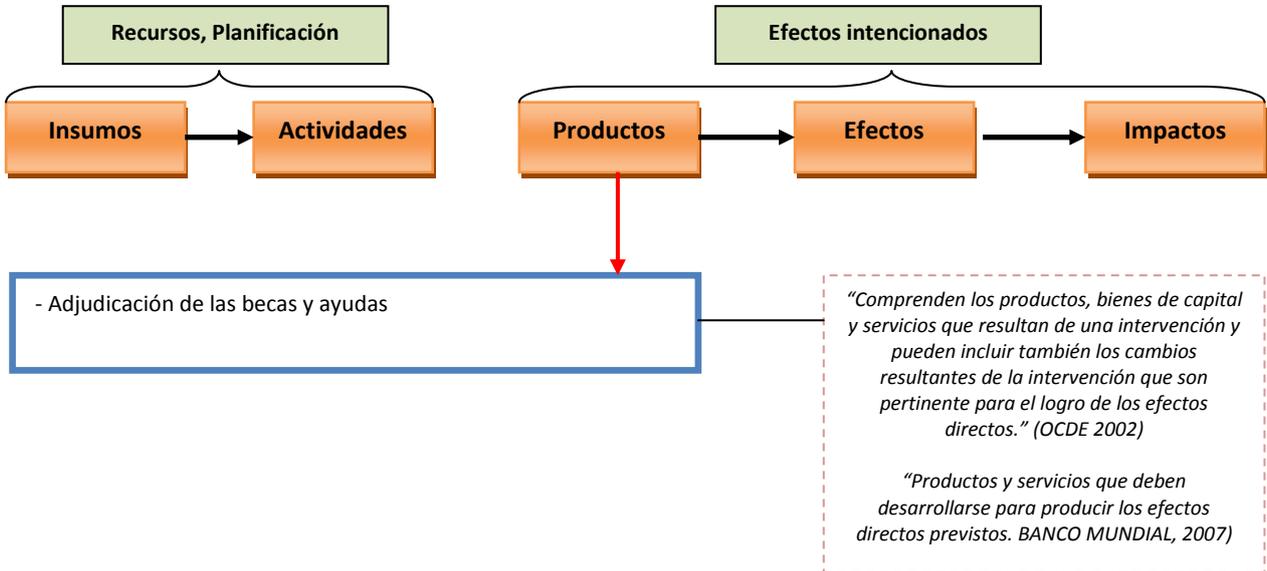
Se expresan a continuación sus contenidos desglosados por componentes de la cadena⁸⁸ y un cuadro final con todos los elementos engarzados:

⁸⁸ Se insertan sus definiciones (CAD) para una mayor comodidad de lectura.

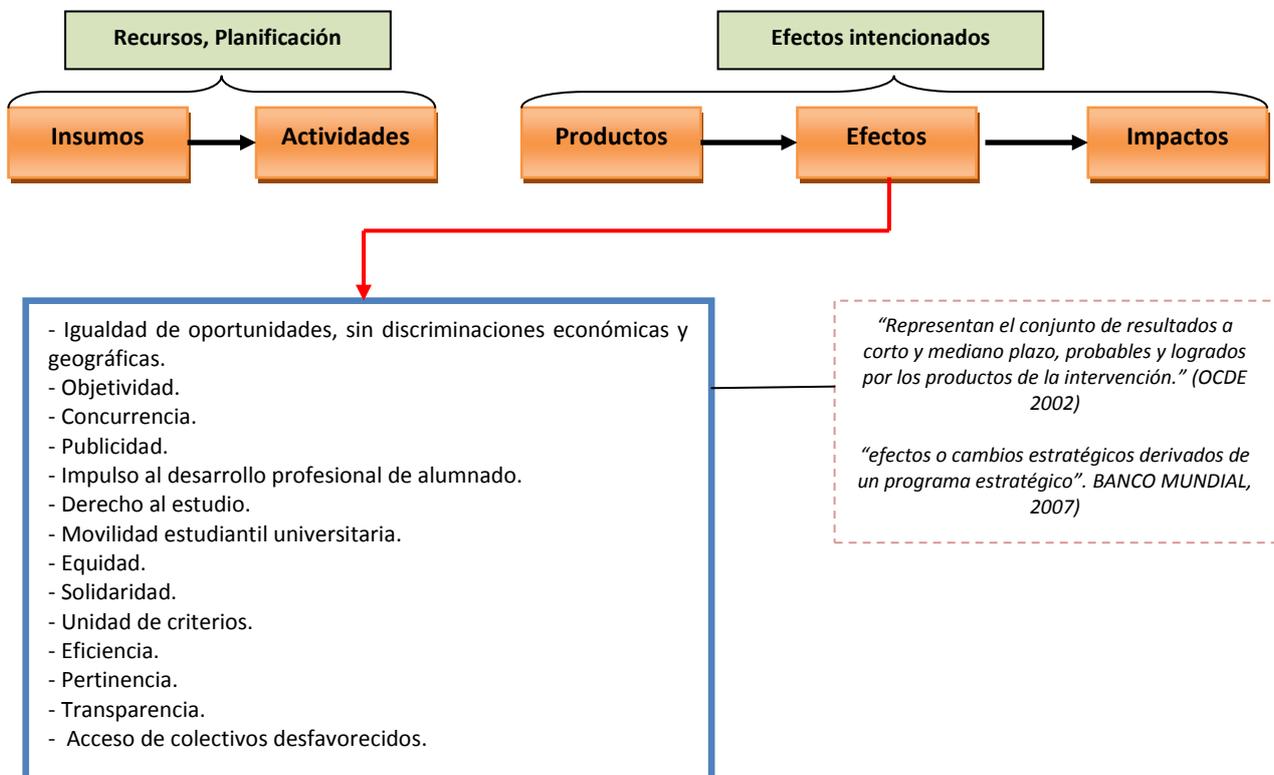
Grafica 21. Propuesta de cadena de resultados. Política de becas y ayudas de la UNIA.

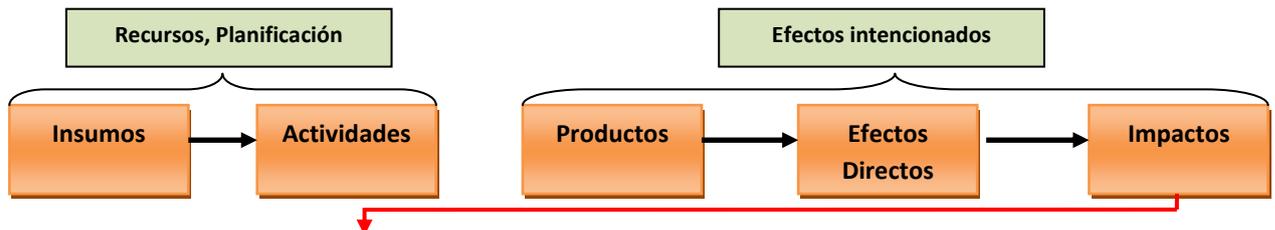


3



4



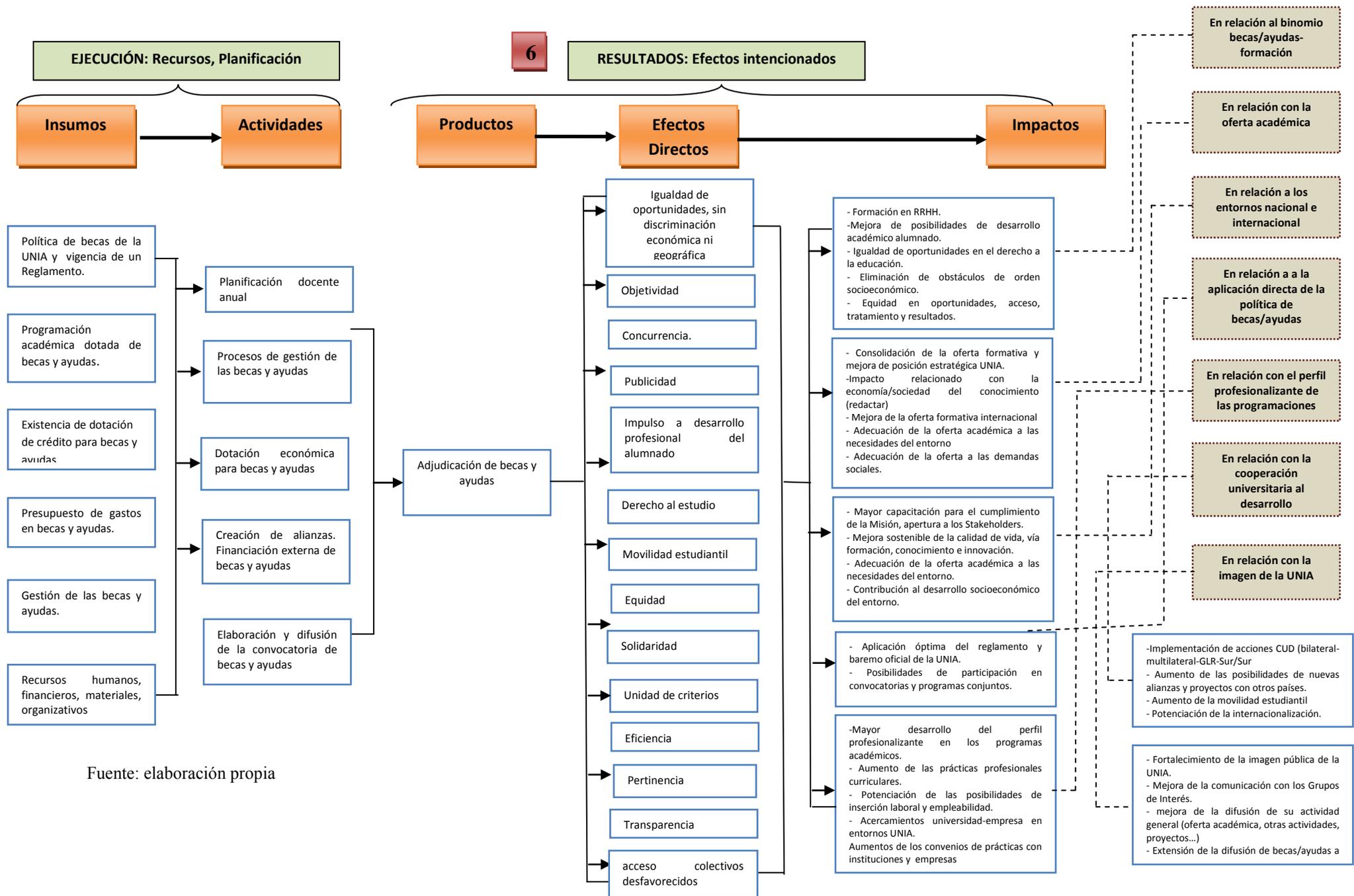


- **En relación al binomio becas/ayudas-formación:**
 - Formación en recursos humanos.
 - Mejora de las posibilidades de un desarrollo académico para el alumnado.
 - Igualdad de oportunidades en el derecho a la educación.
 - Eliminación de obstáculos de orden socioeconómico que impiden el acceso a los estudios de postgrado en la UNIA.
- **En relación con la oferta académica:**
 - Consolidación de la oferta formativa y mejora de la posición estratégica de la UNIA.
 - Impacto relacionado con la economía/sociedad del conocimiento (Redactar).
 - Mejora de la oferta formativa internacional de la UNIA.
 - Adecuación de la oferta académica a las necesidades del entorno.
- **En relación a los entornos nacional e internacional de la UNIA.**
 - Mayor capacitación para el cumplimiento de la Misión, abriéndose a los stakeholders.
 - Mejora sostenible de la calidad de vida, vía formación, conocimiento, innovación.
 - Adecuación de la oferta académica a las necesidades del entorno.
 - Contribución al desarrollo socioeconómico del entorno.
- **En relación a la aplicación directa de la política de becas y ayudas.**
 - Aplicación óptima del reglamento y baremo oficial de la UNIA
 - Posibilidades de participación en convocatorias y programas conjuntos.
- **En relación con el perfil profesionalizante de las programaciones.**
 - Mayor desarrollo del perfil profesionalizante en los programas académicos.
 - Aumento de las prácticas profesionales curriculares.
 - Potenciación de las posibilidades de inserción laboral y empleabilidad.
 - Acercamientos Universidad-empresa en entornos UNIA.
 - Aumento de los convenios de prácticas con instituciones/empresas.
- **En relación con la Cooperación Universitaria al Desarrollo.**
 - Implementación de acciones CUD (bilateral- multilateral-GLR-Sur/Sur).
 - Aumento de las posibilidades de nuevas alianzas y proyectos con otros países.
 - Aumento de la movilidad estudiantil.
 - Potenciación de la internacionalización
- **En relación con la imagen de la UNIA.**
 - Fortalecimiento de la imagen pública de la UNIA.
 - Mejora de la comunicación con los grupos de interés.
 - Mejora de la difusión de su actividad general (oferta académica, otras actividades, proyectos...).
 - Extensión de la difusión de becas /ayudas a través de las redes sociales.

"Efectos de largo plazo, positivos o negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no.." (OCDE 2002)

Resultados: "Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo" (OCDE 2002)

"Panorama general (estrategia nacional de largo plazo)". (BANCO MUNDIAL, 2007)
Mejora generalizada a largo plazo de la sociedad". (BANCO MUNDIAL, 2007)



Fuente: elaboración propia

* Explicación a la cadena de resultados propuesta.

La cadena de resultados y su plasmación gráfica se soporta sobre una base teórica que supone la explicación de la conversión de insumos y actividades en productos conducentes a la obtención de efectos directos e impactos. También supone un marco, cuyo enfoque lógico explica las relaciones causales (cadena de razonamiento basada en la lógica “si...entonces”) entre unos componentes y otros. Implica por tanto cuestionarse previamente los resultados que se quieren alcanzar a partir de una planificación previa, conocer cómo serán alcanzados y, finalmente, saber si se han alcanzado o no, a través de una batería de indicadores. En definitiva, nos debe mostrar y hacernos comprender como unos recursos e inversiones contribuyen al logro de metas y efectos, en nuestro caso, relacionadas con la política de becas y ayudas de la UNIA.

En este ámbito contamos con una labor de planificación que engloba a insumos, actividades y productos, los cuales son elementos que forman parte de la ejecución prevista y planificada por la universidad. Son puestos en marcha para llegar al producto central, el cual constituye el nudo que habrá de permitir la obtención de los efectos y que no es otro que la meta de llegar a la adjudicación de las plazas becadas en las diferentes convocatorias que cada programación académica tenga previsto.

Bajando al caso concreto de la lógica que debe generar la aplicación de la política de becas y ayudas, partimos de una previsión de recursos financieros, materiales, organizativos en la Universidad, la cual para cumplir con su misión docente habrá de llevar a cabo anualmente la labor de diseñar y aprobar una planificación académica basada en propuestas académicas procedentes del mundo académico y profesional, las cuales llevarán adscritas, si así se decide, la correspondiente dotación presupuestaria de de aquel tipo de plazas.

La presencia de esta serie de recursos implica poner en marcha los diferentes de procesos de gestión y de toma de decisiones que habrán de llevar a la realidad de las convocatorias públicas de becas y ayudas en programas formativos y por tanto abrirá la posibilidad a que se puedan cumplir todos y cada uno de los objetivos marcados en el reglamento de becas y que habrán de conducir a los efectos e impactos previstos y no previstos, en consonancia con la planificación estratégica de la universidad.

De esta manera, una vez generadas las actividades y el producto comentado y a partir de que los estudiantes postulen y disfruten de las plazas dotadas con becas y ayudas en cada programación académica se irán produciendo una serie de efectos asociados al estudiante becado y que se encuentran relacionados directamente con los diferentes objetivos marcados en el reglamento de becas y la estrategia institucional

El paso final deberá ser una serie de impactos y de cambios en el largo plazo, consecuencia de la política de becas implementada, en relación a una serie de factores relacionados con la formación académica y profesional de los estudiantes pero también con otra serie de ellos relacionados con la propia universidad y los conceptos que

engloban su misión institucional (oferta académica, entornos, cooperación universitaria al desarrollo, internacionalización, imagen institucional, etc.).

4.3.3. Criterios de análisis previstos en el sistema de seguimiento conducente a evaluación.

La Evaluación posterior que habrá de valorar las diferentes cuestiones que afectan a la política de becas y ayudas deberá apoyarse en la cantidad y calidad de datos procedentes de un sistema de seguimiento que habrá previsto una serie de criterios adicionales a la eficiencia de los recursos, la eficacia de la política aplicada y la transparencia de la gestión, que, de por sí, la EVP ha de evidenciar. Estos criterios estarán relacionados con la serie de ellos reflejados en el primer capítulo de este trabajo y derivados de la revisión normativa llevada a cabo

En el caso de una política de becas normativizada e inserta en una estrategia general, que es el caso que nos ocupa, las respuestas de la evaluación pueden dirigirse en 2 direcciones a partir de las siguientes preguntas y criterios:

- a) ¿Cómo el sistema de becas y ayudas de la UNIA está cumpliendo con los principios de objetividad, concurrencia, publicidad, igualdad y no discriminación, reflejados en el Reglamento vigente?

En el capítulo I del trabajo, relacionamos la serie de criterios que perfilan las diferentes normativas relacionadas con las becas en diferentes instancias políticas. Entre ellas, en un lugar destacable y aglutinadora de otros conceptos, se encuentra la equidad, concebida como garantía de la igualdad de oportunidades a través de la educación, la inclusión educativa, la igualdad de derechos y oportunidades y no discriminación. Además, se convierte en elemento compensador de otros factores relacionados con las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales.

“Se considera equidad la medida en que los individuos pueden beneficiarse de la educación y la formación en términos de oportunidades, acceso, tratamiento y resultados. Los sistemas equitativos garantizan que los resultados de la educación y de la formación sean independientes de la situación socioeconómica y de otros factores que llevan a la desventaja educativa...”. (Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas al Consejo y Parlamento europeo sobre “eficiencia y equidad en los sistemas europeos de educación y formación”, p. 2).

Los principios señalados en el reglamento pueden ser evaluados a la luz de los siguientes criterios relacionados con la equidad y la corrección de desigualdades que el concepto lleva intrínsecas:

- Suficiencia.
Supone conocer los recursos organizativos y dotaciones anuales para becas y ayudas. En definitiva, cómo y cuanto está siendo la implementación.
- Cobertura.

Implica conocer si las becas están siendo aplicadas sobre un colectivo de destinatarios adecuado, de acuerdo a los méritos académicos y circunstancias económicas personales alegados, que permita cumplir con los objetivos reseñados.

La cobertura debe ser ampliada, en este caso, en lo referente al perfil internacional de la población objetivo de las becas y ayudas, preferentemente orientado a América Latina y el Magreb como áreas prioritarias de actuación de la universidad así como al perfil de cooperación universitaria al desarrollo que se está aplicando.

- **Coherencia.**

Estrechamente relacionado con la racionalidad de la política pública, implica conocer y valorar la lógica y relaciones causales (a través de la cadena diseñada, preferentemente), sobre actividades, objetivos y fines. Cuestionarnos si los objetivos marcados son los realmente identificados con la problemática a solventar o si se encuentran correctamente diseñados y alineados los objetivos, resultados, actividades e instrumentos a utilizar son aspectos a considerar. Además permite valorar el sistema de gestión establecido por la universidad.

De esta manera la evaluación de este criterio

- **Pertinencia:**

Este criterio profundiza aún más en la adecuación de la política de becas tras haber considerado si este tipo de plazas está llegando o no al colectivo adecuado y si el diseño es el correcto.

Tratará de averiguar si las becas influyen o no en la decisión de cursar un postgrado y si la coherencia inicial de la estrategia – en donde la pertinencia ha debido de plantearse pues de lo contrario no se hubiese implantado – se ha mantenido con el tiempo y continua teniendo relevancia por seguir encontrándose adecuadas a las necesidades de la población objetivo. Y todo ello, desde la consideración de los posibles cambios contextuales que se hayan podido producir (sea en América Latina o en Europa).

Estos principios se encuentran integrados en los diferentes sistemas de seguimiento vigentes en la UNIA y por tanto cuentan con posibilidades de ser informados. La excepción es el correspondiente a “Pertinencia”, el menos desarrollado y más necesitado de información relacionada con los efectos e impactos producidos.

- b) ¿En qué medida las becas y ayudas están contribuyendo a la consecución de los diferentes objetivos reflejados en el reglamento de becas y por tanto a los correspondientes del plan estratégico.

Los criterios en este apartado deben ser los siguientes;

- Eficiencia.

Se ocupa de comprobar y valorar como ha sido la transformación de los recursos económicos, físicos, humanos o financieros empleados en realizaciones y resultados y si se ha producido cumplimiento de los plazos previstos en las diferentes acciones llevadas a cabo.

- Eficacia.

Alude al logro de objetivos previstos, valorando en función de la orientación a resultados. Por tanto se debe tener en cuenta hasta que punto los objetivos generales y específicos se cumplen tomando en consideración la medición de resultados e impactos del programa.

- Impactos

Este criterio trata de valorar los efectos generados después de la intervención (*“positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos”*). Se puede tratar de “impactos específicos”, relacionados con la acción llevada a cabo, mediante la medición de efectos tras haber dejados transcurrir cierto tiempo. O bien mediante la consideración de “impactos globales”, a través de la medición de todas las conclusiones en el medio plazo sobre ámbitos que no han sido destinatarios directos de la política de becas⁸⁹. Finalmente un nuevo criterio, “utilidad”, puede ser considerado en los análisis en tanto en cuanto nos podemos cuestionar si los impactos producidos han sido útiles a los destinatarios directos, no directos y a la propia institución universitaria

En definitiva, parece fundamental tener muy claros los criterios de análisis que deberán ser aplicados en cada momento puesto que serán la llave para conocer los efectos reales e impactos que puedan estar desarrollando los diferentes principios que sustentan las normativas que se ocupan de reglamentar las becas ya ayudas en todos los ámbitos competenciales y que fueron expuestos en el primer capítulo de este trabajo.

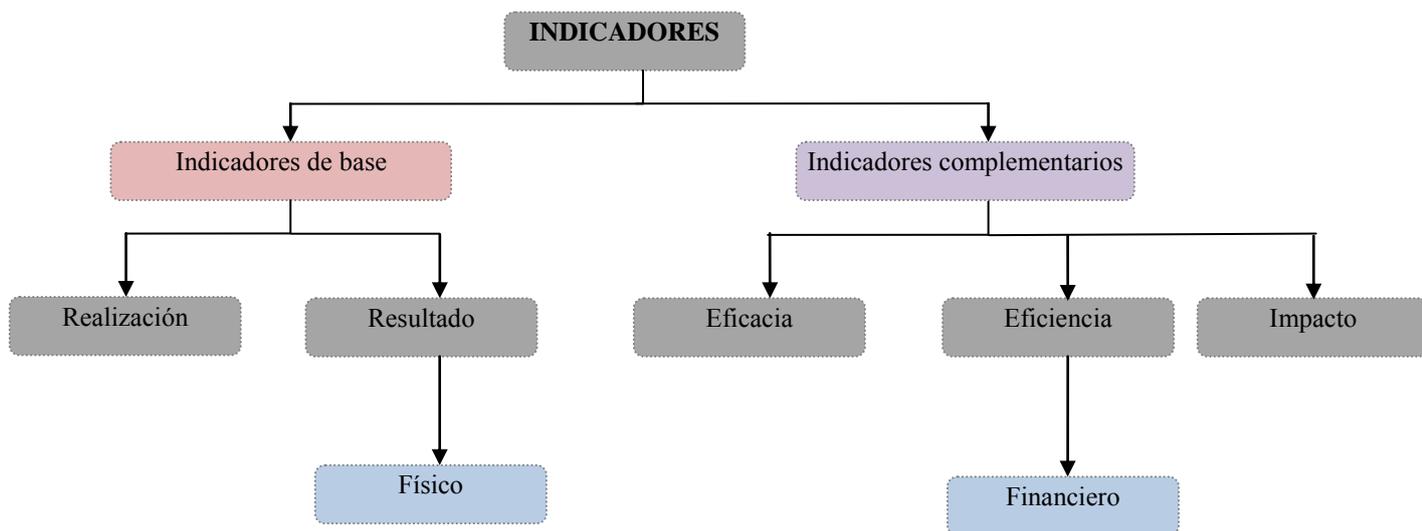
4.3.4. Propuesta de indicadores para el seguimiento de los diferentes objetivos planteados por el reglamento de becas y ayudas.

Una vez comentados los procedimientos de toma de decisiones, el establecimiento de la cadena de resultados conducentes a los efectos e impactos que debieran producirse en el marco de la adjudicación de becas y ayudas así como los criterios de evaluación a ser

⁸⁹ La Cadena de resultados refleja estos ámbitos diferentes a los destinatarios directos.

utilizados, nos podemos plantear una serie de indicadores que permitan reflejar el estado de situación respecto de las diferentes dimensiones de la cadena. Para ello, tomamos como referencia las diferentes variables que constituyen los objetivos del reglamento de becas de la universidad así como los criterios de *realización, resultados, impactos, eficacia y eficiencia*, en sus vertientes *físicas y financieras*.

Grafica 22. Tipología de indicadores.



Fuente: elaboración propia a partir de materiales del Máster

Además, la vinculación a la estrategia universitaria con los objetivos del reglamento de becas hace que debamos tener en cuenta, respecto de la utilización de la información obtenida, a los responsables de las líneas estratégicas y de elaboración de los planes de acción anuales así como la pertenencia de cada objetivo del reglamento al correspondiente del plan estratégico, tal como fue comentado en páginas anteriores y que se puede visualizar en los siguientes cuadros:

Grafica 23. Alineación de los objetivos del reglamento de becas a objetivos del plan estratégico.



Fuente: elaboración propia.

Sobre estas premisas, a continuación se propone la siguiente batería de indicadores para cada objetivo planteado en el Reglamento de becas, la ficha técnica que ha de caracterizar a cada indicador así como la referida a los datos de seguimiento obtenidos para cada objetivo.

a) Propuesta de indicadores.

OBJETIVO: Fomento de la oferta académica/Consolidación de la oferta formativa estable y competitiva.

Objetivo general de medición de los indicadores: Fomento y consolidación de la oferta formativa a partir de la consecución de un posicionamiento estratégico de la oferta académica de carácter profesional vinculada al entorno así como de una consolidación de la dimensión internacional de la mencionada oferta basada, principalmente, en la formación de recursos humanos extranjeros mediante la matriculación en actividades impartidas en España y en América Latina.

Cuadro 12. Propuesta de indicadores. Objetivo: Fomento de la oferta académica(consolidación de la oferta formativa, estable y competitiva.

| Indicador | Nº | Tipo de indicador |
|---|-----------|--------------------------|
| Porcentaje de alumnado extranjero en postgrado oficial y propio a lo largo de un año académico | 1 | Realización |
| Número de actividades académicas organizadas en otros países | 2 | Realización |
| Número de convenios de cooperación educativa con empresas e instituciones destinados a la formación de prácticas de los estudiantes. | 3 | Realización |
| Número de prácticas profesionales desarrolladas a lo largo de un año académico | 4 | Realización |
| Número de actuaciones (actividades y/o reuniones) destinadas a fomentar el acercamiento al tejido profesional (institucional, empresarial) en los entornos de los campus de la UNIA | 5 | Realización |
| Número de actividades formativas de postgrado y formación continua vinculada a agentes sociales de los entornos de los campus | 6 | Realización |
| Grado de actualización de la oferta de postgrado, obtenido a partir de programas académicos de nueva implantación | 7 | Realización |
| Número de estudiantes extranjeros que finalizaron sus estudios en títulos oficiales en un año académico | 8 | Resultado |
| Número de estudiantes adscritos a las prácticas externas bajo cobertura de los convenios de cooperación educativa suscritos | 9 | Resultado |
| Grado de mejora de la posición estratégica de la oferta académica de postgrado a través de la potenciación de la internacionalización universitaria | 10 | Impacto |
| Aumento del carácter profesional de las programaciones mediante una clara oferta curricular y una eficiente gestión. | 11 | Impacto |
| Grado de contribución, mejora y/ consolidación profesional de los estudiantes de postgrado de la Universidad | 12 | Impacto |

Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO: Desarrollo de la oferta adaptada a las demandas de la sociedad.

Objetivo general de medición de los indicadores: grado de desarrollo de la oferta académica de formación continua y su adaptación a las demandas sociales a partir de la consideración del acceso a las nuevas tecnologías, la pertinencia con la demanda social y la alineación con el mundo profesional.

Cuadro 13. Desarrollo de la oferta adaptada a las demandas de la sociedad.

| Indicador | Nº | Tipo de indicador |
|---|-----------|--------------------------|
| Número de cursos de formación permanente y formación continua cuyas programaciones se encuentran adaptadas al mundo profesional y sus demandas. | 13 | Realización |
| Grado de oportunidad y pertinencia de la oferta de formación | 14 | Realización |

| | | |
|--|----|-------------|
| continua adaptadas a las demandas sociales | | |
| Inversión realizada en cursos de formación continua | 15 | Realización |
| Número de estudiantes certificados en cursos de formación permanente y continua en programaciones adaptadas al mundo profesional | 16 | Resultado |
| Existencia de normativa universitaria | 17 | Resultado |
| Aumento del número de titulados universitarios procedentes de actividades formativas demandadas desde los colegios profesionales y de la sociedad en general. | 18 | Impacto |
| Aumento del número de ciudadanos beneficiados con las posibilidades ofrecidas por el learning, en lo referente a la familiarización con las Tics, el aprendizaje autónomo, la flexibilidad y el acceso permanente a los materiales formativos. | 19 | Impacto |

Fuente: elaboración propia.

OBJETIVO: Potenciación de la internacionalización/Compromiso con la cooperación.

Objetivo general de medición de los indicadores: grado de internacionalización y compromiso con la cooperación universitaria al desarrollo, mediante el incremento de alianzas internacionales, la presencia de la universidad en el exterior, la obtención de financiación externa y el aporte a estos conceptos facilitados por las instalaciones y servicios de apoyo a la actividad académica presentes en los campus de la UNIA.

Cuadro 14. Propuesta de indicadores. Objetivo: Potenciación de la internacionalización.

| Indicador | Nº | Tipo de indicador |
|---|-----------|--------------------------|
| Número de convenios de colaboración con universidades y centros de investigación extranjeros | 15 | Realización |
| Número de proyectos académicos anuales, de carácter internacional, propuestos para ser financiados – en su totalidad o en parte- a través de convocatorias oficiales (AACID, AUIP...) | 16 | Realización |
| Número de programas docentes, con titulaciones conjuntas, impartidos en el extranjero | 17 | Realización |
| Número de actividades llevadas a cabo como consecuencia de la suscripción de convenios de colaboración con universidades y centros de investigación extranjeros | 18 | Resultado |
| Presupuesto de la Universidad dedicado a la internacionalización de sus actividades formativas | 19 | Resultado |
| Presencia de un Plan de Internacionalización | 20 | Resultado |
| Grado de consolidación de la internacionalización universitaria reflejado en el plan estratégico, procesos internos y normativa universitaria | 21 | Impacto |
| Contribución de la universidad a la formación de recursos humanos en el extranjero como consecuencia de actividades académicas demandadas por las contrapartes, en el marco del Grupo Iberoamericano de Universidades La Rábida o a través de programas financiados por la AACID. | 22 | Impacto |
| Grado de fortalecimiento de la presencia de la universidad en eventos y organismos internacionales, especialmente en América Latina, el Magreb y Europa | 23 | Impacto |
| Aumento de las alianzas internacionales en el ámbito de la | 24 | Impacto |

Cooperación Universitaria al Desarrollo con el objetivo de implantar su oferta académica y sus programas de movilidad internacional, en el marco del Grupo Iberoamericano de universidades La Rábida

| | | |
|--|----|---------|
| Grado de fomento de la internacionalización de la universidad a partir de las posibilidades ofrecidas desde los servicios de apoyo a la docencia y su actividad académica en los campus (carácter inclusivo, residencia y comedor universitarios, bibliotecas, etc). | 25 | Impacto |
|--|----|---------|

Fuente: elaboración propia

OBJETIVO: Mejorar la implicación de la UNIA con el entorno.

Objetivo general de medición de los indicadores: nivel de relaciones institucionales con los diferentes elementos que conforman el tejido social, empresarial y administrativo del entorno inmediato al campus.

Cuadro 15. Propuesta de indicadores. Objetivo: Implicación de la UNIA con el entorno.

| Indicador | Nº | Tipo de indicador |
|---|-----------|--------------------------|
| Número de convenios de colaboración establecidos con agentes sociales y administraciones del entorno de cada campus. | 26 | Realización |
| Porcentaje de trabajos finales de máster vinculados a temáticas y situaciones relacionadas con los entornos de cada campus | 27 | Realización |
| Número de reuniones, eventos y actividades formativas que son consecuencia directa del establecimiento de convenios de colaboración establecidos por la universidad con los agentes sociales y administraciones públicas de sus entornos inmediatos | 28 | Resultado |
| Grado de contribución de la formación en capital humano en la universidad con especial atención hacia la sociedad del entorno, a partir de las investigaciones e innovación tecnológica generada por los egresados en másteres oficiales. | 29 | Impacto |

OBJETIVO: Participación de estudiantes con buen nivel académico y poco poder adquisitivo

Objetivo general de medición de los indicadores: Tratará de reflejar a partir de los indicadores de realización, resultados e impactos, cual ha podido la eficacia y la eficiencia generada desde las previsiones financieras y procedimientos de gestión previstos en lo referido a becas y ayudas.

Cuadro 16. Propuesta de indicadores. Objetivo: Participación de estudiantes con buen nivel académico y poco poder adquisitivo.

| Indicador | Nº | Tipo de indicador |
|--|-----------|--------------------------|
| Porcentaje de estudiantes solicitantes de becas y ayudas con calificación de media entre 9 y 10 puntos. | 30 | Realización |
| Porcentaje de estudiantes solicitantes de becas y ayudas cuya unidad familiar no supera los 6000€ | 31 | Realización |
| Grado de eficacia y eficiencia obtenido en el procedimiento de asignación de becas y ayudas, tomando como referencia la tasa de notificaciones comunicando a los interesados la propuesta provisional de adjudicación en un plazo de 5 días hábiles a la emisión del acta | 32 | Realización |
| Grado de eficacia y eficiencia obtenido en el procedimiento de asignación de becas y ayudas, tomando como referencia la tasa de notificaciones comunicando a los interesados la recepción de la solicitud de becas y ayudas en un plazo de 5 días hábiles siguientes a la recepción. | 33 | Realización |
| Número de programas académicos con dotación para becas y ayudas y propuesta de resolución rectoral de convocatoria firmada y registrada en un plazo no superior a 10 días hábiles a partir del informe positivo de la Comisión de Postgrado. | 34 | Realización |
| Grado de equidad en la adjudicación de becas y ayudas | 35 | Resultado |
| Porcentaje del presupuesto destinado a becas y ayudas | 36 | Resultado |
| Inversión en becas y ayudas reflejado en el presupuesto anual. | 37 | |
| Porcentaje de ejecución presupuestaria en becas y ayudas tomando en consideración el capítulo presupuestario previsto para este concepto. | 38 | Resultado |
| Aumento del grado de ejecución presupuestaria en becas y ayudas | 39 | Impacto |
| Contribución de la política de becas y ayudas de la UNIA a la formación de recursos humanos así como a la inserción y mejora profesional de sus egresados. | 40 | Impacto |

b) Ficha técnica de caracterización de cada indicador⁹⁰.

Definida la serie de indicadores para cada objetivo, estos han de ser correctamente perfilados sobre la base de variables que se refieran a su ubicación dentro de los objetivos del plan estratégico y los correspondientes al Reglamento de becas y ayudas, cómo debe ser el registro que han de tener, quién está requiriendo la información que puedan generar y cuáles son sus características.

Se propone la siguiente:

⁹⁰ Adaptado de los materiales facilitados al I Curso de Especialización en Evaluación de Políticas Públicas (Universidad de Sevilla).

| Perfil del indicador | | | |
|---|---|--|---|
| <i>Denominación del indicador</i> | | | |
| <i>Forma de Calculo</i> | | | |
| <i>Utilidad</i> | | | |
| <i>Vinculación a objetivo del Plan</i> | | | |
| <i>Estratégico</i> | | | |
| <i>Vinculación a objetivo del</i> | | | |
| <i>Reglamento de Becas y Ayudas</i> | | | |
| <i>Registro (responsabilidad orgánica))</i> | <i>Registro (Fuente de información)</i> | <i>Registro (periodicidad-frecuencia))</i> | |
| <i>Registro (momento)</i> | <i>Registro (desglose, tipología)</i> | <i>Tratamiento (responsabilidad orgánica)</i> | |
| <i>Valor base</i> | <i>Valor objetivo</i> | <i>Información dirigida a:</i> | |
| Características del indicador | | | |
| <i>Cualitativo</i> | X | <i>Cuantitativo</i> | X |
| <i>Físico</i> | X | <i>Financiero</i> | X |
| <i>Interno</i> | X | <i>Externo</i> | X |
| <i>De realización</i> | X | <i>De resultado/impacto</i> | X |
| <i>Absoluto</i> | X | <i>Ratio porcentual</i> | X |
| <i>Registral</i> | X | <i>Estadístico muestral</i> | X |
| <i>Simple</i> | X | <i>Combinado</i> | X |
| <i>Coste-oportunidad</i> | | | |
| <i>Coste obtención</i> | ■ | | |
| <i>Coste registro</i> | ■ | | |
| <i>Coste tratamiento</i> | ■ | | |
| <i>Orientación evaluativa</i> | | | |
| <i>Exante</i> | ■ | | |
| <i>Intermedia</i> | ■ | | |
| <i>Expost</i> | ■ | | |

c) Ficha técnica de seguimiento de indicadores para cada uno de los objetivos del Reglamento de becas.

A continuación, después de utilizar las fichas correspondientes de cada indicador se puede considerar la utilización de fichas que engloben a varios indicadores, sobre la referencia de cada uno de los objetivos previstos en el Reglamento de becas.

Se propone la siguiente:

| Fecha de seguimiento de objetivos del Reglamento de Becas | | |
|--|---------------------------|----------------------|
| <i>Objetivo del Reglamento de Becas</i> | | |
| <i>Objetivo del Reglamento de becas</i> | | |
| <i>Utilidad</i> | | |
| <i>Vinculación a objetivo del Plan</i> | | |
| <i>Estratégico</i> | | |
| <i>Descriptor</i> | <i>Población objetivo</i> | <i>Observaciones</i> |
| <i>Indicadores de realización</i> | | |
| <i>Indicadores de resultados</i> | | |
| <i>Indicadores de impacto</i> | | |
| <i>Observaciones</i> | | |

4.3.5. Ámbitos del sistema de seguimiento

La extensión del trabajo ya permite visualizar algunos de los ámbitos del campo de actuación del sistema de seguimiento. Podemos concretarlo en los siguientes puntos:

a) Población objetivo. Estudiantes.

Los estudiantes que resulten beneficiados de las becas y ayudas otorgadas por la universidad, deben ser los destinatarios de las acciones encaminadas a la obtención de información relacionada con determinados aspectos que les atañen:

- Perfil, Datos personales:
 - Edad
 - Sexo
 - Procedencia país
 - Procedencia ciudad
 - Procedencia departamental

- Experiencia personal relacionada con la universidad:
 - Su experiencia.
 - Mantenimiento de vínculos
 - Opinión de la formación recibida.
 - Retorno a su país de origen una vez recibida la formación académica prevista.

- Formación académica, Cualificación obtenida
 - La opinión sobre la formación recibida en la UNIA
 - Una vez cursado el postgrado, conocer si ha provocado la consolidación docente e investigadora.
 - Los estudios en la UNIA fueron base para empezar a trabajar, perfeccionar las tareas del trabajo actual, mejora del desarrollo personal o cualquier otra circunstancia.
 - Posibilidad de que la formación recibida haya permitido, o esté relacionado, con posibles cargos desempeñados por el becario con posterioridad a su paso por la UNIA.

- Ámbito profesional
 - Conocer la situación de la persona al solicitar el postgrado.
 - Conocer el desempeño profesional actual y su área (universidad, centro de investigación, administración pública, empresa...).
 - Grado de innovación de la organización a la que pertenece (desde la perspectiva del producto, servicio, tecnología, metodología y conocimientos, etc).

- Su responsabilidad en el establecimiento de objetivos, estrategias, decisiones, etc.
- Obtención de información sobre su rendimiento respecto de otros empleados, o de estos mismos respecto del de la persona.
- Responsabilidad o no en la evaluación de la calidad del trabajo de otras personas.
- Descripción de sus principales tareas o actividades.
- Conocer si mantuvo o no su trabajo durante su estancia en la universidad.
- En relación a su desempeño actual, conocer su opinión sobre los conocimientos adquiridos
- Si ha estado o no desempleado , una vez finalizado el programa.
- Saber, en que medida, su entorno cercano, le pudo ser útil para conseguir trabajo o ayudarle a montar su empresa/negocio.
- Promedio de horas que trabaja a la semana.
- En base a la tipología académica, conocer cuál puede ser el nivel y área de conocimiento más apropiado para el trabajo actual.
- Información que el becario pueda dar a cuestiones relacionadas con la autonomía laboral, estabilidad, oportunidad de aprender cosas nuevas, posibilidad de obtener mejores ingresos, afrontar nuevos retos laborales, buenas perspectivas profesionales, utilidad a la sociedad, etc.

- Movilidad

- Relación postgrado cursado en la universidad y las relaciones internacionales de su organización
- Estancias internacionales

b) Gobierno y gestión de las becas y ayudas.

Los ámbitos en este punto han sido abordados ampliamente en paginas anteriores.

Por un lado, hemos comentado que la UNIA cuenta con sistemas de seguimiento estrechamente relacionados con su plan estratégico y con los objetivos que lo componen

Por otro lado, sus conceptos sobre seguimiento se encuentran también alineados con los esquemas autonómicos de gestión por objetivos y resultados que están permitiendo acceder a la correspondiente financiación anual, a través del Acuerdo suscrito acerca del Complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios prestados por el PAS en las universidades andaluzas.

Igualmente, se ha explicado en paginas anteriores el modelo de gestión integral que en materia de recursos humanos es llevado a cabo en la universidad. Para ello se utilizan una serie de herramientas (gestión por competencias, evaluación del desempeño, cartas de servicios, cadena de valor, etc), valoradas y acreditadas finalmente por el Sello de Excelencia Europea 300+ de EFQM de la European Foundation for Quality

Management (EFQM). Se reconoce su modelo de gestión habiendo superado un proceso de evaluación externa del Club de la Excelencia en Gestión (CEG).

Respecto de la gestión de becas y ayudas, la universidad la tiene inserta en un organigrama general de gestión, con diferentes niveles, competencias y responsabilidades, por tanto, con diferentes escalones en cuanto a los procesos de tomas de decisiones.

Además se encuentra dotada de unas normativas de aplicación, que otorgan la cobertura legal necesaria y que se encuentra alineadas con las directrices estatal y autonómica. Establecen el procedimiento administrativo completo y las diferentes modalidades de becas y ayudas susceptibles de ser adjudicadas en libre concurrencia, dirigido todo a la consecución de los variados objetivos marcados.

Finalmente, el seguimiento de la información debe concentrarse también en las diferentes variables que componen los recursos económicos y resultados obtenidos, datos que deben relacionarse con la evolución socioeconómica del contexto en el que la política de becas se sitúe en cada momento.

A este respecto, podremos considerar conceptos relativos al presupuesto anual de la universidad, la dotación prevista en el mismo para becas y ayudas, los porcentajes que ello implica o las cantidades presupuestadas frente a las realmente aplicadas. Otras variables deben estar relacionadas con los estudiantes, becados frente a no becados, datos sobre becas otorgadas frente a la tipología académica ofertada o las modalidades de becas y ayudas otorgadas, entre otras..

4.3.6. Niveles de seguimiento

El sistema de seguimiento y sus indicadores se deben contemplar para los diferentes niveles de que se compone el Plan Estratégico vigente en la universidad mediante la identificación de los diferentes objetivos de la política de becas y ayudas de la universidad con los contenidos del Plan.

Como se ha comentado en páginas anteriores, el plan debe avanzar desde el horizonte previsto (Visión) a ser desarrollado por los componentes que integran la razón de ser de la universidad (Misión) mediante procesos de tomas de decisiones y etapas que permitirán la ejecución de los diferentes proyectos.

De esta manera, el plan se formuló en una serie de niveles y subniveles jerárquicos. Por un lado, nos encontramos con los ejes⁹¹, objetivos⁹² y líneas estratégicas⁹³, que

⁹¹ Dependiente de la misión, es la categoría máxima del plan y línea de desarrollo organizativo. Profundiza en la misión y marca la orientación futura hacia los componentes de la visión. Suponen, por tanto, enlace entre misión y visión otorgando coherencia al documento.

⁹² Se constituyen en los fines para poder alcanzar la visión, hacen operativa la visión y tratarán de posicionar a la universidad en el futuro pretendido.

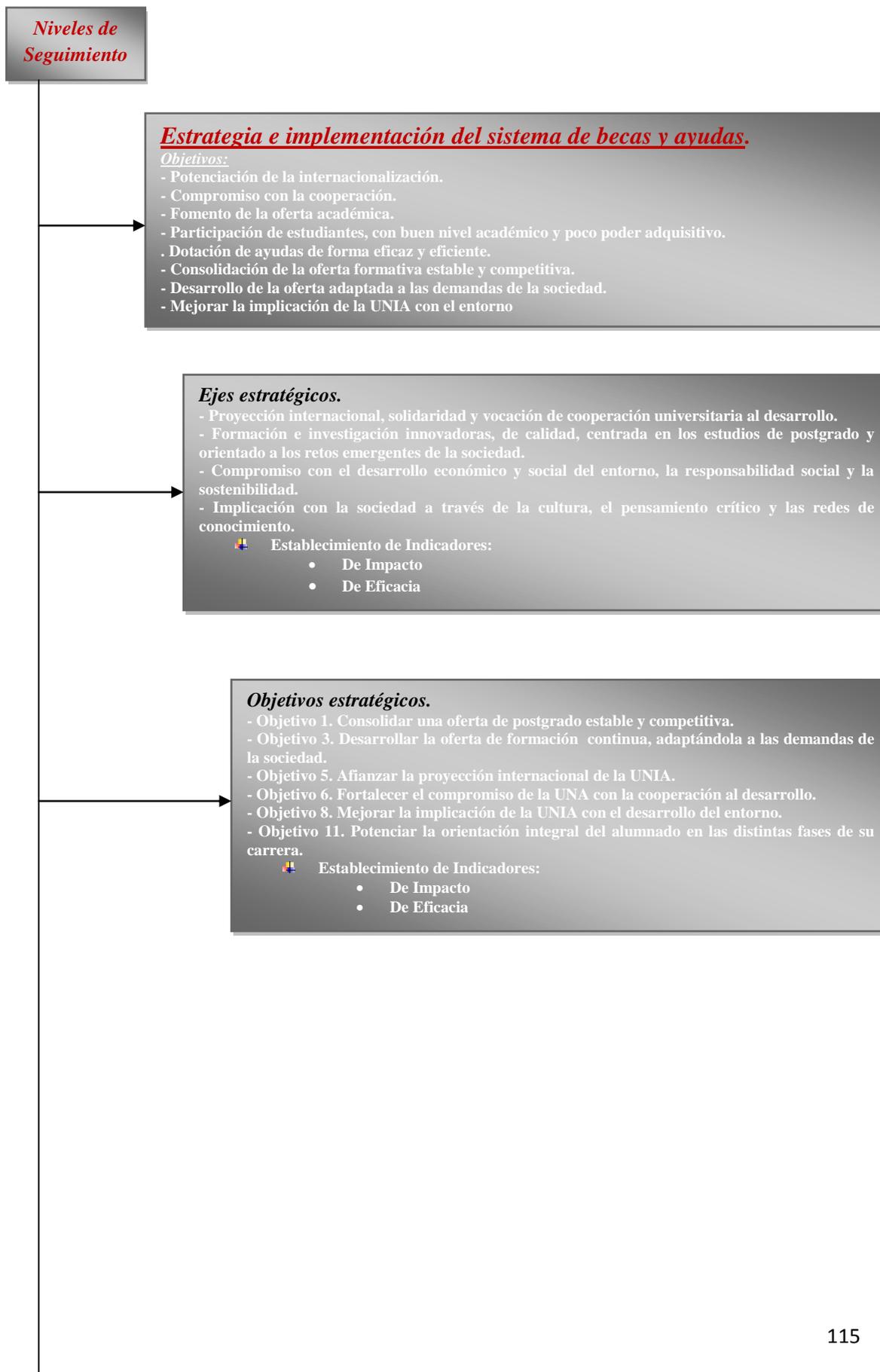
⁹³ Se trata de subniveles que integran los objetivos conformando unas categorías que deben actuar hacia el logro de los mismos.

encaminan a la universidad hacia su futuro. Por otro lado, las acciones⁹⁴ que se habrán de desarrollar mediante planes anuales.

En definitiva, el seguimiento debe articularse partiendo de los objetivos de la política de becas y ayudas sobre la base de la jerarquía citada. Se expresa en el siguiente gráfico:

⁹⁴ Conforman el último nivel de la estructura del plan y sirven para lograr la implantación de las líneas estratégicas.

Gráfico 24. Niveles de seguimiento.



Líneas estratégicas.

- Objetivo 1. Consolidar una oferta de postgrado estable y competitiva.
 - Línea 1.1. Diseñar una oferta de postgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la institución.
 - Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de postgrado.
 - Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de postgrado.
 - Objetivo 3. Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad.
 - Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.
 - Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.
 - Objetivo 5. Afianzar la proyección internacional de la UNIA.
 - Línea 5.1. Incrementar y fortalecer presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.
 - Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.
 - Línea 5.3. Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos.
 - Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.
 - Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.
 - Objetivo 6. Fortalecer el compromiso de la UNIA con la cooperación al desarrollo.
 - Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo.
 - Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.
 - Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo.
 - Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.
 - Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.
 - Objetivo 8. Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno.
 - Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social.
 - Línea 8.2. Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.
 - Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socioeconómico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA.
 - Objetivo 11. Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases de su carrera.
 - Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.
 - Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.
 - Línea 11.3. Afianzar el programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.
 - Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.
- 🚩 Establecimiento de Indicadores:
- De Resultados
 - De Eficiencia
 - De Eficacia

Acciones.

Las diferentes acciones y actuaciones concretas que conforman anualmente los proyectos que habrán de conducir a la implantación de las líneas estratégicas se encuentran reflejadas en el Plan Estratégico 2010-2014:

- 🚩 Establecimiento de Indicadores:
- De Realización
 - De Eficiencia
 - De Eficacia

http://www.unia.es/images/stories/Planificac_Calidad/PLAN%20ESTRATEGICO/pe_unia_2010_2014_documento_final_cg_revisado_mar-12.pdf

4.3.7. Responsabilidades y requerimientos de información del sistema de seguimiento.

Continuando con el enfoque que venimos manteniendo desde el principio del trabajo – la política de becas y ayudas de la universidad contempla una serie de objetivos identificados a su vez con determinados contenidos de su Plan estratégico - El sistema de seguimiento que proponemos trata de aprovechar la vigencia del sistema establecido pero profundizando y complementando en el mismo a partir de los esquemas previstos desde la herramienta que manejamos.

De esta manera, nuestra propuesta parte del establecimiento de los diferentes niveles del Plan – acciones, líneas estratégicas, objetivos estratégicos, ejes estratégicos – y la coordinación llevada a cabo desde el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y la Oficina Técnica del Plan Estratégico. Se plantean varias cuestiones.

Concebimos un nivel micro de seguimiento donde se ubican los niveles inferiores del plan y en donde los responsables de líneas estratégicas⁹⁵ adscritas a los objetivos estratégicos actúan estableciendo los planes de acción anuales. El seguimiento y evaluación se produce por tanto a partir de las actuaciones y los compromisos adquiridos por los mencionados responsables, generando una información sobre los planes de acción en los dos primeros meses del año respecto de lo efectuado el año anterior.

La ejecución de este seguimiento es llevada a cabo a partir de la labor de los responsables de las líneas estratégicas – que habrán de hacer uso de una base de datos establecida a tal efecto en donde reflejen la actividad llevada a cabo – así como de las áreas funcionales administrativas afectadas – fundamentalmente el Área de Ordenación Académica y sus Servicios de Ordenación en cada Sede y el Área de Gestión Económica-.

Además, entendemos un nivel macro donde se ubican los ejes y los objetivos estratégicos definidos para el período de vigencia del plan y que se concretan en los planes de acción anuales.

En este caso, la información del nivel micro debe ser agregada a este nivel macro, de manera que pueda ser utilizada por los máximos órganos de gobierno o, incluso, el gerente de la universidad, en los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas. Los informes de seguimiento generados por los responsables de las líneas

⁹⁵ Los responsables de líneas estratégicas del Plan son los siguientes: Equipo de Gobierno, Gerente de Universidad, Directores de Sede, Secretaría General, Vicerrectorado de ordenación Académica y Estudios de Postgrado, Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Vicerrectora de Innovación y Tecnologías de la Comunicación, Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo, Vicerrectorado de Planificación y Calidad

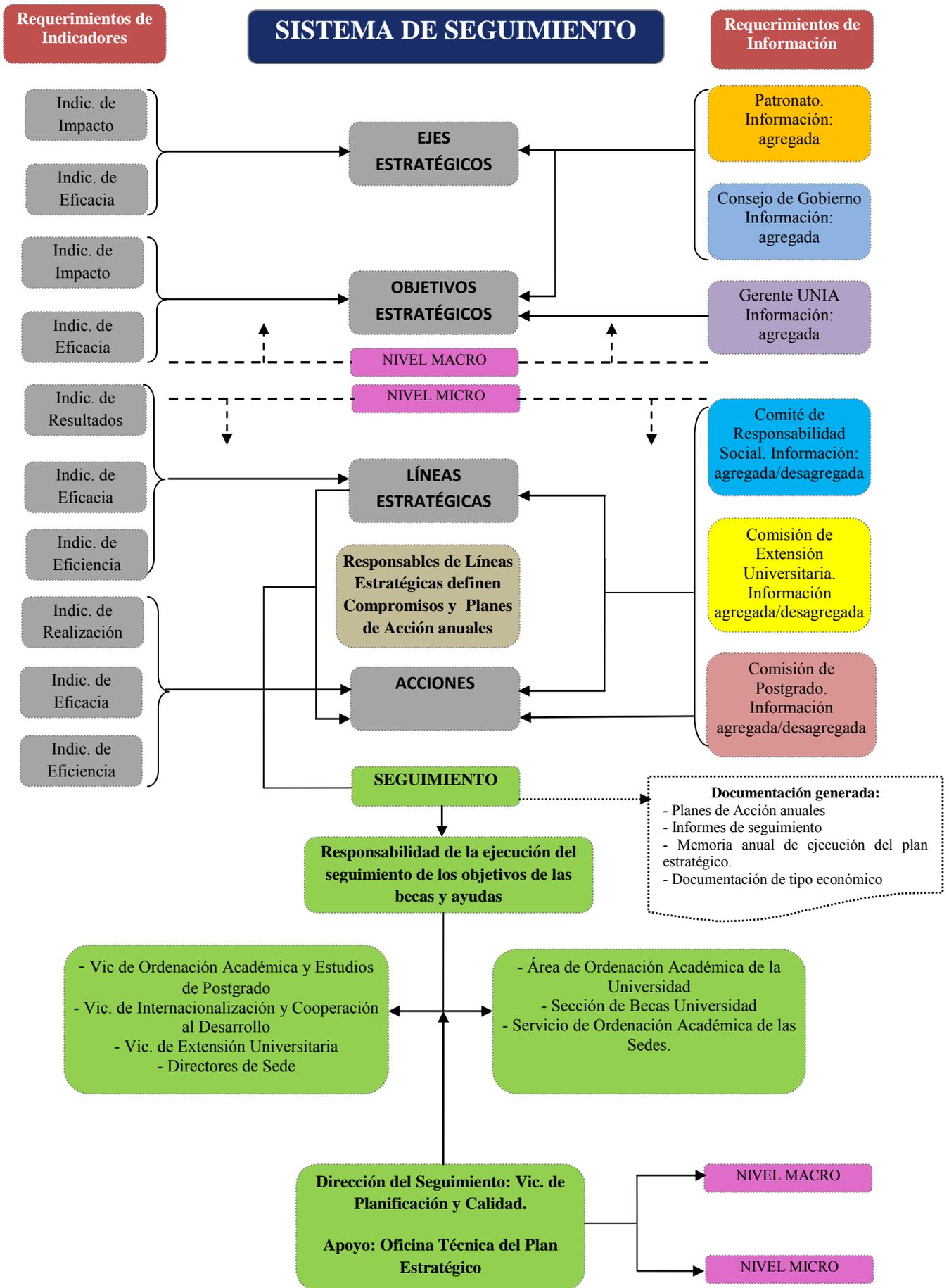
estratégicas y la memoria anual de ejecución del Plan, son documentos a valorar por Patronato y Consejo de Gobierno.

La información generada por el sistema de seguimiento es requerida, por tanto, desde los diferentes órganos unipersonales y colegiados de la universidad pero también deberán ser utilizadas por las diferentes Comisiones y Comités que las puedan requerir en el marco de su labor de reflexión, análisis, valoración y asesoramiento

Finalmente, cada uno de los componentes del plan estratégico y de sus objetivos estratégicos relacionados, a su vez, con los referidos a la política de becas y ayudas, se encontrarán dotados de una propuesta de indicadores, físicos y financieros⁹⁶, que habrán de dar luz cuantitativa y cualitativa de la situación en la que en cada caso nos podamos situar.

⁹⁶ Propuesta de indicadores llevadas a cabo en el punto 4.2.4 de este trabajo.

Gráfico 25. Responsabilidades y requerimientos del sistema de seguimiento.



CONCLUSIONES

La UNIA presenta un sistema de gestión que presenta una clara orientación al usuario dotándose de una serie de herramientas que lo facilitan como pueden ser las gestiones por procesos y competencias, evaluación del desempeño, cartas de servicio y cadena valor. Cada una de ellas presenta su propio sistema de seguimiento centrado en obtener información sobre la calidad del servicio prestado así como la mejora y optimización de los procedimientos

En este contexto, la UNIA quiere dar respuesta a las necesidades que plantea la gestión universitaria, claramente derivadas del marco político y normativo vigente en cada momento.

Si bien la UNIA cuenta con elementos organizativos y procedimentales con una clara orientación a resultados, no se aprecia en los sistemas de información disponibles y analizados en este trabajo que compartan ésta orientación y, por tanto, garanticen la disposición de la información necesaria para poder evaluar, en su momento, los efectos reales y el impacto de su actividad, entre otros criterios evaluativos relevantes.

En este sentido, el sistema vigente presenta una clara generación de información en relación al rendimiento obtenido sobre lo planificado y en cuanto a control y supervisión de la gestión de los recursos en forma de insumos, actividades y productos. No ocurre lo mismo con la obtención de información sobre efectos intencionados que la actividad de la universidad pueda estar generando, una carencia que niega el conocimiento de los verdaderos efectos e impactos de la actividad universitaria.

En relación con el marco normativo en sus diferentes niveles competenciales, sometido a una exhaustiva revisión, se han identificado necesidades informativas en forma de criterios que las caracterizan y preguntas de evaluación que buscan respuesta y que, por ello, deben ser consideradas en el sistema de seguimiento.

Al respecto, las normativas se basan en una serie de principios que se plantean relacionados con los efectos que la adjudicación de una beca o ayuda puede provocar en el estudiante. Obtener información y evidencias sobre el cuanto y el cómo y si se está produciendo sobre cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades, la no discriminación económica y geográfica, los grados de objetividad y concurrencia, el impulso al desarrollo profesional del estudiante, la movilidad estudiantil, la equidad, la pertinencia y la adaptación de la oferta formativa a las necesidades sociales o el acceso de colectivos desfavorecidos a educación superior, son todas cuestiones básicas a ser consideradas y que los sistemas informativos insertos en los seguimientos de las diferentes herramientas no pueden dar respuesta.

Por tanto, en relación a los parámetros que definen la orientación a resultados y el estudio de la cadena, son en el ámbito de los efectos directos e impactos donde se concentran las necesidades de información porque no quedan cubiertos por los sistemas vigentes. Dada la coherencia existente entre objetivos del reglamento de becas y los

correspondientes del plan estratégico evidenciar para analizar los efectos e impactos relacionados, a partir de la adjudicación de las becas, con la mejora de posibilidades de desarrollo académico del alumnado, la igualdad de oportunidades en el derecho a la educación, la eliminación de obstáculos de orden socioeconómico, la equidad de oportunidades, acceso, tratamiento y resultados o la adecuación de la oferta académica a las necesidades del entorno y por tanto al interés del alumno, son cuestiones básicas sobre las que poder trabajar en el futuro para conocer sus efectos reales e impactos.

Un sistema de seguimiento como el propuesto, es planteado como complementario para ser adoptado en el marco de una organización marcada por una estrategia institucional claramente establecida y en donde ámbitos, niveles y responsabilidades se encuentran muy consolidados. No obstante, el nuevo sistema propuesto deberá incardinar nuevos instrumentos que ayuden a la obtención de nuevas informaciones.

Las futuras evaluaciones, en el sentido que se comenta, serán de gran utilidad, desde el punto de vista institucional y organizativo. La legitimación y el reconocimiento de la política de becas y ayudas, la retroalimentación generada así como la importancia de una progresiva implantación de la institucionalización de la cultura evaluativa en el sentido que venimos describiendo son razones que, de por sí y por la propia UNIA, presentan la justificación y calado suficiente por poseer la capacidad de evidenciar que sin la mencionada política de becas determinados efectos y cambios no se hubiesen podido producir, al exterior y la interior de la institución.

Finalmente, este trabajo, descriptivo y de gabinete, pretende ser una primera contribución que permita abrir el camino y animar a la implementación de la Evaluación de Políticas Públicas en el marco de la política y gestión universitaria, partiendo ahora de esquemas relativos al sistema de seguimiento, y esperando, que pronto, podamos conseguir que los procesos evaluativos afloren y podamos activar y llevar a la práctica todas las herramientas previstas en la disciplina en los diferentes subsistemas del marco universitario en el que nos movemos a diario.

LISTA DE CUADROS

- Cuadro 1. Resumen de normativas empleadas, conceptos y principios relacionados con las becas y ayudas en la Educación Superior.
- Cuadro 2. Evolución de los conceptos de gestión orientada a resultados.
- Cuadro 3. Tipología de indicadores.
- Cuadro 4. Despliegue del plan estratégico 2007-2009. Establecimiento del modelo de gestión universitaria.
- Cuadro 5. Despliegue del plan estratégico 2010-2014. Establecimiento del modelo de gestión universitaria.
- Cuadro 6. Indicadores vigentes vinculados al proceso de gestión de becas y ayudas.
- Cuadro 7. Dotación económica para becas y ayudas en el presupuesto anual de la universidad (2008-2013)
- Cuadro 8. Porcentaje de becarios en las diferentes tipologías académicas de la universidad (2008-2013)
- Cuadro 9. Objetivos Contrato Programa UNIA-CICE.
- Cuadro 10. Diagnóstico del seguimiento aplicado en la UNIA. Fortalezas y debilidades.
- Cuadro 11. Análisis de coherencia entre objetivos
- Cuadro 12. Propuesta de indicadores. Objetivo: Fomento de la oferta académica. Consolidación de la oferta formativa.
- Cuadro 13. Propuesta de indicadores. Objetivo: Desarrollo de la oferta adaptada a las demandas de la sociedad.
- Cuadro 14. Potenciación de la internacionalización.
- Cuadro 15. Implicación de la UNIA con el entorno.
- Cuadro 16. Participación de estudiantes con buen nivel académico y poco poder adquisitivo.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. 1994-2013. Numero de programas académicos impartidos por año académico
- Gráfico 2. 1994-2013. Porcentaje de programas académicos impartidos clasificados por tipología académica.
- Gráfico 3. 1994-2013. Porcentaje de presencia de estudiantes latinoamericanos en másteres propios y nº de programas por categoría.
- Gráfico 4. Visión integral de la evaluación.
- Gráfico 5. Lógica de una intervención.
- Gráfico 6. Componentes y definiciones de una cadena de resultados.
- Gráfico 7. Conversión de la Misión en Resultados.
- Gráfico 8. Componentes del marco estratégico de referencia.
- Gráfico 9. Sistema de gestión universitaria en la UNIA. Criterios, normas, instrumentos, herramientas, acreditaciones.
- Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso de gestión de becas y ayudas.
- Gráfico 11. Cadena de valor referida al proceso de gestión de becas y ayudas.
- Gráfico 12. Evolución del presupuesto anual de la UNIA (2008-2013).
- Gráfico 13. Evolución de la dotación global para becas y ayudas en el presupuesto anual de la UNIA (2008-2013)
- Gráfico 14. Dotación de becas y ayudas utilizadas frente a dotación presupuestaria prevista (2008-2013)
- Gráfico 15. Distribución porcentual de los becarios por tipología académica (2008-2013).
- Gráfico 16. Diagrama de flujo denominado “gestión y soporte a la dirección estratégica”.
- Gráfico 17. Propuesta de seguimiento a los objetivos de la política de becas y ayudas de la UNIA.
- Gráfico 18. Procesos de toma de decisiones.
- Gráfico 19. Requerimientos de información de diferentes niveles organizacionales sobre la base de una cadena de resultados.
- Gráfico 20. Lógica de la intervención.
- Gráfico 21. Política de becas y ayudas de la UNIA. Propuesta de cadena de resultados.
- Gráfico 22. Tipología de indicadores.
- Gráfico 23. Pertenencia de los objetivos del reglamento de becas de la UNIA a los objetivos del plan estratégico.
- Gráfico 24. Niveles de seguimiento.
- Gráfico 25. Responsabilidades y requerimientos del sistema de seguimiento

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, Paula (2005). La evaluación de la gestión pública integrada a los procesos de planificación: su potencial como fortalecedora de la institucionalidad democrática. Tercer Congreso argentino de administración pública. Sociedad, Estado y Administración. San Miguel de Tucumán. Recuperado de <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Amaya.pdf>

Bachiller, A, Lafuente, A y Salas, V (1987). Gestión económica-financiera del circulante. Madrid. Pirámide.

Bueno, Carlos, Murciano, Juan, Porrini, Laura, Propuesta para el seguimiento y la evaluación de las políticas de empleo. Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo (IE3E).

Bustelo Ruesta, María (2001). La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómico en España: 1995-1999. Madrid, 2001. Tesis doctoral.

Cabrera Sánchez, Juan Manuel, Peña Vázquez, Rocío y Cáceres Alvarado, Rosa. Los sistemas de becas universitarias en las comunidades autónomas españolas. Un análisis comparado. Recuperado de <http://www.pe.uma.es/Arethuse/13p.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas (2003). El papel de las universidades en la Europa del Conocimiento. Bruselas.

Comisión de las Comunidades Europeas (2005). Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa. Bruselas.

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

Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo (2006). Eficiencia y equidad en los sistemas europeos de educación y formación. Bruselas.

Comisión Europea (Dirección general XVI Política Regional y cohesión, Coordinación y evaluación de operaciones), El nuevo período de programación 2000-2006: documentos de trabajo metodológicos. Documento de trabajo 3: Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas.

Compromiso de la Universidad Internacional de Andalucía con la Responsabilidad Social Universitaria. Aprobado en Consejo de Gobierno de 29 de septiembre de 2009.

Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, Junta de Andalucía. Evaluación del Sistema Andaluz de Universidades

Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (1960). Convención relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza.

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción.

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009). La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.

Consejo de la Unión Europea (2007). Resolución del Consejo sobre la modernización de las universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento. Bruselas.

Consejo Europeo de Lisboa (2000). Acuerdo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000.

Constitución española. Publicada en BOE, nº 311, de 29 de diciembre de 1978 y modificada en 27 de diciembre de 2011.

Clark, Mari y Sartorius, Rolf (2004). Seguimiento y evaluación: Instrumentos , métodos y enfoques. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el desarrollo social (2008). Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/5-1DocumentoErnestoCordero090608.pdf>.

Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe- CRES, (2008)

Declaración de Compostela (2004). Conferencia Iberoamericana de rectores y responsables de relaciones internacionales.

Declaración Universidad de los Derechos Humanos.

Decreto 236/2001, de 12 de julio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Internacional de Andalucía.

Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Andaluza de Universidades.

Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las cartas de servicio, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los premios a la calidad de los servicios públicos.

Decreto 177/2005, de modificación del Decreto 317/2003.

Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Andaluza de Universidades. BOJA de 11 de enero de 2013

Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Ginebra: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja

Departamento Nacional de Planeación. Unidad de Inversiones y finanzas públicas (1996), Indicadores de diagnóstico, evaluación y resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Dirección General de Empleo (2004). Buenas prácticas en seguimiento y evaluación de proyectos de empleo. Experiencias de la iniciativa comunitaria Equal en Andalucía. Dirección General de Empleo, Servicio Andaluz de Salud, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Junta de Andalucía.

Equipo Mundial para el Seguimiento y la Evaluación del VIH/SIDA-GAMET, Programa Mundial de Lucha contra el VIH/SIDA (2007). Planificación y gestión orientada a resultados en VIH/SIDA, Manual. Banco Mundial.

Esparcia Pérez, Javier y Noguera Tur, Joan (2000). Aproximación teórico-metodológica a la cultura evaluativa y la evaluación de programas de desarrollo rural. Cuadernos de Geografía 67/68, pp 77-102. Valencia.

Estrategia Universidad 2015 (EU2015). Aprobada en Consejo de Ministros de 30 de enero de 2009.

Feinstein, Osvaldo (2007). Evaluación pragmática de políticas públicas. Revista ICE, nº 836, mayo-junio-2007. Madrid.

Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL) Y Fondo internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) (2007). Los sistemas de seguimiento y evaluación. Enfoques, pasos para su diseño y factores de éxito. Lima: PREVAL Y FIDA.

Fundación W.K. Kellogg (2001). Uso de modelos lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción. Guía de desarrollo de modelos lógicos. Michigan.

Gabinete de Estudios y Prospectiva, Consejo Social, Universidad Carlos III (2011), Informe sobre becas y ayudas de las universidades. Recuperado de http://portal.uc3m.es/portal/page/organización/web_consejo_social/gabinete_estudios_prospectiva/Estudios/FicherosEstudios/Informe_Becas_Ayudas_Universidades.PDF

García Moreno, Mauricio (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobierno subnacionales. Modulo 6. Seguimiento y evaluación de resultados. Equipo Indes y Equipo Prodev. Banco Interamericano de Desarrollo.

González, Javier D (2008). Capital humano avanzado, hacia una política integral de becas de postgrado (Comisión Técnica de Becas de Postgrado, Gobierno de Chile). Santiago de Chile: CONYCYT

Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación (2014). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica.

Grupo de trabajo sobre evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

Grupo de trabajo metodológico de la Agencia Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD) (1993), Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación.

Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (2011). Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Ginebra

Guías Metodológicas Sinergia (2012). Guía metodológica para el seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y la evaluación de políticas estratégicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Kusek, Jody Zall y Rist, Ray C. (2004), Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Colombia: Banco Mundial.

Ley orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril.

Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, publicada en BOJA nº 251, de 22 de diciembre de 2003 y BOE num 14 de 16 de enero de 2004.

Ley 12/2011, de 16 de diciembre, de modificación de la Ley Andaluza de Universidades, publicada en BOJA num. 251, de 27 de diciembre y BOE num 9 de 11 de enero de 2012.

Luchilo, Lucas (2009). Los impactos del programa de becas del CONACYT mexicano: un análisis sobre la trayectoria ocupacional de los exbecarios (1997-2006). Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, vol. 4, nº 12, pp. 205.

Mackay, Keith (2007). Como crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

Magna Charta Universitatum. Recuperado de <http://www.magna-charta.org>

Manual de planificación, seguimientos y evaluación de los resultados de desarrollo. (2009). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Mediavilla, Mauro (2013), Heterogeneidad en el impacto de la política de becas en la escolaridad secundaria postobligatoria en España: Un análisis por subgrupos poblacionales. Revista Estudios de Economía, vol. 40, pp 97-119. Chile: Universidad de Chile.

Memorias de Responsabilidad Social. Universidad Internacional de Andalucía.

Merino Cuesta, María Luisa (2009). Evaluación del sistema general de becas educativas. Primera evaluación: diagnóstico de la situación actual y principales alternativas para mejorar su eficacia. Madrid. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Michavila, Francisco (Dir.) (2013). La Universidad española en cifras 2012. CRUE

Ministerio de Educación. Secretaría General de Universidades (2011), Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010.2015. Octubre de 2010. Madrid: Editorial educación.es.

Ministerio de Educación. Observatorio de Becas y Ayudas al Estudio y Rendimiento Académico. Becas y ayudas al estudio, Documento de Estructura de las convocatorias. Recuperado de http://www.uv.s/sap/docs/siiu/estructura_convocatorias_becas.pdf

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública (2010). Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública

Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2002). Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Nueva York: PNUD

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco (1996). Conferencia Regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba.

Osuna, José Luis y Márquez, Carolina (2000),. Guía para la evaluación de políticas públicas. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria.

Osuna Llaneza, José Luis (2005), Gobernanza y evaluación. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile, 18-21 de octubre de 2005.

Osuna Llaneza, José Luis, Bueno Suárez, Carlos, Murciano Rosado, Juan, Porrini Marrau, Laura ((2010), Los niveles de evaluación y seguimiento de la formación: calidad vs. política. Revista Fuentes, vol 10, pp 101-121. Sevilla: Universidad de Sevilla

Osuna Llaneza, José Luis y Vélez, Carmen (2004). Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local. Sevilla: Servicio de Investigación, Análisis y Evaluación, Diputación de Sevilla.

Osuna Llana, José Luis y González Mancebo, José Antonio (2007). Manual de la Gestión de evaluaciones de la cooperación española. Madrid: Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo.

Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PYMA). Aprobado en Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, 7 de junio de 2005.

Plan Estratégico 2010-2014 (2011). Vicerrectorado de Planificación y Calidad, Oficina del Plan Estratégico, Universidad Internacional de Andalucía

Plan Estratégico 2007-2009 (2008). Universidad Internacional de Andalucía.

Procedimiento para el seguimiento de los títulos oficiales (Grado y Máster) (2011). Agencia Andaluza de Evaluación. Consejería de Economía y Hacienda. Junta de Andalucía.

Protocolo para el seguimiento y la renovación de la acreditación de los títulos universitarios oficiales. Consejo de Universidades y Conferencia General de Política Universitaria.

Real Decreto 2298/1983, de 28 de julio, por el que se regula el sistema de becas y otras ayudas al estudio de carácter personalizado. BOE, nº 205, de 27 de agosto de 1983.

Real Decreto 1721/2007, de 21 de diciembre, por el que se establece el régimen de las becas y ayudas al estudio personalizadas. BOE, nº 15, de 17 de enero de 2008.

Real Decreto 1000/2012, de 29 de junio, por el que se establecen los umbrales de renta y patrimonio familiar y las cuantías de las becas y ayudas al estudio para el curso 2012-2013. BOE, nº 160, de 5 de julio de 2012.

Real Decreto 1220/2010, de 1 de octubre, por el que se crea el Observatorio Universitario de Becas, Ayudas al Estudio y Rendimiento Académico. BOE, nº 251, de 16 de octubre de 2010.

Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario. BOE, nº 318, de 31 de diciembre de 2010.

Real Decreto 609/2013, de 2 de agosto, por el que se establecen los umbrales de renta y patrimonio familiar y las cuantías de las becas y ayudas al estudio para el curso 2013-2014. BOE, nº 185, de 3 de agosto de 2013

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Reglamento de Becas de la Universidad Internacional de Andalucía. Aprobado en Consejo de gobierno de 17 de noviembre de 2009, modificado en Consejo de Gobierno de de 28 de junio de 2012 y modificado en Consejo de gobierno de 11 de marzo de 2014.

Rossi, P.H. y Freeman, HE (1993). Evaluation: systematic approach. Newbury Oark:Sage

San Segundo Gómez de Cadiñanos, María Jesús (2001). El impacto nacional y regional del programa de becas. X Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación, pp. 37-52. Murcia

Sebastián, Jesús (2011). Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades. Universidades, vol. LXI, num. 51, octubre-diciembre de 2011, pp. 3-16.

Seguimiento y evaluación. Civicus:: Alianza mundial para la participación ciudadana.

Subirats, Joan, Knoepfel, Peter, Laarue, Corinne y Varone, Frédéric Varone (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ed. Ariel.

Sistema de Garantía de Calidad de los Estudios de Postgrado (2011). Universidad Internacional de Andalucía

Texto refundido de la Ley de creación de la Universidad Internacional de Andalucía. Boja, 11 de enero de 2013, nº 8, pp 43- 50

Tünnermann Bernhein, Carlos (2010). Las conferencias regionales y mundiales sobre Educación Superior de la UNESCO y su impacto en la Educación Superior de América Latina. Revista Universidades, UDUAL vol. IX, nº 47, pp.33-46. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Tünnermann Bernhein, Carlos (2009). Pertinencia y calidad de la Educación Superior. Seminario “tendencias y desafíos de la Educación Superior en el marco de la Conferencia Mundial de la Educación Superior, París, 2009”. Cali (Colombia)

Tünnermann Bernhein, Carlos. Implicaciones de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior para la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI.

Vallaey, François (2005). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Consultado en <https://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf>

