

## Las memorias de actividad en los departamentos universitarios



Los Departamentos Universitarios son organismos semi-autónomos cuyo objetivo es promover, entre el colectivo de profesores universitarios que lo forman, funciones docentes e investigadoras, impulsando su permanente actualización científica y pedagógica.

Estos objetivos definen los compromisos contractuales asumidos por los miembros del departamento, cuyo cumplimiento puede verse afectado por problemas de agencia, donde el profesorado puede tender a descuidar alguna de las actividades del binomio docencia-investigación a favor de su autointerés.

Para paliar estos problemas de divergencia entre las funciones de utilidad de las partes, a escala nacional, se han desarrollado procedimientos de supervisión o control a largo plazo del cumplimiento de objetivos investigadores y docentes mediante la evaluación por Agencias y Comités independientes.

Pero, de forma similar al ámbito privado, es necesario que los objetivos estratégicos se concreten en objetivos operativos y que estos sean controlados mediante un sistema de información anual que permita la elaboración de estados anuales de carácter no-financiero. Estos documentos, Memorias de Actividad, favorecerían la toma de decisiones dentro de los Departamentos Universitarios, además de los procesos de rendición de cuenta ante los distintos grupos de interés.

### 1. LOS DEPARTAMENTOS UNIVERSITARIOS

Los Departamentos Universitarios pueden ser considerados como sucursales de una filial~Facultad del grupo Universidad, que, en su escritura de constitución o reglamento, estipula la actividad concreta a realizar, su ámbito de actuación y sus objetivos o fines.

Con carácter general, este órgano universitario centra su cometido en promover funciones docentes e investigadoras entre sus miembros, impulsando su permanente actualización científica y pedagógica. Concretamente, se concibe como un ente encargado de:

- Coordinar e impartir las enseñanzas en todos aquellos centros cuyos planes de estudio integren asignaturas adscritas a las áreas de conocimiento que comprende, y
- Promover entre sus miembros la investigación universitaria mediante, entre otros procedimientos, la promoción de proyectos de investigación y tesis doctorales.

Para desarrollar tales actividades, los departamentos disponen de recursos de diversa índole, donde el capital humano supone la piedra angular del mundo académico. Estos recursos humanos se corresponden con profesores ordinarios y extraordinarios –funcionarios y personal contratado laboral, respectivamente–, cuyo coste salarial es soportado íntegramente por la Universidad. La tendencia actual es que los recursos humanos presten sus servicios de acuerdo con el binomio docencia-investigación que define el objetivo del Departamento.

### 2. FUNCIÓN DE UTILIDAD DEL PROFESORADO E INSTRUMENTOS DE CONTROL EXTERNOS

La conducta de los profesores universitarios, analizada bajo el prisma de la Teoría de la Agencia recogida en Williamson (1975), puede tildarse, en ocasiones, de oportunista al orientarse a satisfacer su autointerés, incumpliendo total o parcialmente las actuaciones que en materia de docencia e investigación deben prestar como miembros del Departamento, produciéndose una divergencia entre las funciones de utilidad de las partes.

En otras palabras, el Departamento como principal selecciona a sus miembros –profesores ordinarios y extraordinarios– delegando en ellos la ejecución de tareas docentes e investigadoras. Estos agentes pueden tender a descuidar alguna de estas actividades a favor de sus intereses propios. Estas situaciones están provocadas por la existencia de asimetrías informativas –selección adversa y riesgo moral–, que tienden a agravarse cuando el Departamento carece de mecanismos o instrumentos que permitan un control exhaustivo sobre el comportamiento del profesorado.

En el ámbito universitario, los mecanismos diseñados para limitar los problemas de divergencia de intereses entre las partes se estipulan, principalmente, mediante procedimientos de supervisión o control con el fin de garantizar las actividades sujetas a intercambio. Estos instrumentos de control pueden conceptuarse como externos o emuladores de mercado, y se concretan en la normativa sobre Espacio Europeo de Educación Superior y Ley Orgánica de Universidades.

Respecto al primero de estos instrumentos, bajo la aceptación de que la mano invisible del mercado es el mejor mecanismo de asignación y control (Glynn y Murphy, 1996, p. 125), a través de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior– proceso de armonización que comenzó con la Declaración de Bolonia y cuyo último efecto en nuestro país ha sido la publicación de los Reales Decretos 55 y 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios de grado y postgrado– se pretende crear un proxy del mercado.

Este proceso conlleva una homogeneización de las diferencias que existen entre los distintos países en materia de educación superior mediante el establecimiento de criterios y metodologías comparables –titulaciones, ciclos y sistema de créditos– que faciliten la movilidad de estudiantes y profesores. Movilidad que, en este caso, es sinónimo de poder de elección, fomentando, en el ámbito europeo, la creación de mercados internos competitivos donde las universidades y/o departamen-

tos más ineficientes e ineficaces –aquellas cuyos miembros incumplen total o parcialmente sus obligaciones– serán valoradas negativamente a favor de los mejores centros docentes e investigadores.

Por otra parte, dentro de los *mecanismos emuladores de mercado* existen actividades de supervisión que vienen impuestas mediante normativas emitidas por el gobierno nacional, donde juegan un papel muy importante las Agencias y Comités Evaluadores independientes. Su característica principal o rasgo innovador reside en su vinculación con la trayectoria laboral del agente, convirtiéndose en un mecanismo de control, tanto en los procesos de salvaguarda del contrato ya firmado, como en los procesos de selección a priori para nuevas categorías profesionales.

### **3. PROMOCIÓN POR MÉRITOS: GESTIÓN POR OBJETIVOS DE ALCANCE ESTRATÉGICO**

La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU) supuso la implantación de un nuevo escenario para los profesores universitarios, tanto en su vertiente individual, como mediante su agrupación en Departamentos, Facultades y Universidades.

Concretamente, y entre otros muchos factores, esta Ley conlleva el abandono del derecho administrativo a favor de la creación de puestos de trabajo sujetos al régimen laboral y su promoción por méritos. Combinación que permite el uso de mecanismos de contratación-promoción-despido próximos a los que poseen las empresas privadas.

Con el fin de evitar comportamientos viciados, estos nuevos mecanismos de promoción necesitaban gozar de independencia respecto a las instituciones académicas, lo que exigía la creación de organismos de evaluación externos. Así nace la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA), que, mediante informes de evaluación y otros conducentes a la certificación y acreditación, contribuye a la medición del rendimiento de la educación superior conforme a procedimientos objetivos y procesos transparentes como medio para la promoción y garantía de la calidad de

las Universidades, con el fin de potenciar y mejorar la actividad docente e investigadora.

Dentro de sus líneas de actividad y, aunque la (1) Evaluación Institucional y Acreditación y la (2) Evaluación y Certificación suponen proceso indirectos para estimar la solvencia técnica y formadora de los profesores universitarios agrupados por colectivos; la actividad de (3) Evaluación del Profesorado es el procedimiento directo para la fiscalización de la actividad investigadora y docente, siendo necesaria tanto para la promoción laboral del profesorado, como para determinados supuestos del proceso de Habilitación.

Los criterios empleados en la evaluación del profesorado son de carácter numérico y suponen una cuantificación de los parámetros de experiencia investigadora y docente; formación académica, docente e investigadora; y otros méritos profesionales (ANECA, 2004 y 2005).

Si bien los factores previos presentaban un nuevo sistema de ascenso en la carrera profesional para los profesores noveles, era también necesario estipular nuevas reglas de ascenso para el colectivo de funcionarios.

Así, y en relación con los profesores ordinarios, la LOU vincula su promoción y cuota de poder –participación en tribunales de habilitación, etc.– a la evaluación de la calidad de su actividad investigadora, concretada en los tramos de investigación. Evaluación que conlleva la valoración por parte del Comité Nacional de Evaluación de la Actividad Investigadora (CNEAI) de publicaciones científicas en revistas de prestigio reconocido, aceptándose como tales las que ocupan posiciones relevantes en el *Journal of Citation Reports*.

Estos procedimientos de promoción laboral/funcionarial por méritos conllevan la inclusión de la gestión por objetivos de alcance estratégico dentro del ámbito universitario, lo que supone una división del trabajo en funciones docentes e investigadores claramente cuantificadas, enfatizando las metas que puede lograr cada profesor, a partir de la consecución de resultados específicos que deben

alcanzarse en un tiempo determinado, tres años para profesores extraordinarios y seis para profesores ordinarios.

Pero, debido a la naturaleza de los problemas de agencia, estos mecanismos legales de evaluación a medio y largo plazo necesitan complementarse con instrumentos internos de planificación y control anuales que permitan concretar los objetivos estratégicos en operativos y verificar su cumplimiento.

#### 4. MEMORIAS DE ACTUACIÓN: GESTIÓN POR OBJETIVOS DE ALCANCE OPERATIVO

La concreción de los estándares impuestos por la ANECA y el CNEAI en objetivos docentes e investigadores de carácter anual para cada tipología de profesorado favorecería el mantenimiento y crecimiento ordenado de los Departamentos al especificar lo que se espera de cada uno de sus miembros. Permitiendo que el lugar de trabajo se convierta en un ámbito donde se desarrollan las personas, promoviendo valores que defiendan lo bueno y lo correcto (*shreya*) frente a lo placentero (*preya*) (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2001, p. 13 y 25).

El cumplimiento de estos objetivos debe verificarse mediante un *mecanismo de control interno* que permita al principal y a otros grupos de interés evaluar a corto plazo la actuación de sus miembros, y realizar acciones correctivas en caso necesario. El instrumento de control operativo, dada la nulidad del valor monetario del output a medir, debe basar-

se en un sistema de información de carácter no-financiero que se concreta en la elaboración de Memorias de Actuación, tal y como se extrae para otros ámbitos públicos del estudio realizado por Bowerman (1998).

Las Memorias de Actuación se corresponden con informes externos que contienen un inventario de las actuaciones realizadas por el departamento durante un curso académico, cuya elaboración persigue que la transparencia prime o prevalezca sobre la información privilegiada, reduciendo o paliando comportamientos oportunistas. Reflejando en la Figura 1 los efectos directos e indirectos que supondrían los mecanismos de control externos e internos sobre el profesorado.

Pero, además de suponer una vía para que el profesorado pueda garantizar al principal el cumplimiento de sus compromisos, emitiendo anualmente señales positivas acerca de su actuación; estos instrumentos de control dotarían de transparencia la actuación desarrollada por los Departamentos a favor de los *stakeholders*, generando mayor reputación social (Governmental Accounting Standard Board, 2002). En esta línea, hay que tener en cuenta que el grado de implantación y reconocimiento de dichas Memorias depende por un lado, de su estructura, contenido y normalización; y por otro, de la divulgación y reconocimiento público mediante canales de comunicación de reconocido prestigio.

ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

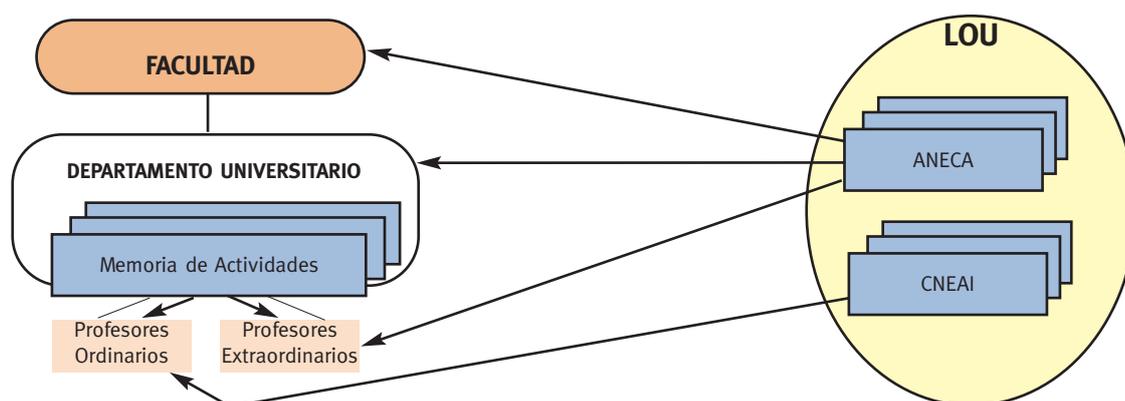


Figura 1. Instrumentos de control emuladores de mercado e internos.

#### 4.1. Estructura, contenido y normalización

Respecto a su estructura y contenido parece necesario que entre los Departamentos Universitarios exista una estandarización de la información más relevante a suministrar y su presentación. La normalización de estos parámetros favorecería los procesos de comparación o *benchmarking* entre órganos universitarios pertenecientes a diversas universidades. Procesos que permiten crear una competencia artificial de esfuerzos profesionales asimilable a competiciones deportivas y concursos artísticos (Manding, 1999), provocando una exhibición de un mayor rendimiento productivo, susceptible de variar conforme transcurre el tiempo de análisis, motivo por el que incentivará las mejoras en los resultados.

Actualmente, la información emitida contempla la actuación universitaria desde la triple dimensión económica, social y medioambiental (i.e. Imug an der Universität Hannover, 2003), existiendo una aceptación generalizada del modelo sistematizado de información sobre Responsabilidad Social Corporativa que propone The Global Reporting Initiative (GRI, 2002), que en el caso de los Departamentos Universitarios debe ser parcialmente adoptado, al carecer de autonomía respecto a determinados parámetros.

Con carácter orientador, la Memoria de Actividades emitida por los Departamentos debería

recogerse en cinco apartados con los contenidos sintetizados en la Tabla 1.

#### 4.2. Divulgación

La confección de publicaciones y su colocación en una página web institucional suponen los métodos más correctos de divulgación, de acuerdo con las recomendaciones que los Códigos de Buena Conducta realizan para el ámbito privado, y que, en otros países se asumen para el sector público (Crawford y Stein, 2004).

Además, la adaptación a los Departamentos Universitarios de las recomendaciones recogidas en los Códigos de Buena Conducta españoles (Olivencia, 1998 y Aldama, 2003) se concretaría en la inclusión en una página web permanentemente actualizada de la siguiente información:

- Estructura del Departamento de Universidad: identificación de los miembros del departamento, área de adscripción y categoría laboral.
- Estructura de los Órganos colegiados y unipersonales: composición y funcionamiento.
- Dirección de correo postal y electrónico
- Reglamento del Departamento
- Memorias de Actividades
- Información sobre el orden del día de los Consejos de Departamento.
- Información sobre el desarrollo de los consejos de Departamento: acuerdos adoptados y tipología de su aprobación.



Tabla 1. Índice y contenidos de la Memoria de Actividades

## Visión y Estrategia

- a) Principales líneas de actuación
  - Objetivos y actuaciones
  - Stakeholders* potenciales y afectados
- b) Comentarios a la actuación sobre la que se informa
  - Objetivos absolutos logrados: éxitos y fracasos
  - Resultados de *benchmark*
  - Aproximación a los *stakeholders*

## Perfil del Departamento informante: estructura y actividades

- a) Perfil del Departamento
  - Denominación y direcciones postales y electrónicas
  - Actividades
  - Estructura operativa u organigrama
  - Tamaño del departamento: profesores y categoría laboral; servicios ofertados y *stakeholders* afectados; valor añadido; inversiones y consumos
- b) Alcance de la Memoria
  - Período de referencia
  - Persona de contacto
  - Variaciones significativas respecto a la Memoria previa de Actividad
  - Métodos y direcciones donde obtener información que permita verificar la información consignada

## Estructura del Departamento y sistema de gestión

- a) Estructura y gobierno
  - Composición de los órganos colegiados y unipersonales
  - Frecuencia y periodicidad en su reunión, datos de asistencia
- b) Compromisos con los *stakeholders*

## Indicadores de actuación económica, medioambiental y social

- a) Indicadores de actuación económica
  - Indicadores de input: recursos humanos y materiales disponibles y utilizados
  - Indicadores de output absolutos y clasificados según nivel de calidad: docencia e investigación
  - Indicadores de Outcomes e impacto
  - Indicadores de productividad
- b) Indicadores de actuación medioambiental
  - Indicadores de input: factores de consumo corrientes –materiales y energía–
  - Indicadores de output: actuaciones desarrolladas en materia medioambiental
  - Indicadores de eco-eficiencia
  - Ratios de intensidad
  - Ratios de porcentaje
- c) Indicadores de actuación social
  - Indicadores de input: gastos de carácter social
  - Indicadores de output: actuaciones desarrolladas en materia de acción social
  - Ratios de intensidad
  - Ratios de porcentaje

## Benchmarking

- a) Respecto a otras organizaciones
- b) Respecto a estándares

Fuente: adaptado de Global Reporting Initiative (2002).

## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN

Los Departamentos Universitarios centran su cometido en promover entre sus miembros, profesores universitarios, funciones docentes e investigadoras, impulsando su permanente actualización científica y pedagógica.

El Departamento como principal selecciona a sus miembros –profesores ordinarios y extraordinarios– delegando en ellos la ejecución de tareas docentes e investigadoras. Estos agentes pueden tender a descuidar alguna de estas actividades a favor de sus intereses propios. Estas situaciones están provocadas por la existencia de asimetrías informativas –selección adversa y riesgo moral– que tienden a agravarse cuando el Departamento carece de mecanismos o instrumentos que permitan un control exhaustivo sobre el comportamiento del profesorado.

Los mecanismos diseñados para limitar los problemas de divergencia de intereses entre las partes se estipulan, principalmente, mediante procedimientos de supervisión o control impuestos normativamente por la administración estatal y realizados por Agencias y Comités Evaluadores independien-

tes, cuyo informe es requisito imprescindible para aspirar a categorías profesionales superiores.

Pero, esta evaluación a largo plazo necesita complementarse con mecanismos de control de carácter anual que permiten verificar la actividad operativa del profesorado. Estos instrumentos deberían concretarse en la elaboración de Memorias de Actuación que permitirían por un lado, que la transparencia prime o prevalezca sobre la información privilegiada, reduciendo o paliando comportamientos oportunistas del profesorado universitario y por otro, lograr una mayor reputación social mediante la rendición de cuentas ante diversos grupos de interés.

Para lograr mayor grado de implantación y reconocimiento, este trabajo realiza una propuesta con la estructura, contenido y normalización que propone el GRI; y por otro, sugiere que dichas Memorias sean divulgadas para lograr mayor reconocimiento público mediante canales de comunicación de reconocido prestigio, tal y como recomiendan los Códigos de Buena Conducta para el sector privado.



### BIBLIOGRAFÍA

**Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación** (2004): *Programa de evaluación del profesorado, Memoria*, febrero-2003-enero-2004, ANECA ([http://www.aneca.es/publicaciones/docs/pep\\_memoria\\_0304.pdf](http://www.aneca.es/publicaciones/docs/pep_memoria_0304.pdf)).

**Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación** (2005): *Manual de Procedimiento para la emisión de Evaluación o Informe para la contratación de profesorado universitario*, Boletín de ANECA, nº 22, (<http://www.aneca.es/comunic/boletin.html>).

**Aldama, E.** (Presidente) (2003): *Informe de la comisión especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*, CNMV (<http://www.cnmv.es>).

**Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas** (2001): “Dirección por Valores, Organización y Sistemas”, *Documento 13*, AECA, noviembre.

**Bowerman, M.** (1998): “The Public Sector Financial Management Reforms: Confusions, Tensions and Paradoxes”, in Olson, O. Guthrie, J. and Humphrey, C. (1998): *Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

**Crawford, M. And Stein, W.** (2004): “Risk Management in UK Local Authorities. The Effectiveness of Current Guidance and Practice”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17 (6), p. 498-512.

**Global Reporting Initiative** (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Boston, USA.

**Imug an der Universität Hannover** (2003): *Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeitsmanagement*, IMUG ([www.imug.de](http://www.imug.de)).

**Ley Orgánica 6/2001**, de 21 de diciembre, de Universidades, Boletín Oficial del Estado, de 21 de diciembre de 2001.

**Mading, H.** (1999): *Model Cities: German Experience with Best Practice Competitions*, World Conference on Model Cities, Singapore, 19-22 April.

**Olivencia, M.** (Presidente) (1998): *El gobierno de las sociedades cotizadas, Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades*, CNMV (<http://www.cnmv.es>).

**Real Decreto 55/2005**, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de grado, Boletín Oficial del Estado, de 25 de enero de 2005.

**Real Decreto 56/2005**, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de postgrado, Boletín Oficial del Estado, de 25 de enero de 2005.

**Williamson, O.** (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.