

Los nuevos sistemas de información en la gestión universitaria.: El caso de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Ander Ibarloza, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), Gipuzkoa, España
Eduardo Malles, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), Gipuzkoa, España
Alberto Díaz De Junguitu, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), Gipuzkoa, España

Resumen: De la misma forma que el sistema de educación superior español viene evolucionando, impulsado por el proceso de homogeneización de las titulaciones en los distintos estados europeos, proceso que conduce también hacia la armonización de la metodologías docentes, los sistemas de información y de gestión de las universidades se han ido adaptando, igualmente, a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria y del resto de sus stakeholders. De forma muy especial, los gestores universitarios demandan una información más acorde a los cambios estratégicos y organizativos actualmente en marcha, en especial tras la puesta en marcha de los nuevos planes de estudio y la obsolescencia de contar con un Sistema de Garantía Interna de Calidad. Se presentan en este trabajo tanto las herramientas de información y gestión de la calidad tradicionalmente utilizadas como algunas de las que se están implantando en la actualidad en la UPV/EHU, y en particular en sus centros universitarios y titulaciones, orientadas todas ellas a que los responsables universitarios puedan disponer de información más relevante para su toma de decisiones.

Palabras Clave: gestión universitaria, sistemas de información, sistemas de gestión, UPV/EHU, calidad, SGIC, stakeholders

Abstract: Firstly, Spanish Universities (public and autonomous agencies) are basically independent to manage their own human and financial resources. Information systems have a long tradition of supporting for decision-making and for University management. Secondly, the following three aspects have involved in practice incorporating a strategic planning into the Spanish Universities, Faculties and Schools: the implementation of new Degrees, the national regulations according to the European Higher Education Area (EHEA) and the incorporation of a system of internal quality assurance in each of the new Diplomas. The requirements of the University information to make possible to meet the needs of all the stakeholders, forced these systems to be developed dramatically. Finally, we present here the different information systems and quality management systems that are presents in Spanish Universities, paying special attention to the case of the University of the Basque Country (UPV / EHU).

Keywords: university management, information systems, management systems, UPV / EHU, quality, system of internal quality assurance (SGIC)



Introducción

LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS son mayoritariamente de carácter público, organismos autónomos que disponen de libertad para la gestión de sus recursos humanos y financieros. Los sistemas de información tienen una larga tradición de apoyo en la toma de decisiones y en la gestión universitaria. Actualmente la implantación de las nuevas titulaciones oficiales de Grado, la normativa estatal acorde con el Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES) y la incorporación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) en cada uno de los nuevos títulos, que conlleva en la práctica la incorporación de un plan estratégico, ha supuesto que los requisitos de los sistemas de información hagan posible responder a las necesidades de los *stakeholders*, obligando a estos sistemas a desarrollarse de manera extraordinaria.

Se presentan aquí los distintos sistemas de información y de Gestión de la Calidad con los que cuenta la universidad española, deteniéndonos especialmente en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

Sistemas de información tradicional y emergentes

Los presupuestos

Los presupuestos han sido la herramienta informativa más utilizada por los gestores universitarios para alcanzar los objetivos fijados, de la misma forma que en el resto de órganos de la administración pública. Los únicos usuarios de esa información eran los propios gestores universitarios, y en todo caso, los órganos de supervisión que controlan las cuentas presentadas (Tribunal de Cuentas, fundamentalmente) y que realizan la labor de verificabilidad de la objetividad de la información suministrada, y por tanto de su elaboración, indicando, el grado de fiabilidad de esa información, especialmente de cara a los proveedores de fondos y a la sociedad en su conjunto.

Los presupuestos representan los hechos económicos acontecidos a través de dos flujos opuestos: gastos e ingresos, cuya comparación da lugar a un superávit, déficit o equilibrio presupuestario. No obstante, en muchos casos la confusión conceptual o la búsqueda de la liquidez de las organizaciones han distorsionado los términos utilizados, ciñéndose los gestores universitarios al control de los cobros y pagos, es decir acudiéndose más a un presupuesto de Tesorería que a un presupuesto económico o de resultados, y en donde el principio de caja se superpone al de devengo, error muy extendido en el ámbito público.

Su elaboración y aprobación se debería realizar antes del inicio del ejercicio presupuestario y pueden tener como ámbito de aplicación desde la propia institución universitaria en su conjunto como cualquier otro grado de descentralización que se considere adecuado contemplar (departamentos, centros universitarios, campus, etc.). El ejercicio presupuestario suele coincidir con el año natural y no con la actividad académica que lo soporta, que en muchos casos acaba en Septiembre o incluso antes, según la adaptación al nuevo marco de EEES.

En el ámbito español, destaca el trabajo de investigación realizado por Boned y Bagur (2007) en donde se indica que cada vez el entorno universitario es más complejo y dinámico, y por ello deben utilizarse sistemas más flexibles y actualizados de información y de gestión que sirvan para planificar y controlar mejor la universidad pública española.

Estos autores sostienen que la mayor parte de las universidades españolas (algo más del 60%) utilizan los presupuestos financieros tradicionales pero que cada vez más a menudo optan por la implantación de un mayor desarrollo de aquéllos a través de la consideración de presupuestos por programas, en donde se establecen subobjetivos para cada uno de ellos.

También se indica en este trabajo que normalmente la incorporación de más herramientas de información y gestión suele estar unida al tamaño y complejidad de la institución universitaria, de tal forma que las más grandes son las que muestran mayores necesidades de información, y por tanto, tienen necesidad de acudir a nuevas herramientas.

Los sistemas de información emergentes

A medida que los responsables de las instituciones universitarias españolas han ido demandando más información, han ido surgiendo e incorporándose en el sistema de información universitario nuevas herramientas ya arraigadas en las empresas, entre las que destacan las aportadas por la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Costes.

La Contabilidad Financiera ha cubierto parte de las carencias informativas que tenía la presupuestaria al poder recoger la situación patrimonial de la universidad y, aunque sea globalmente, la situación económica. La publicación en las últimas tres décadas de distintos Planes Generales de Contabilidad Pública¹ concebidos a semejanza de los utilizados en el ámbito empresarial, ha facilitado que se tenga una visión económico-patrimonial de la que se carecía anteriormente. El último plan² además se ha elaborado teniendo en cuenta las Normas Internacionales aplicables a la Contabilidad del Sector Público (NIC-SP), no obligatorias pero recomendadas en la Unión Europea (UE), lo cual puede ir conduciendo a una mayor armonización contable europea (si el resto de estados también lo aplica), y por tanto a una mejor comparabilidad, aspecto éste fundamental, si se buscan referencias que sirvan para gestionar mejor la institución universitaria (*benchmarking*).

Los gestores universitarios han necesitado información económica cada vez más detallada que no era posible obtener con los sistemas anteriores, de ahí la incorporación de la Contabilidad de Costes o de Gestión en los últimos años en las instituciones públicas en general y en las universidades en particular. La necesidad de calcular los costes de los servicios que presta la Universidad es pues una de las informaciones más relevantes que necesita el gestor para su toma de decisiones, tanto desde la óptica de determinar qué financiación se necesita y las fuentes correspondientes, como la determinación y análisis del grado de cobertura costes/ingresos de cada servicio, la planificación a corto y largo plazo, etc.

En España, en relación a la implantación de sistemas de costes en el ámbito universitario, destacan varios hitos que por su repercusión y los avances que han supuesto en la introducción de las metodologías de costes merecen ser recogidos, como son:

- El SCAU (Sistema de Contabilidad Analítica para Universidades) que en el año 1991, y a iniciativa de las Universidades de Alcalá de Henares, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Carlos III condujeron a que la IGAE (Intervención General de la Administración del Estado) desarrollase por primera vez la contabilidad de costes en el ámbito universitario. Este sistema buscaba determinar los costes y los rendimientos

¹ PGCP de 1983, PGCP de 1994 y especialmente, el PGCP 2010.

² Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 13 de abril de 2010.

de las universidades públicas, lo que servía tanto a los gestores universitarios, como al Gobierno y a los ciudadanos, es decir a distintos grupos de interés (*stakeholders*).

- Tanto los proyectos CANOA (Contabilidad Analítica Normalizada para Organismos Autónomos) en 1994, como el proyecto SOROLLA (Sistema de Gestión Económica) del cual formaba parte el proyecto CANOA, supusieron avances en la concienciación e implantación paulatina de los sistemas de costes en las universidades surgiendo una colaboración conjunta entre la IGAE y la OCU (Oficina de Cooperación Universitaria) en aras a seguir desarrollando estos proyectos mencionados. Dada la importancia cada vez más creciente que iba adquiriendo el análisis de la situación económico-financiera de las universidades españolas por parte de los distintos agentes afectados, se decidió constituir en el año 2010 una Comisión de Costes en donde estaban representadas las Universidades, las Comunidades Autónomas y la Administración Central con el fin de elaborar un “Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades” dando como resultado en el año 2011 a una particularización del Modelo CANOA, que será implantado en las universidades españolas a partir del curso 2012/2013.
- Si nos ceñimos a aplicaciones específicas universitarias destaca entre ellas el Proyecto ESCUDO -Estudio de Contabilidad Analítica para la Universidad de Oviedo- (2000), el modelo de la Universidad de Jaime I (2000), el de la Universidad de Cádiz (2001) y el de la Universidad de Zaragoza (2001), entre otros.
- Por último, cabe señalar el gran avance que ha supuesto la publicación del “libro Blanco de los Costes en las Universidades” (OCU, 2007) en donde se proporcionan herramientas presupuestarias y de contabilidad analítica o de costes (se introduce un elemento clave como son las actividades y más concretamente el sistema ABC (*Activity Based Costing*) o Costes Basados en las Actividades), así como otras herramientas informativas.

A pesar de ello todavía no se aprecia ni una necesidad ni un conocimiento extendido de la contabilidad de costes en las universidades. El trabajo de investigación realizado por Boned y Bagud (2007) indica que sólo un 20% de las universidades objeto de estudio consideraban que la utilidad de la información sobre costes es necesaria para la gestión universitaria.

Algunas universidades plantean la incorporación de otras herramientas que aporten información no sólo monetaria sino de la propia gestión universitaria de carácter no monetario a través de indicadores de gestión, como veremos en los apartados siguientes, pero no existe una integración de las distintas fuentes de información, como podría evidenciarse por el empleo de herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI). Han sido escasas y simbólicas las experiencias en departamentos de economía financiera que han implantado estas herramientas, pero con poca repercusión en la orientación de los responsables universitarios (Amat y Soldevilla, 1999; Cáceres y González, 2005). Sólo el 15% de los gestores universitarios españoles ven la necesidad de implementar un CMI como respuesta a sus necesidades informativas (Boned y Bagud, 2007).

Por último, señalar que el Ministerio de Educación, está desarrollando un Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU). Se trata de un banco de datos apoyado en una herramienta informática que facilitará información estadística consistente y comparable sobre el Sistema Universitario estatal. Para ello es imprescindible la definición de unos indicadores robustos, consistentes y de calidad que podrán ser tenidos en cuenta en el desarrollo de las Políticas Universitarias tanto en el ámbito de las propias Universidades, como de las Comunidades Autónomas y del Ministerio de Educación.

Gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad

Pasados más de 50 años desde su nacimiento en Japón, el movimiento de la calidad sigue plenamente vigente, captando la atención del mundo empresarial y económico a nivel mundial, probablemente como un ejemplo más de la creciente integración económica que vivimos. Al menos eso parecen indicar algunas evidencias: tanto el número de certificados ISO 9001 e ISO 14001 (www.iso.org, 2012), como el de organizaciones de distinto tipo y sector de actividad cuyo objeto social es el impulso de la calidad y la excelencia, muestran una tendencia creciente a nivel mundial en la última década. Todo parece señalar que nos encontramos ante un fenómeno que se encuentra más allá de las modas de la gestión empresarial.

Aunque el concepto de *calidad*, como cualquier otro, es susceptible de muy diversas apreciaciones subjetivas, desde el ámbito empresarial y para el sector de los servicios muy especialmente, cabe mencionar que la calidad puede ser definida como la capacidad para satisfacer las expectativas de los *stakeholders*; en especial, de los clientes (Zeithalm *et al.*, 1993).

La *teoría de los stakeholders* supone considerar que las organizaciones no han de satisfacer exclusivamente las necesidades de información de los propietarios y gestores de las mismas (normalmente a través de la elaboración de los tradicionales informes económicos), sino también la de sus diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, socios y *partners*, empleados o grupos políticos y sociales. Además, estos grupos emergentes demandan otro tipo de información, al ser sensibles a cuestiones no sólo financieras, sino también de orden social o medioambiental (Rodríguez, 2007: p. 15).

Sistemas de gestión de la calidad

Por otra parte, la *International Organization for Standardization* (ISO) define un *sistema de gestión* de una organización como el “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos” (ISO 9001:2008). Los sistemas de gestión incluyen referencias a métodos, procedimientos, instrucciones o procesos establecidos por la organización con objeto de garantizar la consecución de sus objetivos.

En particular, un *sistema de gestión de la calidad* será, como corolario de lo antedicho, el conjunto de políticas, procedimientos y herramientas que hacen posible gestionar la calidad; esto es, que permiten obtener los objetivos establecidos en materia de calidad (Casadesús *et al.*, 2005).

Christmann y Taylor (2002) consideran que una organización garantiza el aprendizaje institucional al definir y documentar con claridad sus operaciones, identificando las responsabilidades por cada aspecto del proceso productivo y asegurando que las nuevas experiencias también sean adecuadamente documentadas. De esta forma, los sistemas de gestión permitirían a quienes toman las decisiones, el impulso del control en sus organizaciones con objeto de avanzar hacia el logro de los objetivos corporativos.

Normalización de sistemas de gestión de la calidad

En un entorno económico caracterizado en los últimos años por el intenso proceso de globalización e integración de los mercados, uno de los fenómenos destacables de este contexto

es la aceleración del proceso de normalización relacionado con la gestión empresarial (Heras et al, 2008: p. 30).

La estandarización o normalización se podría definir, de forma genérica, como la “actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía” (Casadesús et al, 2005: p. 78). Esta actividad conduce a la definición de modelos a seguir, normas o estándares para cada material, producto, proceso o actividad considerados.

Ahora bien, como prueba de los diferentes puntos de vista existentes en la literatura sobre el propio concepto de estándar, citar que para Brunsson y Jacobsson (2000), que aportan una visión más sociológica que normativa del fenómeno, de gran utilidad para nuestro análisis focalizado sobre el mundo universitario, los estándares se corresponderían con consejos de carácter general ofrecidos a un amplio número de potenciales adoptadores.

De entre las numerosas clasificaciones susceptibles de ser empleadas en el ámbito de la estandarización, destacar la que distingue entre normas técnicas de proceso o producto, y normas de gestión.

Las *normas técnicas* son fruto del consenso entre las partes interesadas o involucradas en la actividad objeto de normalización: fabricantes, administración, consumidores, laboratorios o centros de investigación.

Las *normas de gestión* se pueden definir, a su vez, como “un conjunto de directrices y pautas promulgadas por un organismo, por lo general no-gubernamental y sin ánimo de lucro, que hacen referencia, de forma más o menos concreta, a preceptos relativos a la gestión de una organización” (Heras, 2006: p. 29). Estos estándares o normas de gestión presentan características comunes que los hacen claramente identificables, como son su estructura, contenido y terminología aplicada, así como la posibilidad de ser certificables por una tercera parte (*third-party certification*).

Si bien existen muchísimas normas técnicas internacionales, sólo existen dos normas en vigor aplicables a los sistemas de gestión de una organización. Su objetivo consiste en servir de ayuda en el manejo y control eficaz de los aspectos de sus operaciones que atañen a la calidad del producto (ISO 9001) o al impacto ambiental de sus actividades (ISO 14001).

Consideramos fundamental precisar, siguiendo a Heras (2006), que la implantación de una norma de proceso, como puede ser la ISO 9001, por una organización y su posterior certificación por un organismo independiente encargado de auditar su implantación, no suponen que la citada organización haya alcanzado determinados objetivos predefinidos, sino sólo la conformidad de sus actividades respecto a un sistema general de gestión articulado alrededor de una serie de principios tradicionales de la gestión de empresas expresados de manera procedimental.

Debido a esta circunstancia, estos estándares son criticados, en muchas ocasiones, por la tendencia a la burocratización y por la rigidez excesiva de los sistemas que los toman como referencia (Dick, 2000; Karapetrovic, 1999; Seddon, 1997).

Así las cosas, indicar que es a mediados de la década de los ochenta cuando la difusión de la familia de norma ISO 9001, como base para implantar y certificar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad, empieza a extenderse con fuerza a nivel internacional. La familia de normas ISO 9001 fue establecida, en su primera versión, en 1987, con revisiones en 1994, 2000 y 2008.

Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)

En este contexto nace y se desarrolla lo que conocemos como *Gestión de la Calidad Total* (GCT), más conocida en su versión inglesa como *Total Quality Management* (TQM). Su característica principal consiste en la aplicación de *criterios de excelencia* en las organizaciones de forma *integral*; esto es, para todos los bienes y servicios que ofrece; a través de todos los procesos, departamentos o secciones existentes; con implicación e integración de todas las personas de la organización y de sus expectativas; atendiendo a las necesidades de todos sus grupos de interés; y con una perspectiva primordial de largo plazo (EFQM, 2010).

Para facilitar la implantación de esta ambiciosa estrategia de gestión empresarial, se crea en 1988, a partir del impulso y de las experiencias de algunas de las más exitosas firmas del continente, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad; esto es, la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), quien define el conocido como Modelo de Excelencia EFQM. Fue introducido en 1991 como marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, concedido por primera vez en 1992. Este modelo de excelencia es el más ampliamente utilizado en Europa, habiéndose convertido en referente para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios de calidad en toda Europa. En 2010 se publicó la nueva edición del modelo tras un proceso de revisión (www.efqm.org , 2012).

El modelo de excelencia de la EFQM se concibe básicamente como una herramienta orientada a la autoevaluación de las propias organizaciones, así como a su mejora continua, al facilitar la identificación sistemática de áreas de mejora y su incorporación al ciclo de gestión. El modelo recorre de forma exhaustiva la organización, prestando atención no sólo a los elementos que la vertebran internamente, sino también a los que la relacionan con el exterior.

Este recorrido se lleva a cabo mediante la consideración de nueve criterios complementarios e interdependientes, cinco de ellos englobados bajo el término *agentes*, y otros cuatro bajo el de *resultados*.

Los criterios *agentes* mostrarían la manera en que la organización lleva a cabo la interpretación del espíritu y los principios del modelo, adaptándolos a su caso. Estos cinco criterios abordarían la lectura y aplicación realizadas respecto al desempeño del liderazgo; la política y estrategia de la organización; sus personas; las alianzas y recursos puestos a disposición de los objetivos de la organización; y, por último, la gestión de y por procesos, piedra angular en el camino hacia la excelencia.

Los criterios de *resultados* mostrarían los logros de la organización al aplicar el modelo, prestando especial interés al impacto habido sobre las variables que la propia organización considera como *clave* de su actividad, y enriqueciendo dicha descripción mediante la medición de los resultados obtenidos respecto a los clientes, a sus personas y a la sociedad en su conjunto. Estos criterios de resultados son considerados, asimismo, como la fuente esencial de aprendizaje de la organización, principio básico del modelo en orden a impulsar el alineamiento de la organización con sus objetivos estratégicos.

Las nuevas demandas de los gestores universitarios

Las universidades europeas, inmersas en el proceso de adaptación al EEES, necesitan la evaluación y la (obligatoria) acreditación de sus titulaciones oficiales de acuerdo con los protocolos de evaluación establecidos conjuntamente, de acuerdo con estándares inter-

nacionales y europeos de calidad, y conforme a lo dispuesto en la normativa de los estados europeos. Entre los marcos de referencia en el estado Español, es de recalcar el desarrollado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), el denominado "Programa VERIFICA", que a su vez ha sido adoptado por la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad de la Educación Superior (*European Association for Quality Assurance in Higher Education: ENQA*).

Normativa Europea

El Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea (1957) que enuncia en su artículo 149 que "contribuirá al desarrollo de una educación de calidad fomentando la cooperación entre los Estados miembros", no menciona de manera desarrollada la educación. En su artículo 3, señala que los estados miembros harán una contribución a una educación y a una formación de calidad. El Tratado de Maastricht (1992) incorpora el procedimiento de codecisión que se aplica desde su inicio al ámbito de la educación, y es a través del Tratado de Amsterdam (1999) cuando se amplía este mismo procedimiento a la formación profesional.

En el ámbito de la política de educación el procedimiento que, por tanto, se aplica es el procedimiento de codecisión o "procedimiento legislativo ordinario"³, que es como se denomina desde la entrada en vigor del Tratado de Lisboa (2007). En este procedimiento participan el Consejo, el Parlamento y la Comisión y se constituye como la forma habitual de tomar las decisiones. Es importante señalar que con arreglo al principio de subsidiariedad, esta política es competencia prioritariamente de los estados miembros.

Aun teniendo en cuenta este principio de subsidiariedad, y que cada estado miembro debe asumir la responsabilidad de la organización y el contenido de sus sistemas educativos y de formación profesional, y aunque aquellas actividades de armonización de las disposiciones legales y reglamentarias de los estados miembros quedan excluidos del campo de aplicación de los artículos 149 y 150, en el artículo 6 TFUE se hace constar de forma explícita el apoyo de las medidas de fomento por parte de la UE.

La Reforma Universitaria Europea, que nace a partir de la Declaración de Bolonia, suscrita por 29 estados europeos el 19 de junio de 1999, establece las bases de lo que más adelante se ha ido fraguando como el EEES: La adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones, mediante la implantación, entre otras cuestiones, de un Suplemento Europeo al Título (SET). Este documento anexo a la titulación universitaria, detalla las materias cursadas, idiomas impartidos, créditos realizados, competencias adquiridas, resultados académicos y cualificación profesional del primer ciclo: graduado (preparación fundamental), segundo ciclo: máster (especialización) o tercer ciclo: doctorado (perfil investigador), entre otras acreditaciones fidedignas en toda Europa que otorgan validez comunitaria al currículum académico.

Otro de los aspectos relacionados directamente con el reconocimiento es, sin duda, la comparabilidad de las competencias. En este sentido, Europass⁴ al igual que el marco europeo de competencias (COM, 2006: p. 479), fueron creados para el establecimiento de un marco para la transparencia y el reconocimiento de las cualificaciones y las competencias obtenidas

³ Artículo 294 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, TFUE.

⁴ Decisión nº 2241/2004/CE.

en distintos sistemas educativos europeos. Además posibilita la presentación de estas competencias y cualificaciones en formularios armonizados.

Normativa estatal y Autonómica

En cuanto al ámbito estatal, la Ley Orgánica de Universidades (LOU) o Ley Orgánica 6/2001 fue una ley española promulgada el 21 de diciembre de 2001 que reformó la educación universitaria en España, estableciendo una nueva estructura de las enseñanzas y títulos universitarios españoles en consonancia con los objetivos establecidos para la construcción del EEES. Esta ley rige el sistema universitario español y en su preámbulo señala “La Ley apuesta decididamente por la armonización de los sistemas educativos superiores en el marco del EEES. Se da así respuesta al deseo de la comunidad universitaria de asentar los principios de un espacio común, basado en la movilidad, el reconocimiento de titulaciones y la formación a lo largo de la vida”.

Los títulos oficiales están sujetas a esta normativa y a las directrices marcadas por la UE, como se puntualiza en el artículo 35, apartado 2: “Para impartir enseñanzas oficiales y expedir los correspondientes títulos oficiales, las universidades deberán poseer la autorización pertinente de la Comunidad Autónoma y obtener la verificación del Consejo de Universidades de que el oportuno plan de estudios se ajusta a las directrices y condiciones establecidas por el Gobierno”, y en el artículo 87: “En el ámbito de sus respectivas competencias el Gobierno, las Comunidades Autónomas y las Universidades adoptarán las medidas necesarias para completar la plena integración del sistema español en el EEES”.

La LOU emplaza por tanto a las Comunidades Autónomas a actuar, y en el caso de la UPV/EHU es la Ley 3/2004, de 25 de febrero, del Sistema Universitario Vasco (LSUV), la que lo realiza, citándose en su exposición de motivos: “El sistema universitario vasco, que es dinámico y complejo, ambiciona alcanzar mayores niveles de calidad e internacionalización, lo cual exige una regulación global y sistemática”. En su artículo 78. 3. destaca que se implantarán sistemas de evaluación y de auditoría, internos y externos y que los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones serán públicos.

Instituciones europeas y estatales

La educación superior ha cambiado drásticamente en las últimas dos décadas y se ha convertido en más global que nunca, de ahí la importancia de su acreditación. En paralelo a la reforma universitaria europea, han sido creadas una serie de instituciones cuya labor principal ha sido la de orientar a las distintas entidades que participan en la educación superior.

El Real Decreto (RD) 861/2010, en su artículo 24 establece que únicamente podrán participar en los procesos de evaluación para la verificación, “los órganos de evaluación que la Ley de las Comunidades Autónomas determinen y que cumplan con los criterios y estándares de calidad establecidos por la Comisión Europea mediante la superación de una evaluación externa que les permita ser miembros de pleno derecho de la Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (ENQA) y estar inscritas en el Registro Europeo de Agencias de Calidad (EQAR)”.

La ENQA, fundada en el año 2000, difunde información, experiencias y buenas prácticas entre las agencias de garantía de calidad, las autoridades públicas y las instituciones de enseñanza superior. Un aspecto a destacar es la Recomendación sobre una mayor cooperación

europaea en la garantía de la calidad de la enseñanza superior (2006/143/CE), que pide a las universidades y agencias de garantía de la calidad un control más estricto de la calidad y se pronuncia a favor de la creación del registro europeo de dichas agencias antes mencionado.

Por todo ello se creó el EQAR en el año 2008, que tiene por objetivo aumentar la transparencia en el ámbito de garantía de calidad para educación superior y así promover la confianza mutua en el EEES. Para ello, incluye aquellas agencias de calidad europeas que han mostrado una credibilidad satisfactoria en el examen externo realizado en base a los estándares y directrices que los países firmantes de la Declaración de Bolonia han acordado “*European Standards and Guidelines for Quality Assurance* (ESG)”.

No podemos dejar de citar la Red Internacional de Agencias de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (INQAAHE) establecida en 1991 con sólo 8 miembros y que en la actualidad es una asociación mundial de más de 250, la gran mayoría agencias de garantía de calidad y de aseguramiento de la calidad en la educación superior.

En cuanto a las instituciones españolas, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), constituida en el año 1994, es una asociación formada por 75 universidades españolas: 50 públicas y 25 privadas, que ha desarrollado la labor de representación de las universidades. La CRUE está considerada como el principal interlocutor entre las universidades y el Consejo de Universidades del Estado, que mediante las propuestas estratégicas de definición de una política de educación superior bien estructurada, ha contribuido en el proceso de convergencia europea en materia de educación superior y de investigación.

Desde que en 1995 el Consejo de Universidades decidiera iniciar el primer proyecto de evaluación de las Universidades, se han implantando principios de calidad en las instituciones universitarias a través del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU, 1995) y posteriormente el II Plan de la Calidad de las Universidades (PCU, 2001) con el objetivo de garantizar la calidad de la educación superior europea. A pesar de que se creó con una vigencia de seis años quedó derogado a los dos y, en el 2003 se trasvasan a la recién creada Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) las funciones que hasta ese momento desarrollaba el Consejo de Coordinación de Universidades.

La ANECA es una fundación estatal creada el 19 de julio de 2002, cumpliendo lo establecido en la LOU, que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. Para ello, y por lo que en este trabajo interesa, desarrolla diferentes programas de evaluación de enseñanzas e instituciones, con el fin de integrar el sistema estatal en el EEES. Por una parte, nos encontramos con el Programa VERIFICA, este programa “evalúa las propuestas de los planes de estudio diseñados en consonancia con los objetivos establecidos para la construcción del EEES”. Posteriormente, para efectuar el seguimiento del programa verificado y comprobar su correcta implantación y resultados, se diseña el Programa MONITOR. Por último, merece la pena señalar el Programa AUDIT, dirigido a los centros universitarios para orientarles en el establecimiento de SGIC. Estos tres programas están directamente relacionados con la gestión y los requerimientos de las nuevas titulaciones oficiales establecidas dentro del marco de la EEES.

Para conseguir el mayor consenso posible, el protocolo de evaluación para la verificación se ha elaborado en el seno de la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REA-CU), entre las que se encuentra La Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ). Este protocolo recoge la experiencia de la evaluación realizada a unas 5.500 propuestas de títulos de Grado y Máster, e intenta centrar la

atención en el análisis y valoración de aquellas cuestiones más relevantes que garanticen a priori unos mínimos que toda propuesta de título debe aportar, pasando de este modo a ser documentos de ayuda del citado Programa VERIFICA.

La UPV/EHU: estructura y organización

La UPV/EHU se compone de tres Campus Universitarios, uno por cada provincia de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Según los datos publicados y referentes al curso académico 2010/2011 por la propia universidad⁵, consta de 16 Facultades y Escuelas Técnicas Superiores; 15 Escuelas Universitarias y Escuelas Técnicas Universitarias; 2 centros adscritos y 108 Departamentos. A continuación se presentan algunos de los datos más relevantes:

- **Titulaciones ofertadas:**

Titulaciones de Grado: “66”

Titulaciones en proceso de extinción⁶: “78”

Másteres oficiales de Postgrado: “92”

Programas de Doctorado: “103”

Títulos Propios: “34”

Homologación de estudios extranjeros a títulos de Máster: “23”

Homologación de estudios extranjeros a títulos de Doctorado: “33”

- **Recursos humanos:**

Personal Docente e Investigador (PDI): “5.298”

Personal de Administración y Servicios (PAS): “1.832”

- **Alumnado matriculado:**

Estudiantes de Grado: “10.500”

Estudiantes de titulaciones en proceso de extinción: “72.252”

Estudiantes de segundo Ciclo: “14.479”

Estudiantes de tercer Ciclo: “4.939”

Estudiantes de Títulos Propios: “769”

- **Proyectos, contratos y convenios de investigación:**

Proyectos de investigación nuevos: “450”

Contratos y convenios nuevos: “1.083”

- **Relaciones internacionales:**

Estudiantes de programas internacionales enviados: “981”

Estudiantes del Programa Erasmus-Sócrates recibidos: “444”

⁵ http://www.ehu.es/p200shstatct/es/contenidos/estadistica/universidad_cifras_2010_2011/es_cif_2010/universidad_cifras.html

⁶ Debido a la adaptación de los nuevos títulos al EEES.

Estudiantes de otros programas internacionales recibidos: “194”

- **Gestión económica**

Presupuesto ordinario para el 2011 (en euros): “445.346.068”

Los sistemas de información de la UPV/EHU

La Universidad del País Vasco (UPV/EHU) tiene implantado desde hace décadas un sistema de información presupuestaria que ha servido durante muchos años como única referencia para la labor de los gestores. Paulatinamente se han ido incorporando otras herramientas, como la Contabilidad Financiera especialmente para controlar y gestionar el patrimonio de la Universidad, centrándose exclusivamente en el inmovilizado. Últimamente hay intentos de incorporar también la Contabilidad de Costes aunque su implantación está en fase embrionaria.

Por otro lado, la UPV/EHU desde el año 2006 ha diseñado un sistema de indicadores encajados dentro de un Cuadro de Mando Estratégico para el periodo 2007-2011, en donde se definen 39 indicadores agrupados por dimensiones como son: formación, investigación organización y sociedad. Se proponen asimismo iniciativas estratégicas para poder alcanzar los objetivos fijados, las cuales se controlan con otros 55 indicadores. Sin embargo, tampoco incorpora aspectos monetarios como debería si se pretende trabajar con un sistema de información integral.

Actualmente, y aunque los aspectos monetarios (financieros, presupuestarios, patrimoniales, de costes) no están recogidos, está en vigor un sistema de gestión, que por su utilidad, versatilidad y potencialidad merece ser analizado, se trata de UNIKUDE.

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en la UPV/EHU

En los párrafos siguientes centraremos nuestra atención sobre varios conceptos que resultan esenciales para contextualizar adecuadamente la descripción de la gestión de la calidad que viene llevándose a cabo en la UPV/EHU.

La EFQM otorga anualmente reconocimiento a las entidades más destacadas por su avance hacia la excelencia. Destacar que España es líder por el número de empresas premiadas entre 2000 y 2011 por la EFQM (35 en total, de las que 24 son organizaciones sitas en la Comunidad Autónoma del País Vasco), por delante de Reino Unido y Alemania (con 30 organizaciones premiadas). En este sentido, cabe remarcar especialmente que 15 de ellas corresponden a organizaciones ubicadas en el País Vasco (www.euskalit.org, 2012). El papel de la administración autonómica vasca aparece a todas luces como central en este evidente logro, pues el resultado citado no puede entenderse sino como consecuencia de la asunción por su parte del liderazgo social en el proceso de extensión de la mejora de la calidad y la excelencia en las organizaciones.

En la Universidad, la calidad en cuanto al requisito de responder a las expectativas de los clientes, como se ha indicado en el apartado 3 de este trabajo, debe estar vinculada necesariamente tanto a sus actividades de gestión como de investigación y docencia. Sin embargo, en este apartado daremos cuenta brevemente de lo realizado en la UPV/EHU en el ámbito de la calidad, pero siempre exclusivamente dentro del ámbito de su gestión.

Destacar que en el largo camino de mejora emprendido, los esfuerzos han sido promovidos, encauzados o acompañados por la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU y sus colaboradores desde su constitución el 6 de noviembre de 1996.

El trabajo realizado por numerosos miembros de la UPV/EHU, tanto adscritos a su Personal Docente e Investigador PDI, como a su Personal de Administración y Servicios PAS, ha conducido a que diferentes Centros Universitarios hayan obtenido numerosos reconocimientos externos por su labor.

Así, la UPV/EHU cuenta con ocho centros cuyos sistemas de gestión de la calidad han sido implantados y certificados de acuerdo a la norma ISO 9001:2000, o bien, desde la última revisión sufrida por este estándar, de acuerdo a ISO 9001:2008. Indicar que el alcance de los sistemas de gestión certificados es muy diferente en los ocho casos mencionados.

Seis centros han obtenido más de 400 puntos, otorgados por un equipo del servicio de evaluación externa de Euskalit (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad), en el marco general de los premios que anualmente otorga el gobierno de la Comunidad Autónoma de País Vasco, a las organizaciones de su territorio más destacadas en la implantación de sistemas de gestión inspirados en el modelo de excelencia definido por la EFQM.

Tres unidades que acogen diferentes servicios y seis centros⁷ poseen la certificación de sus sistemas de gestión medioambiental según la norma Ekoscan, estándar certificable desarrollado, asimismo, por el gobierno vasco.

En resumen, once son los centros universitarios integrantes de la UPV/EHU con algún reconocimiento externo a sus esfuerzos en el ámbito de la gestión de calidad, centros que vienen conformado, junto a otros centros invitados, la Red de Centros de Gestión Innovadora, red que forma parte del Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente.

Por último, destacar que 28 de los 31 centros que componen esta universidad, han obtenido una valoración positiva del diseño de su Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC) según el programa AUDIT de la Agencia de Evaluación de la Calidad y la Acreditación del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ).

Nuevas demandas de los gestores de la UPV/EHU y la respuesta Unikude

La implantación de los SGIC de los diferentes centros requiere de una herramienta que haga sostenible la gestión de la documentación ligada al diseño e implementación del programa formativo de las titulaciones, y la planificación estratégica de los centros, así como la obtención precisa de los resultados de los indicadores exigidos tanto por las agencias de calidad externas como por el propio centro o la universidad (Davalillo, 2012).

A esta necesidad trata de dar cumplida respuesta UNIKUDE⁸, un Sistema de Gestión Integral⁹ implantado en los 31 centros de la UPV/EHU, para poder facilitar y ayudar tanto a los Decanatos y Equipos de Dirección de los centros en la gestión de todos los procesos vinculados a un centro universitario, como a sus comisiones de calidad y a todas las personas

⁷ http://www.unibertsitate-hedakuntza.ehu.es/p268-rsct/es/contenidos/informacion/rs_desarrollo_sostenible/es_info/desarrollo_sostenible.html

⁸ http://telescopio.upc.edu/bdcasos/userfiles/file/pdf/Pa%C3%ADs%20vasco%20UNIKUDE/pdf%20al%20servidor/unikude_definitivo.pdf

⁹ Relacionado con los cuatro elementos o fases de todo proceso de mejora continua, conocidos como *ciclo Shewhart* o *PDCA*: planificación; ejecución; control; revisión y mejora.

que ostentan responsabilidades, a realizar una gestión basada en los resultados de los indicadores que miden los procesos y procedimientos que se despliegan y desarrollan en cada centro. Este aplicativo ofrece la posibilidad de responder a los requerimientos desde la perspectiva de la gestión por procesos, al vincular los procedimientos definidos en el sistema de gestión del Centro, con las directrices y elementos requeridos por AUDIT y que contiene los cuatro pilares de la gestión de un Centro universitario¹⁰:

1. La planificación estratégica
2. La gestión por procesos
3. La tabla de indicadores
4. La revisión del sistema de gestión

De este modo, por una parte pretende facilitar la tarea de formalizar el Plan Estratégico, con las definiciones de los objetivos estratégicos del centro y el despliegue en acciones y en procesos vinculados al mismo.

Por otra parte pretende ayudar a definir el mapa de procesos y el despliegue a subprocesos y procedimientos, convirtiéndose para cada centro en una herramienta fundamental en la definición del SGIC, necesario a su vez para el seguimiento de las titulaciones gestionadas por un centro universitario.

Para facilitar la labor de los gestores de los centros y obtener los resultados de los indicadores directamente, este aplicativo *on-line* UNIKUDE se adapta a otros sistemas y bases de datos gestionados por la UPV/EHU, como son el sistema de Gestión Académica GAUR relacionado con aspectos de la gestión académica de estudios superiores, sistema de Administración de Recursos Humanos META4 y por último con el sistema de gestión de indicadores ARTUS. Se convierte de este modo en una potente herramienta con la posibilidad de definir cuatro tipos de indicadores:

1. Indicadores propios de cada centro que él mismo define y gestiona.
2. Indicadores propios de cada centro, pero comunes y comparables a los 31 centros de la UPV/EHU.
3. Indicadores propios de cada titulación, que define y gestiona el propio centro.
4. Indicadores propios de cada titulación que son comunes y comparables a todas las titulaciones.

Cabe señalar que en esta batería de indicadores se incluyen aquellos que son requeridos para la acreditación por las agencias de evaluación de la calidad.

Para concluir, la revisión del sistema de gestión se realiza la UPV/EHU distingue cuatro niveles:

1. Revisión de los procedimientos
2. Revisión de los procesos
3. Revisión de las titulaciones
4. Revisión del centro

Y a su vez, en cada nivel de revisión se establecen cuatro aspectos a revisar:

¹⁰ http://telescopi.upc.edu/bdcasos/index.php?page=bp_ver&tipo=&area=0&keyword=&pais=&pagina=1&id=31

1. La revisión formal (documental)
2. La revisión de las acciones que debieran de estar realizadas, dado que son fruto de una evaluación anterior.
3. La revisión de las incidencias tenidas a lo largo del presente curso.
4. La revisión y análisis de los resultados de los indicadores y el plan de acciones a realizar en el próximo curso académico.

Con esta solución se pretende que los centros de la UPV/EHU dispongan de un marco común de diseño y desarrollo de las diferentes SGIC, que al mismo tiempo soporte la documentación necesaria, actualizada y accesible. Además persigue que los indicadores de seguimiento sean comparables entre las titulaciones y que los centros tengan una herramienta para revisar, evaluar y mejorar la totalidad del SGIC y el grado de consecución de su Plan Estratégico.

Conclusiones

Cada vez se hace más necesario integrar todos los sistemas de información en las organizaciones, y en la universidad en particular, es por ello que los sistemas de información comentados: presupuestario, financiero/patrimonial, económico o de costes, más las últimas herramientas introducidas en la gestión universitaria como son los Sistemas de Garantía Interno de Calidad (SGIC), deberían compilarse en una nueva herramienta informativa que tratase de aglutinar, refundir, las informaciones emanadas de las distintas fuentes de información, como podría ser el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata, por tanto, de presentar indicadores de gestión de carácter multidimensional, tanto de ámbito monetario como no monetario.

Por otro lado, los sistemas de Gestión de la Calidad (ISO, TQM), que en algunos casos han sido la base de los SGIC, deberían ser considerados en ese sistema de información integral en todo aquello que sea fundamental para la gestión universitaria. Independientemente de la utilidad de cada una de estas herramientas, en particular, todas ellas deberían retroalimentarse en todo aquello que pueda ayudar a una visión completa en la labor de los distintos res-ponsables universitarios. Esto significa apostar:

- Por un lado, por un sistema integral que tomase lo más relevante de todo los estándares o herramientas descritos. No deben existir compartimentos estancos sino que debe tenerse una visión informativa y de gestión global, al cual el gestor pueda acudir en cada momento sin tener que perder energías recabando información por distintos departamentos o responsables de la obtención de las distintas fuentes de información.
- Y por otro lado, que cada herramienta o sistema pueda complementarse con otra clase de información esencial para la visión completa de la situación.

Por todo ello, en nuestra opinión debería tenderse a buscar un sistema integral de información y de gestión que contenga un plan estratégico completo y que recoja la información más importante de esos sistemas, independientemente de que se tenga que acudir a otras fuentes, en el caso de necesitar una mayor aclaración o información complementaria a la recogida por el sistema integral. Ese sistema integral podría posteriormente alimentar las necesidades de información de los distintos *stakeholders*, seleccionando aquellos datos que son relevantes para cada uno de ellos.

La mayoría de las universidades españolas utilizan sistemas de planificación estratégica e indicadores de gestión pero normalmente no suelen estar sistematizados en cuadros de mando, con lo cual en muchos casos se traduce en que los objetivos estratégicos de las universidades no son operativos. La UPV/EHU a través del Sistema de Gestión Integral UNIKUDE está consiguiendo enlazar la planificación estratégica con la planificación operativa y recoger los resultados de sus actuaciones así como el análisis de la situación en cada momento, pero, sin embargo, los sistemas de información contables, en donde se plasman la situación financiera y económica están fuera de este sistema, hay por tanto camino que recorrer.

De la misma forma que la UE ha realizado un gran esfuerzo en armonizar los estudios universitarios, sería recomendable que se propusiese de cara a futuro una mayor armonización de los sistemas de información que recogieran la realidad universitaria para conseguir así una mejor comparabilidad, aspecto éste fundamental, si se buscan referencias que sirvan para gestionar mejor la institución universitaria (*benchmarking*).

Las principales conclusiones de nuestro trabajo de investigación, detalladas en los párrafos precedentes, se orientan claramente al ámbito de las políticas universitarias, donde los gestores resultan los principales agentes. Sin embargo, no querríamos cerrar este estudio sin plantear una línea de investigación que consideramos relevante para la cuestión analizada y que permanece abierta en el ámbito académico. Adoptando una perspectiva institucionalista, que sugiere que la presión externa a las organizaciones ha de promover el isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan 1977), cabría suponer que el empleo de un marco referencial y unas herramientas semejantes en los diferentes SGIC de los centros de la UPV/EHU, debería conducir a resultados convergentes. Sin embargo, la realidad parece contradecir esta consideración.

Referencias

- Abbott, K. W. y Snidal, D. (2001). "International 'standards' and international governance". *Journal of European Public Policy*, vol. 8, nº 3, pp. 345-370.
- AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación (2008): Norma UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2008).
- Amat, O. y Soldevilla, P. (1999): "La aplicación del Cuadro de Mando Integral. Un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una Universidad pública". *Auditoría Pública* nº 17, pp. 40-45.
- Boned, J.L.; Bagur, L. (2007): "Sistemas de información de gestión en el sector público: El cuadro de mando integral en las universidades públicas españolas", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, nº 9, pp. 81-106.
- Cáceres, J. y González, M.J. (2005): "Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: Propuesta de un cuadro de mando integral", *Revista de Auditoría Pública*, nº 35, p. 55-72.
- Casadesús, M.; Heras, I. y Merino, J. (2005). *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Prentice Hall, Madrid.
- Cervera, M. (2003): "La Universidad Pública Española: Diseño de un sistema de costes", *Rev. Técnica Contable*, nº 657, pág. 4 a 14, Madrid.
- Christmann, P. y Taylor, G. (2002). "Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives". *Academy of Management Executive*, vol. 16, nº 3, pp. 121-135.
- Davalillo, A. (2012). UNIKUDE-El software de ayuda a la gestión integral de los centros universitarios. *Premio buenas prácticas en IV Congreso de Excelencia en la Gestión de las Administraciones Públicas. Organizado por Q-epea*, Bilbao. <http://qepea.net/congreso/premio.php>.
- Dick, G. P. M. (2000). "ISO 9000 certification benefits, reality or myth?". *The TQM Magazine*, vol. 12, nº 6, pp. 365-371.
- Dimaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- EFQM (2010). Modelo EFQM de Excelencia. Brussels.
- Fernández, E.; González, B. y Moro, A. (1998): "Los sistemas de costes: una necesidad para nuestras universidades". *Ponencias y Comunicaciones de las sesiones paralelas del VIII Encuentro de ASEPUC, La Contabilidad y la Auditoría ante los próximos retos*, Alicante.
- Heras, I. (2006). "Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el punto de vista académico". En: *Heras (Coord.) (2006). ISO 9000, ISO 14001 y otros están - dares de gestión: pasado, presente y futuro*. Thomson, Madrid. Pp. 25-56.
- Heras, I. (Coord.) (2006). *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*. Thomson, Madrid.
- Heras, I. (Dir.); Arana, G.; Díaz de Junguitu, A.; Espí, M. T. y Molina, J. F. (2008). *Los Sistemas de Gestión Medioambiental y la competitividad de las empresas de la CAPV*. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián.
- Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) (1994): *Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas. Proyecto CANOA*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Karapetrovic, S. (1999). "ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance". *The TQM Magazine*, vol. 11, nº 2, pp. 111-120.
- López, A.; Pablos, J. L. y Fernández, E. (2000): *Proyecto Escudo: Estudio de contabilidad analítica para la Universidad de Oviedo*. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo. Oviedo.
- Malles E. y Del Burgo, U. (2010): "Los sistemas de información contable en la gestión universitaria", *Enpresen zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria/Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 17, diciembre, pág. 119-140

- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº 2, pp. 340-363.
- Ministerio de Economía y Hacienda (2010): "Plan General de Contabilidad Pública", Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 13 de abril de 2010, Madrid.
- Ministerio de Educación (2011). *Modelo de contabilidad analítica para las universidades públicas. Particularización del Modelo CANOA para Universidades*, Ministerio de Educación, Madrid.
- Neumayer, E. y Perkins, R. (2005). "Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Diffusion of ISO 9000". *Economic Geography*, vol. 81, nº 3, pp. 237-259.
- Oficina de Cooperación Universitaria (2007a): *Libro Blanco de los costes en las universidades*, Comité Científico Académico de la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU), Madrid.
- Rodríguez, L. y Ortega, T. (1999): "La necesaria formulación e implantación de modelos de información interna adaptados a la universidad pública española". *VI Congreso Internacional de Custos, Custos e Estrategia Empresarial*, Universidad do Minho, Braga.
- Seddon, J. (1997). "Ten arguments against ISO 9000". *Managing Service Quality*, vol. 7, nº 4, pp. 162-168.
- Yin, H. y Schmeidler, P. J. (2008). "Why Do Standardized ISO 14001 Environmental Management Systems Lead to Heterogeneous Environmental Outcomes?". *Business Strategy and the Environment*, 18, pp. 469-486
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

Sitios web utilizados

- ANECA: <http://www.aneca.es/>
- CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA (CCU): <http://www.ccu.mec.es/>
- CÁTEDRA DE CALIDAD: <http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-home/es/>
- CRUE: <http://www.crue.org/legislacion/lou.html>
- EEES: <http://www.univ.mecd.es/>
- EFQM: <http://www.efqm.org/en>
- ENQA: <http://www.enqa.net/>
- EQAR: <http://www.eqar.eu>
- EUROPA: http://europa.eu/index_es.htm
- EUROPASS: <http://europass.cedefop.europa.eu/es/home>
- INQAAHE: <http://www.inqaahe.org>
- LOU: www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf
- LSUV: http://www.parlamento.euskadi.net/pdfdocs/leyes/ley20040003_t_cas.html
- PARLAMENTO EUROPEO: <http://smlk.es/ParlamentoEuropeo>
- PLAN BOLONIA: <http://smlk.es/PlanBolonia>
- RD 861/2010: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-10542>
- TFUE: <http://smlk.es/tfue>
- UNIBASQ: <http://www.unibasq.org/es>
- UNIKUDE: <https://gestion.ehu.es/UNIKUDE/pages/login.jsp>
- UPV/EHU: <http://www.ehu.es/p200-home/es>

Sobre los Autores

Ander Ibarloza: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), España

Dr Eduardo Malles: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), España

Alberto Díaz De Junguitu: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia- San Sebastián (UPV/EHU), España