



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

2008-2009



Memoria de Actividades

CUDU10
anys compartint



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

© Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria

Plaça Eusebi Güell, 6. Despacho 204 (2ª planta)

Edificio VERTEX

08034 Barcelona

Teléfono: + 34 93 401 58 46

Fax: + 34 93 401 07 71

Dirección electrónica: info.cudu@upc.edu

Página web: www.upc.edu/cudu

índice

Sumario	
Presentación.....	4
Historia.....	6
Misión	7
Áreas de trabajo	7
El equipo	8
La CUDU en cifras.....	16
Actividades.....	18
Formación.....	19
□ Formación abierta	20
❖ Seminario de Dirección Estratégica de las Universidades (DEU)	21
❖ Diploma de Alta Dirección de Universidades (DADU).....	25
❖ Máster Internacional en Gestión y Desarrollo de la Educación Superior (MAGDES).....	28
□ Formación a medida	30
□ Conferencias.....	33
❖ Organizadas por la CUDU	33
❖ Con participación de miembros de la CUDU.....	35
Asesoramiento y Consultoría.....	39
Proyectos financiados por la Comisión Europea	41
Investigación	49
Artículos y Publicaciones	54

Presentación



En estas páginas presentamos el resumen de las actividades realizadas por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria (CUDU) de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) durante el curso académico 2008-2009.

Durante este período, la Cátedra ha centrado su actuación en la formación de directivos universitarios y en la asesoría de equipos directivos de universidades tanto españolas como de América Latina, Europa, Asia Central y Norte de África.

Desde aquí, desearía mostrar mi agradecimiento a todas las instituciones que de algún modo han colaborado en nuestro proyecto y a las personas que a título individual nos han ofrecido su colaboración y experiencia.

Joan Cortadellas
Director técnico de la CUDU





Historia



La [Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria](#) de la UPC se creó en 1998. Esta iniciativa deriva de la creación en 1992 del Programa UNITWIN/UNESCO Chairs por parte de la UNESCO. UNITWIN es la abreviación de UNIVERSITY TWINNING.

Este programa tiene por objetivo ser una herramienta para desarrollar una cooperación interuniversitaria y hace hincapié en la transferencia de conocimiento entre las universidades y la promoción de la solidaridad académica entre países, mediante la creación de cátedras UNESCO especializadas en una temática concreta en distintas universidades de todo el mundo.

La red cuenta con más de 700 cátedras y sus proyectos implican a más de 500 instituciones en 116 países de todo el mundo.



Federico Mayor Zaragoza, Director General de la UNESCO

Jaume Pagès Fita, Rector de la UPC

Joan Corominas, Presidente del Banco de Sabadell

David Serrat, Director de Investigación de la Generalitat de Catalunya

La [Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria](#) pertenece al Grupo de Educación Superior, en el que figuran treinta y siete instituciones de Argelia, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, China, Croacia, Cuba, Emiratos Árabes, España, Estados Unidos, Gran Bretaña, Irlanda del Norte, Holanda, Mauricio, México, Polonia, Rumania, Rusia, Ucrania, Uruguay y Venezuela.



Misión

La misión de la **Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria** de la UPC es “impulsar la calidad, la innovación y el compromiso social de las instituciones de educación superior en los ámbitos de dirección y gestión, mediante el debate, la difusión de las políticas, la formación, los estudios, el asesoramiento y la gestión del conocimiento, para impulsar la excelencia”.

Nuestro lema es:

CALIDAD, INNOVACIÓN Y COMPROMISO SOCIAL

Áreas de trabajo

Las principales áreas de trabajo que desarrollamos desde la CUDU son:

- Dirección y planificación estratégica de las universidades.
- Política universitaria y financiación de la educación superior.
- Sistemas innovadores de organización y gestión de las universidades.
- Evaluación y calidad universitaria.
- Universidad y desarrollo regional.
- Dirección y gestión de la docencia y la investigación.
- Gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior.
- Comunicación corporativa y marketing en las universidades.
- Buen gobierno y rendición de cuentas en las universidades.

El equipo



Responsable:	Antoni Giró Roca, rector de la UPC
Coordinador:	Josep Casanovas García, vicerrector de Política Universitaria de la UPC
Director académico:	Francesc Solé Parellada, catedrático del Departamento de Organización de Empresas de la UPC
Subdirector académico:	Xavier Llinàs, catedrático del Departamento de Organización de Empresas de la UPC
Director técnico:	Joan Cortadellas
Subdirectora técnica:	Marisa Juste
Equipo técnico y administrativo:	Adolfina Arabí Alícia Berlanga Luis Alejandro Chiaramonte Maria Eugènia Esbrí Michele Giroto Dolores Rejón Geny Saavedra

Colaboradores



- José Aguilar.
MIND VALUE.
- Silvia Aguilar.
Universitat Politècnica de Catalunya
- Isaías Álvarez.
Instituto Politécnico Nacional de México.
- Mireia Armengol.
Universitat Oberta de Catalunya.
- Pablo Arranz.
Universidad de Burgos.
- Josefina Auladell.
Universitat Politècnica de Catalunya
- Javier Bará.
Agència per a la Qualitat del sistema
Universitari de Catalunya.
- Senén Barro.
Universidad de Santiago de Compostela.
- Teresa Bofill.
Universitat Politècnica de Catalunya
- Joan Bravo.
Departament d'Innovació, Universitats i
Empreses de la Generalitat de Catalunya.
- Irma Brito.
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Jose Cabré.
Universitat Politècnica de Catalunya.
- Ana Rosa Cánovas.
Universitat Politècnica de Catalunya
- Trinidad Cerecedo.

Instituto Politécnico Nacional de México

■ Francisco Javier Chávez.

Instituto Politécnico Nacional de México

■ Josep Coll.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Ricard de la Vega.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Mireia de Mingo.

Universitat Politècnica de Catalunya

■ Josep Maria Duart.

Universitat Oberta de Catalunya.

■ Empar Escoín.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Javier Fernández.

Escuela de Negocios de Navarra.

■ Ángel Gabilondo.

Universidad Autónoma de Madrid.

■ Alfons Garín.

Universitat Politècnica de Catalunya

■ Francesc Xavier Gil.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Joan Carles Gil.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Ester Giménez-Salinas.

Universitat Ramón Llull.

■ Antoni Giró.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Mercè Gisbert.

Universitat Rovira i Virgili.

■ Rosa Amalia Gómez.

Instituto Politécnico Nacional de México

■ Valentina Guasch.

Universitat Politècnica de Catalunya

■ Federico Gutiérrez Solana.

Conferencia de Rectores de las Universidades
Españolas

■ Juan Hernández.

Universidad de Jaén.

■ Alberto Jorge.

Consultor.

■ Ahmed Legroui.

Al-Akawayn University.

■ Gonzalo León.

Universidad Politécnica de Madrid.

■ Faraón Llorens.

Universidad de Alicante.

■ Francisco López-Segrera.

Global University Network for Innovation.

■ Teresa Lozano.

Conferencia de Rectores de las Universidades
Españolas

■ Xavier Marcet.

LTC Project SL.

■ Helena Martínez.

Universitat Politècnica de Catalunya-

■ Francisco Michavila.

Universidad Politécnica de Madrid.

■ Antonio Montañana.

Universitat Jaume I

■ Joan Mundet.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Said Nouichi.

Al-Akawayn University

■ Elia Olea.

Instituto Politécnico Nacional de México

■ José María Ortiz.

Universidad Antonio de Nebrija.

■ Jaume Pagés.

UNIVERSIA

■ Martí Parellada.

Fundación CYD.

■ Javier Paricio.

Universidad de Zaragoza.

■ Joan Antoni Pastor.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ José Antonio Pérez.

Universitat Politècnica de València.

■ Anastasi Pérez.

Universitat Politècnica de Catalunya.

■ Amadeo Petitbó.

Fundación Rafael del Pino.

■ Montse Puig.

Universitat Politècnica de Catalunya

■ Gemma Rauret.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad
y Acreditación.

■ María Ribera Sancho.

Universitat Politècnica de Catalunya

■ Luis Arturo Rivas.

Instituto Politécnico Nacional de México.

- Santiago Roca.
Universitat Politècnica de Catalunya.
- Màrius Rubiralta.
Ministerio de Educación.
- Pello Salaburu.
Vasco Euskal Herriko Uniberts.
- Antonio Salamero.
Universitat Politècnica de Catalunya.
- Jesús Sans.
Universitat Politècnica de Catalunya
- Francisco Toledo.
Universitat Jaume I.
- Carlos Topete.
Instituto Politécnico Nacional de México
- Jordi Torner.
Universitat Politècnica de Catalunya.
- Carmen Trejo.
Instituto Politécnico Nacional de México
- Javier Uceda.
Universidad Politécnica de Madrid.
- Miguel Valero.
Universitat Politècnica de Catalunya.
- Manuel Villa.
Fundación Antonio de Nebrija.
- Paul Verdin.
Katholieke Universiteit Leuven

Instituciones

colaboradoras:



- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Catalunya.
- Al-Akawayn Univeristy in Ifrane.
- Conferencia de Rectores de Universidades Españolas.
- Departament d'Innovació, Universitats i Empreses de la Generalitat de Catalunya.
- Escola Superior de Emfermagem de Coimbra.
- Escuela de Negocios de Navarra.
- Fundación Rafael del Pino.
- Fundació Politècnica de Catalunya.
- Instituto Politécnico Nacional de México.
- Instituto Superior de Engenharia de Lisboa.
- Katholieke Universiteit Leuven
- LTC Project, S.L
- MIND VALUE.
- Ministerio de Educación. Secretaría General de Universidades.
- Mondragon Unibertsitatea.
- Universidad de Alicante.
- Universidad Antonio de Nebrija.
- Universidad Autónoma de Madrid.
- Universitat de Barcelona.
- Universidad de Cantabria.
- Universidad Europea de Madrid Universidad de Burgos.
- Universidad de Jaén.
- Universitat Jaume I de Castellón.
- Universitat Oberta de Catalunya.

- Universidad Politécnica de Madrid.
- Universitat Politècnica de València.
- Universidad Pontificia Comillas.
- Universitat Ramón Llull.
- Universitat Rovira i Virgili.
- Universidade de Santiago de Compostela.
- Universidad de Zaragoza.
- Vasco Euskal Herriko Uniberts.
- Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas.

La CUDU en cifras

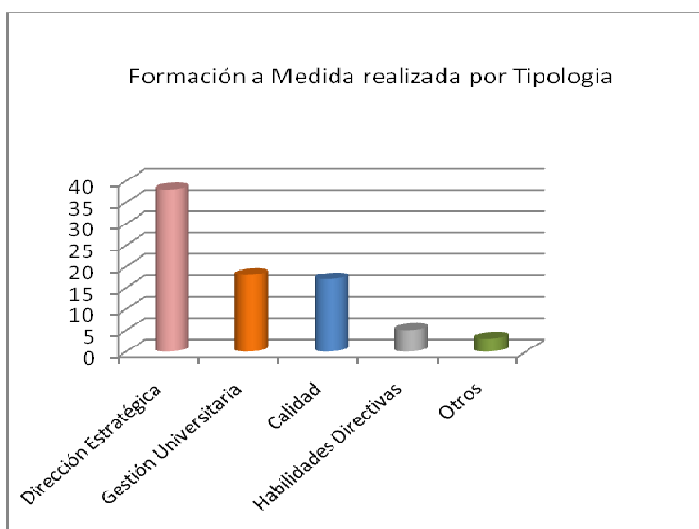
Formación ABIERTA

	Edición	Participantes	Instituciones
Curso de Postgrado de Dirección Estratégica de las Universidades (DEU)	13	406	157
Curso de Postgrado Diploma de Alta Dirección de las Universidades (DADU)	5	91	41
Seminario de Comunicación y Proyección institucional	7	192	62
Máster en Gestión y Política Universitaria	3	52	15
Seminario Universidad y Territorio	2	53	23
Máster en Gestión y Desarrollo de Universidades (MAGDES)	1	35	1

841 directivos de **299** instituciones han participado en los seminarios que organiza la CUDU

Formación A MEDIDA

La CUDU ha organizado **109** actividades de formación a medida para **81** instituciones tanto a nivel nacional como internacional.



Datos Generales de participación en actividades de la CUDU (formación y asesoría)

De las 77 Universidades Españolas, 73 han participado en alguna actividad organizada por la CUDU.



- *Universidades a las que la Cátedra ha asesorado para la elaboración de su plan estratégico*

107 instituciones de educación superior de América Latina han participado en actividades de la CUDU.



Actividades



Las actividades de la Cátedra se desarrollan dentro de la Universidad Politécnica de Cataluña en los ámbitos local, nacional e internacional.

Estas actividades se agrupan en:

- Formación.
- Asesoramiento y consultoría.
- Investigación.

Formación

Desde la Cátedra se organizan cursos y seminarios de formación dirigidos a los responsables de universidades, gestores y estudiosos de la educación superior, para favorecer el desarrollo de los equipos directivos de las universidades.

Las actividades de formación que se realizan en la Cátedra se pueden agrupar en la programación de formación abierta, formación a medida y otras actividades específicas.



Formación abierta

Desde sus inicios la Cátedra ha desarrollado una programación estable de cursos y seminarios sobre dirección estratégica de las universidades y el desarrollo de los equipos directivos.

Durante el curso académico 2008-2009 se han realizado tres actividades de formación abierta:

- Seminario de Dirección Estratégica de Universidades, 13ª edición.
- Diploma de Alta Dirección de Universidades, 5ª edición.
- Máster en Gestión y Desarrollo de Universidades, 1ª edición.

Un total de 81 personas procedentes de 34 instituciones de educación superior han participado en estas actividades.

❖ Seminario de Dirección Estratégica de las Universidades (DEU)



Durante este curso académico se ha realizado la decimotercera edición del seminario Dirección Estratégica de las Universidades. El seminario está formado por dos módulos. El primer módulo se realizó del 13 al 18 de noviembre de 2008, y el segundo del 22 al 28 de enero de 2009.

El seminario está dirigido a las personas responsables de la dirección de las universidades, rectores, vicerrectores, gerentes, adjuntos a gerencia y otros cargos directivos. El principal objetivo es ser un punto de encuentro para la reflexión del futuro de las universidades y para definir los elementos clave para una planificación estratégica de calidad, a partir del debate y el trabajo en equipo.

El programa se centra en los elementos fundamentales de la dirección universitaria (tanto en el ámbito teórico como en el práctico) y en el desarrollo de las competencias y las habilidades directivas de los participantes, mediante sesiones dedicadas al refuerzo y análisis de estas cuestiones.

En relación con la dirección universitaria se han tratado las siguientes temáticas:

- La **dirección estratégica** y la calidad.
- El **diseño organizativo** de la universidad.
- El **proceso** de planificación estratégica y la **gestión del cambio**.
- El **enfoque estratégico** de la **docencia**.
- El **enfoque estratégico** de la **investigación** y la **transferencia de conocimiento**.
- La **comunicación** y la **gestión de la marca** en la universidad.

- La **nueva cultura pedagógica** para la incorporación del **Espacio Europeo de Educación Superior**.
- La **responsabilidad social corporativa**.
- La **dirección de personas** en la universidad.
- Los **sistemas de información** para la dirección Estratégica.
- Las relaciones de la universidad con **el entorno**.
- La **financiación** de las universidades.
- La **gestión económica** de las universidades.
- Los **sistemas de información** interuniversitarios.
- La **evaluación y acreditación** de las universidades.

En el ámbito de las competencias directivas se han trabajado:

- Los hábitos para la efectividad.
- Las presentaciones eficientes.
- La resolución de problemas.
- El trabajo en equipo.
- La comunicación interpersonal.

Para clausurar el curso se organizó la conferencia “Redes Universitarias” a cargo de Jaume Pagés..

Durante el curso también se presentaron experiencias de las universidades participantes y se llevaron a cabo cuatro talleres paralelos sobre experiencias de gestión de la UPC.



Las experiencias presentadas por las universidades participantes fueron:

- *V Plan de Desarrollo 2008-2013*, Universidad Nacional de Loja de Ecuador.
- *Marco estratégico de la Universidad*, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.
- *Proceso de Planificación Estratégica*, Universidad Nacional de Costa Rica.
- *Red Institucional de Formación y Evaluación Docente*, Universidad de Costa Rica.
- *El Instituto de Ciencias de la Educación: Planificación estratégica 2007-2010*, Universitat Politècnica de Catalunya.
- *El papel del docente en la UOC. Un modelo virtual de aprendizaje asíncrono centrado en el estudiante*, Universitat Oberta de Catalunya.
- *La adaptación al EEES: un reto para la comunicación con los estudiantes*, Universitat Oberta de Catalunya.
- *Gestión de residuos peligrosos en la Universidad*, Universidad de Alicante.
- *Programa Estado de la Nación*, Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica.

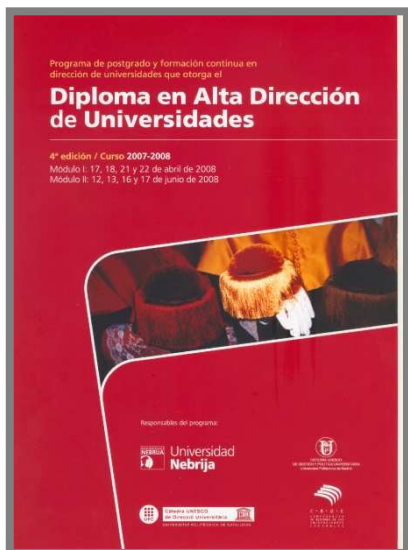
Entre el profesorado que ha participado en el curso, hemos contado con *Josefina Auladell, Javier Bará, Teresa Bofill, Joan Bravo, Irma Brito, Joan Cortadellas, Ricard de la Vega, Mireia de Mingo, Francesc Xavier Gil, Ester Giménez-Salinas, Mercè Gisbert, Valengí Guasch, Juan Hernández, Alberto Jorge, Xavier Llinás, Xavier Marcet, Antonio Montañana, Joan Mundet, Joaquim Olivé, Javier Paricio, Martí Parellada, Maria Ribera, Santiago Roca, Jesús Sans, Francesc Solé, Francisco Toledo.*

Al seminario han asistido 29 personas de las siguientes instituciones:

	Universidad/Institución	País
1	INSTITUTO PROFESIONAL DuocUC	Chile
2	UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	Colombia
3	CONSEJO NACIONAL DE RECTORES	Costa Rica
4	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA	Costa Rica
5	UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	Costa Rica
6	UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA DE COSTA RICA	Costa Rica
7	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA	Costa Rica
8	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	Ecuador
9	CONSELL INTERUNIVERSITARI DE CATALUNYA	España
10	ETEA (centro adscrito a la UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA)	España
11	UNIVERSIDAD DE ALICANTE	España
12	UNIVERSIDAD DE SEVILLA	España
13	UNIVERSIDAD DE VALLADOLID	España
14	UNIVERSITAT JAUME I	España
15	UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA	España
16	UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA	España
17	UNIVERSITAT RAMON LLULL	España
18	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	Perú



❖ Diploma de Alta Dirección de Universidades (DADU)



El Diploma de Alta Dirección de Universidades se imparte en Madrid y está organizado conjuntamente con la Fundación Antonio de Nebrija, la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid, y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

La quinta edición del seminario se celebró del 24 al 29 de abril de 2009, y del 11 al 17 de junio de

2009 en la Fundación Antonio de Nebrija.

Los objetivos del programa son:

- Mejorar la formación para el liderazgo y la dirección universitaria.
- Crear un núcleo de debate sobre los instrumentos y procesos de mejora de la eficiencia de las universidades.
- Facilitar el contacto entre los líderes empresariales y de opinión y los responsables de dirigir los procesos de formación y de investigación en las universidades.

Este programa está dirigido a los rectores, vicerrectores, gerentes, adjuntos a gerencia, decanos y directores de unidad de las instituciones de educación superior, y se divide en dos módulos presenciales de una semana de duración cada uno y dos módulos virtuales, que preceden y siguen a los anteriores.

Para obtener el título, además de asistir a las sesiones presenciales, los participantes tienen que examinar unas lecturas recomendadas y presentar

unos comentarios sobre ellas, así como un análisis DAFO de su universidad. Por último, deben presentar un proyecto de mejora de su institución.

Con respecto a las sesiones presenciales, en la última edición se desarrollaron los siguientes temas:

- Dirección estratégica y calidad.
- La Universidad y su entorno.
- Proceso de Planificación Estratégica.
- El enfoque estratégico en la docencia.
- El enfoque estratégico en la investigación.
- La comunicación interna y externa y la promoción de marca.
- Los sistemas de información directiva para la toma de decisiones.
- La financiación de las universidades.
- Redes de gestión universitaria.
- El componente humano en la universidad.
- Evaluación y Acreditación.
- Experiencias en la puesta en marcha de las directrices de Bolonia.
- La inserción laboral y el fomento del espíritu emprendedor.
- La responsabilidad social corporativa en la universidad.

También se desarrollaron diversos talleres de competencias directivas relacionados con el liderazgo y la gestión del cambio.

El diploma incluye la realización de talleres prácticos de diferentes temáticas:

- Taller de planificación estratégica.
- Mejores prácticas de dirección universitaria.

Se organizaron siete conferencias en las que participaron figuras destacadas del mundo universitario, como: *Marisa Juste, Franciso López-Segrera, Jaume Pagés, Pello Salaburu, Federico Gutiérrez Solana, Javier Uceda y Manuel Villa.*

Entre el profesorado, se contó con la participación de *José Aguilar, Mireia Armengol, Senén Barro, Joan Cortadellas, Josep Maria Duart, Empar Escoin, Javier Fernández, Ángel Gabilondo, Mercè Gisbert, Juan Hernández, Alberto Jorge, Gonzalo León, Faraón Llorens, Xavier Marcet, Francisco Michavila, Antonio Montañana, Joan Mundet, José Antonio Pérez, Gemma Rauret, Màrius Rubiralta, Francesc Solé y Francisco Toledo.*

En el seminario participaron 17 asistentes que pertenecían a las siguientes instituciones:

- Universidad Politécnica de Valencia, España
- Universidad de Alicante, España
- Colegio Universitario de Estudios Financieros, España
- Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, España
- Universidad de Oviedo, España
- Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela
- Universidad de Jaén, España
- Instituto Politécnico do Porto, Portugal
- Universidad Miguel Hernández de Elche, España
- Universidad Nacional de Educación a Distancia, España
- Universidad Politécnica de Madrid, España
- Universidad de Valencia, España
- Universidad de Cádiz, España
- Universidad Antonio de Nebrija, España

❖ **Máster Internacional en Gestión y Desarrollo de la Educación Superior (MAGDES).**



En este programa se profundiza en los aspectos más prácticos de la dirección de instituciones de educación superior, partiendo de una sólida base teórica que facilite el aprendizaje de las técnicas de dirección más utilizadas. Así mismo, el participante trabaja y experimenta con un conjunto de buenas prácticas relacionadas con universidades de prestigio internacional.

El programa de Máster se elabora e imparte conjuntamente entre el Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México y la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria (CUDU) y ha contado con la participación de 35 asistentes de las diferentes sedes del IPN.

Para la impartición del programa, se utiliza un método docente semipresencial, es decir, el alumno compagina a lo largo del programa sesiones presenciales con virtuales. El entorno virtual es un operador de contenidos curriculares y/o temáticos, que pretende apoyar la enseñanza y el aprendizaje, y un contenedor de herramientas que posibilita la interacción asíncrona o síncrona entre el profesor y el alumno.

El objetivo general del programa es preparar, formar y desarrollar directivos y líderes de instituciones y sistemas educativos con competencias en gestión estratégica, que permitan elevar la eficiencia, calidad y relevancia de la educación, así como dirigir procesos para la innovación y el desarrollo educativo, mediante la interacción académica y de investigación con equipos interdisciplinarios de alto cometido.

Entre el profesorado, se ha contado con la participación de *Silvia Aguilar, Isaías Álvarez, Anna Rosa Cánovas, Trinidad Cerecedo, Francisco Javier Chávez, Luis Chiaramonte, Josep Coll, Alfons Garin, Joan Carles Gil, Rosa Amalia Gómez, Xavier Llinàs, Helena Martínez, Elia Olea, Joan Antoni Pastor, Montse Puig, Luis Arturo Rivas, Manel Rojas, Ana Serra, Francesc Solé, Carlos Topete y Carmen Trejo.*

Formación a medida



Desde la Cátedra se han organizado 7 seminarios y talleres para equipos directivos adaptados a las necesidades y demandas específicas de 5 instituciones.

Las actividades desarrolladas han sido las siguientes:

1 Pontificia Universidad Católica (Perú). Formación sobre calidad y dirección estratégica para directivos de primer nivel de la Pontificia Universidad Católica de Perú. La formación tuvo lugar del 17 al 20 de septiembre de 2008 y fue impartida por Joan Cortadellas.

Universidades y Administración regional de Bío-Bío (Chile). **2** Formación sobre Iniciativas y Buenas Prácticas en sostenibilidad, innovación, espíritu emprendedor y relaciones universidad-empresa para directivos del gobierno local y de las universidades de la región de Bío-Bío. La formación tuvo lugar el 25 de septiembre de 2008 y contó con la colaboración de Joan Cortadellas y Geny Saavedra.

3 Universidad del Valle de Toluca (México). Se han ofrecido dos formaciones sobre calidad y dirección estratégica: una a directivos de la Universidad del Valle de Toluca y otra a alumnos de la Licenciatura

de Dirección de Empresas, postgrado, máster y doctorado de la misma Universidad. La formación tuvo lugar el 13 de octubre de 2008 y fue impartida por Joan Cortadellas.

Formación de directivos de centros universitarios del Estado de México, en Toluca (México). Formación sobre calidad y dirección estratégica para directivos de centros universitarios y preuniversitarios del Estado de México, en Toluca. La formación tuvo lugar el 14 de octubre de 2008 y fue impartida por Joan Cortadellas.

5 Formación de directivos de primer nivel del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec (México). Formación sobre calidad y dirección estratégica para directivos de primer nivel del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec. La formación tuvo lugar el 15 de octubre de 2008 y fue impartida por Joan Cortadellas.

Formación a directivos de las Universidades de Costa Rica, como clausura del seminario sobre Gestión Universitaria ofrecido en la Universitat Jaume I de Castellón (España). Formación sobre calidad y dirección estratégica para las Universidades de Costa Rica. La formación tuvo lugar el 5 de febrero de 2009 y fue impartida por Joan Cortadellas.



7 Diploma internacional en Alta Dirección de Instituciones Educativas (México). Formación sobre calidad y dirección estratégica de las Universidades de Costa Rica. La formación tuvo lugar del 4 al 11 de marzo de 2009 y fue impartida por Joan Cortadellas, Xavier Llinàs y Francesc Solé.

Conferencias

❖ Organizadas por la CUDU

- *Redes universitarias.* Jaume Pagés, Consejero-Delegado de Universia. Miércoles 28 de enero de 2009 en el marco de la 13ª edición del Seminario de Dirección Estratégica de Universidades.
- *Los rankings de universidades.* Marisa Juste, Subdirectora Técnica de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria. Jueves 23 de abril de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *Análisis comparado entre los sistemas universitarios de EEUU y Europa.* Pello Salaburu, ex Rector de la Universidad del País Vasco. Viernes 24 de abril de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *La educación superior en Latinoamérica.* Francisco López Segrera, asesor académico GUNI. Lunes 27 de abril de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *El portal universitario UNIVERSIA.* Jaume Pagés, Consejero-Delegado de Universia. Martes 28 de abril de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *Las relaciones con los poderes públicos y la sociedad civil.* Francisco Michavila, Director de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid. Jueves 11 de junio de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *El papel de las universidades privadas en el sistema universitario.* Manuel Villa, Presidente de la Fundación Antonio de Nebrija. Viernes 12 de junio de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.

- *Visión global de la universidad española.* Federico Gutiérrez Solana, Presidente de la CRUE y Rector de la Universidad de Cantabria. Lunes 15 de junio de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.
- *La universidad y la demanda social.* Javier Uceda, Rector de la Universidad Politécnica de Madrid. Martes 16 de junio de 2009 en el marco de la 5ª edición del Diploma de Alta Dirección de Universidades.



❖ Con participación de miembros de la CUDU

“Alternativas y propuestas para la gobernabilidad de las universidades”, a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia de clausura realizada en el marco del congreso *Alternativas y propuestas para la gobernabilidad de las universidades*, organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), en Santander, en septiembre de 2008.

“An approach to the effects produced by some models of strategic planning within higher education institutions: the case of performance and hidden costs”, a cargo de Joan Mundet y Michele Giroto. Ponencia realizada en el marco del *Festival Internacional del Management*, organizado por la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (ISEOR) en Lyon, en octubre de 2008.

“La universidad y la formación de profesionales: retos y oportunidades”. a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia realizada en el marco del programa *Universitat-Societat*, del Consell Social de la Universitat Autònoma de Barcelona, en Barcelona, en octubre de 2008.

“Conclusiones y Perspectivas de Futuro sobre la cooperación Universidad-Empresa dentro del foro temático sobre desarrollo curricular y espíritu emprendedor”, a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia realizada en el marco del congreso *Forum University Business*, organizado por la Comisión Europea y el Gobierno de las Islas Canarias, en Tenerife, en octubre de 2008.

“Ciencia y tecnología para la calidad y el desarrollo”, a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia realizada en el marco del congreso nacional sobre *Compromiso Social por la Calidad de la Educación*, en noviembre de 2008.

“Globalización y planificación estratégica de la educación superior”, a cargo de Francesc Solé Parellada. La ponencia se presentó en el marco del *Encuentro Académico Aula Magna*, que tuvo lugar en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en noviembre de 2008.

“Jornadas de educación superior internacional comparada “Educación para el Siglo XXI”, organizadas por el Centro Internacional Miranda, a cargo de Joan Cortadellas, en Caracas (Venezuela), noviembre de 2008.

“Proyecto Telescopi Cudu: Observatorio de Buenas prácticas en Dirección y Gestión Universitaria”. Comunicación en forma de Póster a cargo de Michele Girotto y Joan Cortadellas presentada en el marco de las *II Jornadas de Excelencia en la Gestión Universitaria* organizada por la Universidad de Cádiz en su campus de Jerez de la Frontera durante el mes de noviembre de 2008.

"Dirección Estratégica y Calidad", a cargo del director técnico de la CUDU, Joan Cortadellas. La ponencia tuvo lugar en el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, en Barcelona el 4 de noviembre de 2008.

"Dirección Estratégica y Calidad", a cargo del director técnico de la CUDU, Joan Cortadellas. La ponencia tuvo lugar en el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, en Barcelona el 14 de enero de 2009.

¿Sirven para algo los Planes Estratégicos?, a cargo de Joan Cortadellas y Michele Girotto. La ponencia se realizó en el marco de la *III Jornada sobre Dirección Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía*, organizada por la Universidad de Málaga, Marbella, en febrero de 2009.

“Dirección Estratégica”, a cargo de Joan Cortadellas en el Seminario organizado por el Centre per a la sostenibilitat (CITIES-UPC), en Barcelona (España), en febrero de 2009.

Strategic Planning: has it been written and read fruitfully? Some evidences from the higher education sector. Ponencia a cargo de Michele Giroto y Joan Mundet presentado en la conferencia Anual de la Academia Europea de Gestión (EURAM), organizado por la Universidad de Liverpool, Reino Unido en mayo de 2009.

Towards social eLearning environments in Universities. Ponencia a cargo de Alicia Berlanga presentado en la conferencia Anual de la European Distance Elearning Network (EDEN), organizado por EDEN y la Comisión Europea, Polonia en mayo de 2009.

“Ambición con Visión”, a cargo de Joan Cortadellas en las Jornadas para la Calidad en la Gestión, organizadas por la UPC, en Barcelona (España) en mayo de 2009.

“Evaluación, revisión y mejora del sistema de gestión de calidad: el cuadro de mando”, a cargo de Joan Cortadellas en el seminario de formación organizado por el Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat de la UPC, Barcelona (España) en mayo de 2009.

“La comunicación entre la Universidad y la sociedad. El interés de la sociedad por los avances de la investigación”, a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia realizada en el marco de un seminario organizado por el Ayuntamiento de Corrientes, organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), en Santander, en julio de 2009.

“La gestión estratégica de la universidad”, a cargo de Francesc Solé Parellada. Ponencia realizada en el marco de un seminario organizado por el Ayuntamiento de Corrientes, Argentina, en julio de 2009.

“La Influencia del lenguaje estratégico y de las micro-prácticas en el rendimiento de la estrategia”, Ponencia a cargo de Michele Girotto y Joan Mundet, presentado en la Conferencia sobre estudios Críticos del Management (Critical Management Conference - CMS 6), organizada por la Universidad de Warwick, Reino Unido, del 13 al 15 de julio de 2009.

.

Asesoramiento y Consultoría

Durante el curso 2008-2009 la Cátedra ha organizado **9 servicios** de acompañamiento a medida para instituciones que querían mejorar los aspectos clave de la dirección y la gestión estratégicas y de las estrategias de comunicación, información y marketing.

1 **Campus de Palencia – Universidad de Valladolid (UVA), España.**
Asesoramiento para la elaboración del Plan Estratégico Institucional del Campus de Palencia de la UVA, realizado por Joan Cortadellas, Marisa Juste y Alicia Berlanga. El asesoramiento se llevó a cabo de septiembre a diciembre de 2008.

Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur (UNTECS), Perú.
Asesoramiento al equipo directivo para la revisión del proyecto institucional de la UNTECS, realizado por Joan Cortadellas. El asesoramiento se llevó a cabo en septiembre de 2008.

3 **Agència per a la Qualitat de les Universitats de Catalunya (AQU).**
España. Asesoramiento para la elaboración y despliegue del Plan Estratégico Institucional de la AQU, realizado por Joan Cortadellas. El asesoramiento tuvo lugar entre octubre de 2008 y julio de 2009.

Centre de Terminologia del Català - TERMCAT. España
Asesoramiento para la implantación de la norma ISO 9001:2000 en los servicios que ofrece el TERMCAT, realizado por Alicia Berlanga. El proceso comenzó en abril de 2008 y prevé la certificación para octubre de 2009.

5

Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de Telecomunicacions (ETSETB).

España. Asesoramiento para la elaboración y despliegue del Plan Estratégico Institucional del ETSETB, realizado por Joan Cortadellas. El asesoramiento se inició en el curso anterior y tiene prevista su finalización en septiembre de 2009.

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENFC).

6

Portugal. Asesoramiento para el seguimiento del Plan Estratégico Institucional de la ESENFC, realizado por Joan Cortadellas. El asesoramiento se llevó a cabo de septiembre de 2008 a febrero de 2009.

7

Universidad de Salamanca (USal).

España. Asesoramiento para la elaboración y despliegue del Plan Estratégico Institucional de la USal, realizado por Joan Cortadellas y Alberto Jorge. El asesoramiento comenzó en marzo de 2009 y finalizó en julio de 2009.

Universitat Oberta de Catalunya.

8

España. Asesoramiento para la elaboración y despliegue del Plan Estratégico Institucional de la UOC, realizado por Joan Cortadellas y Ricard de la Vega. El asesoramiento comenzó en abril de 2009 y finalizó en julio de 2009.

9

Institut de Tècniques Energètiques (INTE) de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

España. Asesoramiento para la revisión y previsión del nuevo Plan Estratégico Institucional del INTE, realizado por Joan Cortadellas y Ricard de la Vega. El asesoramiento se llevó a cabo en julio de 2009.

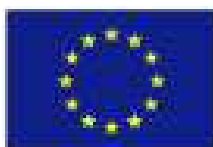
Proyectos financiados por la Comisión Europea



La Cátedra ha proseguido su tarea con el desarrollo de proyectos financiados por la Comisión Europea, de asistencia técnica a universidades de países no comunitarios, en ámbitos vinculados a las áreas de la Cátedra.

Durante el curso 2008-2009 la Cátedra ha continuado trabajando en el programa TEMPUS y ha ganado un proyecto en el marco del programa ALFA.

TEMPUS es un programa de la Comisión Europea cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de los sistemas y las instituciones de educación superior en los países destinatarios, a través de una cooperación con socios de los estados miembros de la Unión Europea.



Proyectos cofinanciados por la Comisión Europea



Red Telescopi

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa

Objetivo general:

Disponer de una red internacional permanente de observatorios de Dirección Estratégica Universitaria que permita seleccionar, relevar y difundir las buenas prácticas con el fin de incrementar la calidad y la pertinencia de la educación superior, y contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina.

Objetivos Específicos:

- Establecer observatorios de dirección estratégica para la calidad y la relevancia en los países que conforman la red.
- Colaborar para que en cada una de las instituciones socias se refuerce o se mejore su modelo de dirección estratégica formulado en forma adecuada y explícita.
- Contar con una red sostenible de observatorios propiciando un espacio común a nivel latinoamericano y el intercambio entre América Latina y Europa.



Partners de América Latina:

- 1) Universidad Nacional de General San Martín (Argentina)
- 2) Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)
- 3) Universidad Estadual de Campinas (Brasil)
- 4) Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)
- 5) Universidad de Concepción (Chile)

- 6) Universidad de Talca (Chile)
- 7) Universidad de los Andes (Colombia)
- 8) Universidad del Valle, (Colombia)
- 9) Pontificia Universidad Javeriana (Colombia)
- 10) Universidad del Norte (Colombia)
- 11) Universidad de Costa Rica (Costa Rica)
- 12) Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador)
- 13) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador)
- 14) Universidad del Valle de Toluca, (México)
- 15) Universidad de Panamá (Panamá)
- 16) Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)
- 17) Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)
- 18) Universidad Católica de Uruguay (Uruguay)
- 19) Universidad Simón Bolívar (Venezuela)

Partners de Europa:

- 1) Universidad Politécnica de Cataluña (España)
- 2) Universidad de Barcelona (España)
- 3) Universidad Católica de Lovaina (Bélgica)
- 4) Instituto Superior de Ingeniería de Lisboa (Portugal)
- 5) Vilnius Gedeminas Technical University (Lituania)

Principales actividades:

- Detección de las necesidades y análisis de la situación de la Dirección Estratégica en los países que abarca el proyecto.
- Definición del marco conceptual de dirección y gestión universitaria.
- Estructuración de los observatorios a nivel nacional.
- Convocatoria y constitución de la red de observatorios.
- Establecimiento de mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la red Europa-Latinoamérica.
- Creación de una plataforma virtual para el entorno de red.
- Creación de una página Web.
- Difusión de buenas prácticas en Dirección Estratégica Universitaria a través de publicaciones internacionales.
- Organización de actividades de *benchmarking*.

- Actividades de *Coaching* para las instituciones de Educación Superior socias que más lo precisen.





Proyecto Tempus Meda “Eduquex”: Quality and Excellence in Higher Education Management. Institución coordinadora: CUDU-UPC. Instituciones asociadas: Katholieke University of Leuven (Bélgica), Al-Akhawayn University (Marruecos).

El proyecto Eduquex comenzó en noviembre de 2007 y finalizará en diciembre de 2009.

Una de las prioridades del programa TEMPUS para Marruecos es el desarrollo de sistemas de dirección universitaria que contribuyan a la mejora de la calidad.

Este proyecto tiene como objetivo principal la elaboración e implementación del plan estratégico de la universidad *partner* conjuntamente con la aplicación del modelo de calidad EFQM.



Los resultados previstos son los siguientes:

- La elaboración del plan estratégico de la universidad *partner*.
- La identificación de herramientas y buenas prácticas para llevar a cabo la implementación del plan.
- La formación de los agentes implicados (rectores, vicerrectores, decanos, comisiones u otros).
- La aplicación del modelo EFQM como herramienta de calidad.
- La realización de las evaluaciones del modelo EFQM para conocer su grado de cumplimiento.

www.upc.edu/cudu/eduquex



Proyecto Life Long Learning “eTTcampus 2.0”: Towards Social e-Learning Environments.

Institución coordinadora: CUDU-UPC. Instituciones asociadas: Istituto para la Formazione dei Lavoratori, University of Greenwich, University of Surrey, Scientoer, Eifel, Eden.

Una de las tipologías del programa Life Long Learning es el estudio de la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la planificación y gestión de la educación superior. Este proyecto tiene como objetivo principal la planificación y gestión de la introducción de las TIC en el sector educativo, especialmente de las herramientas sociales nacidas con la web 2.0.

El proyecto eTTcampus 2.0 comenzó en noviembre de 2007 y finalizará en diciembre de 2009.



Los resultados previstos son:

- Estudio del impacto de las herramientas sociales aplicadas al sector educativo.
- Creación de un espacio de gestión del conocimiento con herramientas 2.0 para profesorado.
- Creación de herramientas de gestión del conocimiento y seguimiento de proyectos de aprendizaje electrónico.

www.ettcampus.org



Proyecto Tempus “IUKM”: Inter University Knowledge Management.

Institución coordinadora: CUDU-UPC. Instituciones asociadas: Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), Francia, Turkmen Institute of National Economy (TINE), Turkmenistán Turkmen Institute of Transport and Communication (TITC), Turkmenistán Turkmen State University (TSU), Turkmenistán.



El proyecto comenzó en septiembre de 2006 y finalizará en noviembre de 2009.

Este proyecto tiene como objetivo planificar la gestión del conocimiento y aplicarla a las universidades de destino

con el propósito final de fortalecer las universidades de Turkmenistán a través de la formación de su profesorado y de sus gestores.

Las TIC tendrán una doble importancia: su utilización generalizada en el currículo de la educación superior y su utilización en el sistema de gestión del conocimiento que se pretende crear.

Turkmenistán es un país en transición de una economía dirigida y centralizada a una economía de mercado. Es por esta razón que las universidades han decidido que los currículos y las estrategias que se deben compartir en este sistema de gestión del conocimiento sean, en una primera fase, los relativos a la economía, las finanzas y la organización de empresas. Por otra parte, las instituciones de educación superior de Turkmenistán han manifestado, tras la independencia del país, una necesidad importante de vocabulario específico en turcomano, en varias áreas de conocimiento.

Las acciones llevadas a cabo durante este curso académico han sido las siguientes:

- Planificación, diseño y desarrollo de un curso de formación para profesores de Turkmenistán sobre temáticas financieras.
- Realización de un glosario de términos económico-financieros en inglés, ruso y turcomano.
- Creación de un espacio de recursos virtuales (*Moodle*) con recursos y material pedagógico sobre economía y finanzas que se puede encontrar en:

www.upc.edu/cudu/iukm



Investigación

1) LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La Cátedra promueve el estudio y la difusión de la política y la gestión universitarias de todo el mundo desde una perspectiva abierta e innovadora en colaboración con otras instituciones de enseñanza superior, en:

- Dirección y planificación estratégicas de las universidades
- Gobernanza y Organización Universitaria
- Financiación del sistema universitario
- Sistemas organizativos y de gestión innovadores
- Evaluación y calidad universitaria
- Universidad y desarrollo territorial
- Gestión de la docencia, investigación y transferencia.
- Dirección de Personas

2) EQUIPO

- Francesc Solé Parellada
- Francesc Xavier Llinàs
- Joan Cortadellas
- Luis A. Chiaramonte
- Marisa Juste
- Michele Giroto

3) INVESTIGACIONES EN CURSO

Algunos de los trabajos de investigación que se están desarrollando desde la Cátedra son:

- **La situación de la Dirección Estratégica en las universidades españolas**

En estos momentos la Cátedra está coordinando en el marco del Programa Alfa de la Comisión Europea, un proyecto de estructuración de una Red de Observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria en América Latina y Europa. Este proyecto cuenta con la participación de 24 instituciones socias distribuidas en 18 países. El objetivo general del

mismo es disponer de una red internacional permanente de observatorios de dirección estratégica universitaria, que permita seleccionar, relevar y difundir buenas prácticas y contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina.

Una de las actividades del proyecto consiste en llevar a cabo un análisis de la situación de la dirección estratégica universitaria en cada país socio. En el caso de España, se ha elaborado una encuesta para ser enviada a los directivos de las instituciones de educación superior, para que sirva de base en la elaboración del informe sobre la situación en que se encuentran las universidades españolas respecto a la dirección estratégica. La difusión del informe está prevista para el mes de octubre de 2009.

- **Implementación de la estrategia y su rendimiento en las instituciones de educación superior**

Las instituciones de educación superior están enfrentando muchos desafíos para ser más eficientes y eficaces. En respuesta, muchas instituciones han intentado (ya sea voluntariamente o por algún tipo de obligación) adoptar nuevos sistemas de gestión y procesos. En este contexto, las instituciones de educación superior (IES) de todo el mundo están invirtiendo importantes recursos en la planificación estratégica (PE), así como en la evaluación de programas para mejorar el desempeño institucional y satisfacer las demandas de los *stakeholders*. Por ejemplo, en España hemos sido testigos de que más del 80% de sus universidades han iniciado un proceso de planificación estratégica. Esto nos ha llevado a plantear algunas reflexiones iniciales: ¿las instituciones de educación superior han mejorado su desempeño institucional con la aplicación de la planificación estratégica? Además, ¿el plan estratégico les ha servido realmente para ello? ¿Cómo ha sido el desempeño de sus planes estratégicos?

Partiendo de este contexto, y de estudios previos realizados por la Cátedra, se está llevando a cabo una tesis doctoral cuyo tema central es la investigación de la implementación de la estrategia y su rendimiento en las instituciones de educación superior. Dentro de esta relación, se estudia hasta qué grado el discurso estratégico y las prácticas estratégicas adoptadas influyen en el rendimiento de la estrategia definida. La metodología utilizada es la aplicación de estudios de casos en universidades europeas. La propuesta para la realización del proyecto de tesis fue presentada el pasado septiembre 2008 en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.

- **El rol de los rankings universitarios en la estrategia de las universidades**

Los rankings de instituciones de educación superior existen desde hace décadas, impulsados por entidades privadas, los mediadores, las asociaciones profesionales, los gobiernos y las propias universidades. Sin embargo, hace menos de una década que el uso sistemático de los rankings se ha convertido en un fenómeno común. Once de los veinte rankings más consultados aparecieron a partir de 2000.

El crecimiento del sistema de educación superior en las últimas décadas, en términos de crecimiento exponencial del número de alumnos y de instituciones de educación superior; el crecimiento del número de estudiantes fuera de su país de residencia y por tanto la creciente competencia entre universidades por atraer alumnos, docentes-investigadores y financiación, tanto a nivel nacional, como internacional; la generalización de la garantía de calidad a través de evidencias claras y también de la rendición de cuentas; la importancia de satisfacer la demanda creciente asegurando la calidad; la necesidad de instrumentos que permitan la comparación entre instituciones; la emergencia de un comportamiento de consumidor por parte del usuario, que busca información rápida y fácil, son algunas de las razones de la proliferación de los RNK, tanto a nivel nacional, como internacional.

Se ha extendido una opinión generalizada entre los expertos sobre el hecho de que, aunque controvertidos, rechazados y criticados “han llegado para quedarse” (Merisotis, 2002).

En consecuencia, existe un consenso sobre la importancia de investigarlos, ya sea con la voluntad de posicionarse en ellos, de defenderse de ellos o de mejorarlos.

Son criticados por razones como la fiabilidad de la información, las metodologías que utilizan o la objetividad. Y es que, al seleccionar un conjunto de indicadores en particular y asignar a cada uno una determinada ponderación, los rankings imponen una definición específica de calidad a las instituciones. Pero es indudable que están influyendo sustancialmente en la estrategia de las instituciones de educación superior. En algunos casos están creando efectos perversos, cuando las universidades adaptan sus estrategias a los indicadores de los rankings, sin que ello corresponda ni a su misión ni a los objetivos que deben cumplir para colaborar en el desarrollo de los territorios donde se encuentran.

Particularmente vulnerables a los rankings son las artes, las humanidades y, más importante en el caso de las universidades politécnicas, las ingenierías, mientras que las ciencias puras aparecen claramente beneficiadas. El objetivo de la investigación es analizar la idea de calidad que imponen los rankings y de qué manera están afectando a la toma de decisiones en las universidades, para así poder determinar qué tipo de ranking traduciría la idea de calidad que

se exige a las instituciones de educación superior tecnológicas y que correspondería a la misión y objetivos que solicita de ellas la sociedad.

Conscientes de la importancia de los rankings, no sólo como instrumentos de medición del prestigio, sino también del poder que pueden ejercer en la mejora continua de las universidades, las instituciones europeas relacionadas con la educación superior, animadas por la Comisión Europea, están trabajando actualmente en la elaboración de un ranking de universidades que sea capaz de orientar a los posibles destinatarios sobre la diversidad y la especialización, así como sobre el grado de cumplimiento de las respectivas misiones.

En esta línea, el ranking del Centrum für Hochschulentwicklung o Centro para el Desarrollo de la Educación Superior (CHE), de Alemania, está considerado como la mejor práctica.

Se trata de un ranking cuyo objetivo no es tanto la clasificación, como la orientación sobre el grado de calidad y la tendencia de las universidades y eso, no en su totalidad, sino por especialidades. Dispone incluso de una herramienta informática que permite un autoranking. El usuario puede priorizar los indicadores según sus preferencias y obtiene un ranking a medida de la idea de calidad que pretende.

La investigación que se realiza en la CUDU se desarrolla dentro de los parámetros que la Comisión Europea está impulsando y también atendiendo a los principios de calidad y fiabilidad de los rankings, "Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions", publicados en 2004 por el European Centre for Higher Education de la UNESCO (UNESCO-CEPES) y el Institute for Higher education Policy en Washington DC, en un esfuerzo por organizar los muchos problemas conceptuales y metodológicos de los rankings.

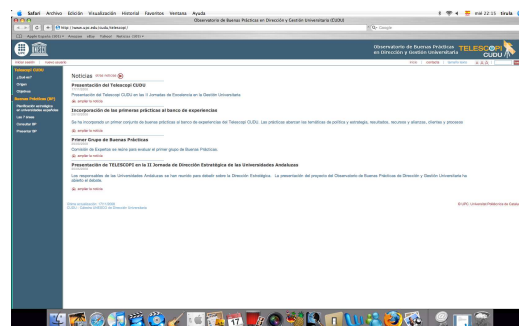


Creación de un Observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria (Telescopi CUDU)

El observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria (Telescopi CUDU) fue puesto en marcha en Octubre de 2008 y se puede consultar en la página web de la CUDU www.upc.edu/cudu/telescopi.

Durante este período, se han presentado un considerable número de prácticas por parte de las universidades españolas. En este sentido, el comité de Expertos ha llevado a cabo dos grandes grupos de evaluaciones con el objetivo de filtrar y seleccionar las prácticas que entrarían a formar parte del banco de experiencias. Como resultado, el Banco actualmente dispone de un total de 19 buenas prácticas provenientes de 15 instituciones de educación superior españolas que abarcan varias áreas temáticas del Observatorio: Personas, Política y Estrategia, Clientes, Recursos a Alianzas, Procesos y Resultados.

Dando seguimiento a las actividades, se está trabajando en una propuesta para la ampliación del Telescopi CUDU, renovando y reestructurando sus contenidos y recursos. Esta ampliación está vinculada a la creación de la Red Telescopi, una Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, que tiene por objetivo dar a conocer las buenas prácticas en dirección y gestión que se llevan a cabo en las instituciones de cada país de la Red.



Artículos y Publicaciones



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.** Joan Cortadellas.
Informe CYD, 2008.

“INTERNATIONAL BRIEFING 20: TRAINING AND DEVELOPMENT IN ANDORRA”

Marcos Eguiguren-Huerta, Xavier Llinàs-Audet, Martí Parellada-Sabata
International Journal of Training and Development
Oxford, 2008.

“PROFESSIONAL AND INTERPERSONAL SKILLS FOR ICT SPECIALISTS”.

Ariadna Llorens-Garcia, Xavier Llinàs-Audet, Ferrán Sabaté
Washington, 2009.