



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis comparativo a través de indicadores
financieros y no financieros de algunas
universidades españolas

Autor/es

Silvia Arnas Aranaz

Director/es

Lourdes Torres Pradas

Facultad de Economía y Empresa/ Campus Paraíso

2017

Análisis comparativo a través de indicadores financieros y no financieros de algunas universidades españolas

Autor del trabajo: Silvia Arnas Aranaz

Director del trabajo: Lourdes Torres Pradas

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Modalidad del trabajo: Contabilidad y Finanzas

Resumen

En los últimos años, las entidades públicas y concretamente, las universidades públicas, han llevado a cabo un mayor esfuerzo en materia de transparencia y rendición de cuentas. Esto es debido principalmente a que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de la Ley de Transparencia de 2013, la cual regula los aspectos que deben de incluir en sus portales de transparencia. Para medir dicha transparencia, hemos utilizado indicadores tanto financieros como no financieros. Estos últimos, también denominados indicadores de gestión, son más difíciles de elaborar ya que analizan aspectos más ambiguos y no siempre medibles de forma directa, pero que están cobrando gran importancia en la actualidad. Atendiendo a diferentes fuentes de información en materia de transparencia y con el objetivo de elaborar un listado completo, se han definido los indicadores a aplicar en este análisis. Las universidades objeto de estudio son la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad de Zaragoza, tras analizar diferentes rankings nacionales e internacionales, elaborados a partir de diferentes criterios. Mediante el análisis de las páginas web de las tres universidades, se analiza la información que da respuesta a los indicadores propuestos, referidos a la actividad académica, de organización, y financiera, mediante un estudio comparativo o de benchmarking.

Índice

1. Introducción	4
2. Contexto. La Ley de Transparencia y los indicadores cómo herramienta de medición de los portales de transparencia.	6
2.1. Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno	7
2.2. Indicadores financieros y no financieros como herramienta para medir la transparencia	9
3. Metodología del trabajo.....	12
3.1. Muestra	13
3.2. Propuesta de indicadores en función de diferentes fuentes de información: Ley de Transparencia, Comisión de Estadística e Información Universitaria y Fundación Compromiso y Transparencia	16
3.3. Lista de indicadores y descripción.....	21
Bloque institucional, organizativo y de planificación.....	21
Bloque de recursos humanos.....	21
Bloque económico-presupuestario.....	22
Bloque de actividad y de resultados asociados a ella	23
4. Análisis de resultados.....	24
5. Debate	35
6. Conclusiones.....	37
7. Bibliografía	39

1. Introducción

En la última década, el desarrollo de las nuevas tecnologías ha facilitado el intercambio de información entre usuarios, tanto en el sector privado como en el sector público. Centrándonos en las entidades de carácter público y más concretamente en el caso de las universidades públicas, cada vez es más fácil llevar a cabo cualquier consulta o gestión a través de sus páginas web. El pago de tasas y precios públicos, el servicio de reclamaciones, la búsqueda de información acerca de presupuestos y en general de las cuentas anuales son sólo algunos de los ejemplos de e-government que podemos encontrar en la actualidad. Para asegurar las buenas prácticas y la objetividad de la información, las páginas web deben perfeccionarse en materia de transparencia y buen gobierno. Tal es su importancia que, en 2013, las Cortes aprobaron una Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, con un ámbito de actuación muy amplio, en el que se incluyen las universidades públicas.

Dicha ley describe la información de carácter relevante que las universidades tienen la obligación de publicar en sus portales, como una herramienta principal en la rendición de cuentas. Esta información está relacionada tanto con la gestión de la institución (estatutos, órganos de gobierno), como con la situación económico-financiera de la universidad (cuentas anuales, informes de auditoría, estadísticas).

Para realizar un estudio práctico comparado sobre el nivel de transparencia en la información que publican las universidades en sus páginas webs, seleccionamos una muestra en función de su posición en los rankings nacionales e internacionales. Esta muestra está formada por la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad de Zaragoza. A continuación, se plantean y describen una serie de indicadores tanto financieros como no financieros relacionados con las diferentes áreas de las entidades (misión, gobierno, personal, información económico-financiera,...) basándonos en varias fuentes documentales, principalmente la Ley de Transparencia. Los indicadores medirán de forma cualitativa o cuantitativa diferentes variables, por lo que éstas deben de ser medibles y observables con el fin de definir su posición en la actualidad y su desarrollo a lo largo de un período determinado. El interés del estudio radica en que puede servir de referencia a las propias universidades para identificar sus fortalezas y debilidades de forma comparada, además de promover una cultura de la transparencia para incentivar mejoras en esta materia.

El principal objetivo del estudio es analizar cómo las universidades plasman en sus páginas web la información más relevante sobre la entidad, teniendo en cuenta la Ley de Transparencia, y otras fuentes documentales. Para ello, establecemos una serie de objetivos específicos que se pueden resumir en:

- Conocer los aspectos que la Ley de Transparencia regula con respecto a las universidades públicas.
- Analizar diferentes rankings realizados a partir de diferentes criterios, para obtener una muestra con la que llevar a cabo un estudio comparativo con la Universidad de Zaragoza.
- Elaborar una lista de indicadores financieros y no financieros a estudiar sobre la muestra establecida, analizando diferentes fuentes de información.
- Tratar de obtener los indicadores necesarios y lo suficientemente homogéneos (principalmente con respecto a los periodos en los que se publican) para poder llevar a cabo un estudio de benchmarking.
- Analizar los presupuestos y las cuentas anuales, así como el equilibrio presupuestario-patrimonial, para analizar la vertiente financiera de la entidad.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: el apartado 2 recoge la información regulada por la Ley de Transparencia para las universidades públicas y los diferentes tipos de indicadores que permiten medir la misma, a través de las web. En el apartado 3, de Metodología, se recoge una descripción de la técnica de benchmarking, los criterios de selección de la muestra, y de elaboración de la lista definitiva de los indicadores utilizados. El apartado 4 recoge los principales resultados del estudio y el 5, el debate derivado de ellos. Y por último, las conclusiones y la bibliografía en los apartados 6 y 7 respectivamente.

2. Contexto. La Ley de Transparencia y los indicadores cómo herramienta de medición de los portales de transparencia.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y el incremento en el uso de la red internet ha favorecido las nuevas prácticas dentro del sector empresarial y la población. Como se puede observar en el gráfico 1, en la actualidad, en torno al 80% de la población española ha usado internet en los últimos tres meses, siendo el porcentaje ligeramente superior en el caso de los hombres con respecto a las mujeres. También se puede apreciar cómo desde el año 2012, la evolución en el uso de internet ha experimentado un gradual ascenso, siendo éste de diez puntos porcentuales hasta 2015.

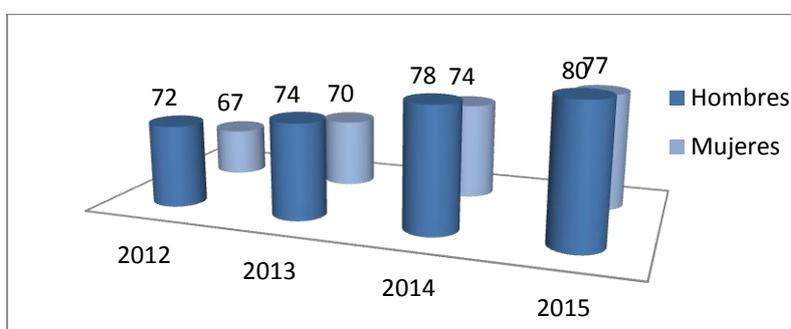


Gráfico 1. Porcentaje de población por sexo que ha utilizado internet en los últimos tres meses y por período (INE)

Estos avances también se han observado dentro del sector público, generando el término e-government o gobierno electrónico. El e-government surge a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías a la administración pública, con el objetivo de hacerla más eficiente y transparente. Llevar a cabo gestiones como pagar tasas e impuestos, solicitar certificados o consultar documentos, es posible gracias a esta herramienta aunque el término es mucho más amplio que una mera telematización del sistema público. Guardián, C. (2006) amplía el concepto hacia una transversalidad con el ciudadano implicándolo con el sistema y favoreciendo así la transparencia, herramienta principal para la rendición de cuentas.

La ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos expresa el derecho universal de los ciudadanos a interactuar a través de internet con todas las administraciones públicas para promover que éstas sean más eficientes, eficaces, transparentes y cercanas a los ciudadanos. En la actualidad, prácticamente todas las instituciones públicas cuentan con un portal de transparencia, una forma de e-

government. Pina, V. (2008) afirma que el tema no es si la Administración está on-line ya que por lo general lo está, sino de qué forma y con qué efectos. Este tema está ahora regulado por la ley 19/2013, que desarrollaremos en el apartado 2.1. Sin embargo, más allá de los aspectos de contenido que regula la ley, existen otros aspectos no regulados que miden cómo se presenta la información. Rocha, R. (2011) explica que la información publicada tiene que ser accesible, segura y útil. Presentar la información de forma visible, intuitiva, a través de esquemas con enlaces externos, no sólo favorece la imagen de la entidad a través de sus herramientas de e-government sino que mejora la transparencia.

Pero como todo sistema, cuenta con ventajas e inconvenientes. Stallman, R. (2015) destaca como ventajas el acercamiento que se produce entre las instituciones que forman la Administración Pública y los ciudadanos; la reducción del tiempo por parte del usuario al llevar a cabo sus gestiones -como por ejemplo, realizar la matrícula de la universidad a través de internet-; eficiencia de los recursos, y acceso continuo a la información -como por ejemplo consultar el expediente académico o las cuentas anuales a través de la página web de la universidad-. Entre las desventajas del e-government, podemos destacar dos. En primer lugar, la falta de coordinación entre organismos públicos. Al no existir un modelo orientativo común para elaborar los portales de transparencia, la comparación entre entidades a veces adquiere una dificultad mayor. En segundo lugar, la publicación de información no actualizada puede llevar a problemas de transparencia y dificultad a la hora de comparar entidades. En cualquier caso, y a pesar de estos inconvenientes, el e-government, facilita la transparencia en la rendición de cuentas y propicia el desarrollo de instituciones más fuertes.

2.1. Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

Naser, A. (2011) define la transparencia como un nivel de apego de la acción gubernamental a los principios legales y éticos, así como al compromiso de la entidad de hacer partícipe a la ciudadanía de los planes implementados y de los resultados obtenidos.

Si bien este factor ha estado regulado por normas autonómicas, por ejemplo en materia de subvenciones y contratos públicos, no será hasta 2013, cuando se promulgue una ley¹ concreta y a nivel nacional, en materia de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que minore las carencias de las anteriores, siendo ambas complementarias y respetando la que tenga disposiciones más específicas.

El ámbito de aplicación de la ley 19/2013 es muy amplio y en él se incluyen las entidades de derecho público, grupo al que pertenecen las universidades públicas, objeto de este estudio. También se incluyen las universidades privadas que reciban ayudas de más de 100.000 euros o que el 40% de sus ingresos sean ayudas de carácter público en el período de un año.

Las universidades públicas tienen la obligación de publicar la información que sea relevante en sus páginas web o portales de forma periódica y actualizada, además de hacerlo de una forma clara, estructurada y entendible para el usuario. La información que tienen obligación de publicar se puede estructurar en tres bloques:

1. Información institucional, organizativa y de planificación. Las universidades deben de publicar información relativa a las funciones que desarrollan, la normativa a la que están sujetas así como su estructura organizativa. Además de un organigrama, que recoja información profesional acerca de las responsables de los diferentes órganos.
2. Información de relevancia jurídica. Las universidades deberán publicar en sus páginas webs las normas o leyes a las que están sujetas.
3. Información económica, presupuestaria y estadística. Las universidades están obligadas a publicar los posibles convenios que tengan suscritos; ayudas de carácter público donde se incluya importe, beneficiarios, finalidad; los presupuestos, donde deben de aparecer de forma detallada las partidas de ingresos y gastos; las cuentas anuales y los informes de auditoría y fiscalización. También estarán en la obligación de publicar estadísticas referentes a algún área de la actividad de la universidad que sean de carácter relevante.

Otro aspecto a destacar regulado por esta ley, es la creación de los Portales de Transparencia. En general, podemos acceder a ellos, a través de las propias páginas web de las universidades y allí, encontramos con mayor o menor detalle, la información que la ley obliga a publicar. Dicha información tiene que estar en base a unos criterios

¹ Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

técnicos: accesibilidad, interoperabilidad y reutilización. En el caso de la Universidad de Zaragoza, encontramos información acerca de la normativa y aspectos generales de la actividad, órganos de gobierno, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, la oferta y demanda académica, estudiantes, economía y calidad.

Para supervisar y garantizar la correcta aplicación de la ley 19/2013, se crea el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, un órgano independiente que goza de plena capacidad jurídica y de actuación.

Definido el marco y el contexto legal, podemos decir que el principal objetivo de dicha ley es el de mejorar en materia de transparencia la gestión de las entidades públicas, a través de unas directrices comunes.

2.2. Indicadores financieros y no financieros como herramienta para medir la transparencia

Una vez conocido el marco legal, la siguiente cuestión es cómo medir el grado de transparencia de la información publicada. Los indicadores son la herramienta principal para la medición tanto cualitativa como cuantitativa de diferentes variables, que deben de ser medibles y observables con el fin de definir su posición en la actualidad y su desarrollo a lo largo de un período determinado (Plataforma del Tercer Sector, 2015). Pina, V. y Torres, L. (2011) los definen como una herramienta para comparar entidades, programas, centros y servicios con otros de similares características, o con ellos mismos a lo largo del tiempo (benchmarking).

Si bien la ley recalca su importancia, no añade un sistema de medición específico ya que fija unas reglas de cumplimiento a nivel general para todos los organismos sujetos a ella. Identificar y definir los indicadores es uno de los puntos clave dentro de un análisis de transparencia, pero similar importancia y dificultad tiene la elaboración de un sistema que permita computar dichos factores según la importancia relativa que cada indicador tenga dentro del análisis de la entidad. Además de ser capaz de elaborar un ranking puntualizando las debilidades y las fortalezas para poder sacar conclusiones y así llevar a cabo las modificaciones pertinentes. Si bien la aparición de indicadores financieros en las memorias anuales de las universidades es algo frecuente, la

presentación de indicadores no financieros o de gestión es menos habitual. Pina, V. y Torres, L. (2011) aseguran que es todavía un reto la incorporación de estos indicadores en la administración pública. Esto es debido a la complejidad de definir dichos indicadores además de la de recoger y analizar la información pertinente y de la falta de experiencia previa en la incorporación de este tipo de indicadores. Sin embargo, éstos son muy descriptivos de la gestión llevada a cabo por la universidad, ya que en entidades públicas, el resultado contable no es muy representativo.

Al no existir un modelo común, existen numerosas clasificaciones a la hora de analizar la transparencia a través de indicadores. La Universidad de Sevilla, en su memoria de las cuentas anuales (2007) incluye un apartado de indicadores, en el cual hace una clasificación en función de si se refieren a la gestión económica, a la gestión académica o a la gestión de recursos humanos. Torres, L. (1991) diferencia tres categorías para clasificar los indicadores. En primer lugar, los clasifica por inputs, outputs y outcomes. En segundo lugar, atiende a la procedencia de la información y los divide en indicadores presupuestarios (ratios financieros y económicos), de organización, de base social, de entorno e impacto. En último lugar, define los indicadores de economía, eficiencia y eficacia. También añade una clasificación que atiende a la oferta y la demanda académica. Pavón de Paula, S. (2013) los clasifica entre primarios y secundarios. Los indicadores primarios son aquellos que expresan valores obtenidos directamente de las fuentes de información. Por ejemplo: número de personal docente e investigador de una universidad. Los indicadores secundarios son aquellos que se obtienen a partir de la relación entre dos o más variables o indicadores primarios. Por ejemplo: porcentaje de personal docente e investigador sobre el total de personal de la universidad.

La Comisión de Estadística e Información Universitaria (2014), fundada en 2010 por la Conferencia General de Política Universitaria y compuesta por técnicos de las diferentes CCAA y del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, elaboró un catálogo de indicadores para el área académica, de recursos humanos, económica y de becas y ayudas al estudio. El objetivo principal de esta comisión es el de desarrollar un sistema de información universitaria que contribuya a la rendición de cuentas y la transparencia de la información, la cual tiene que ser objetiva, homogénea y comparable.

Una de las metodologías de medición más sólidas en España es la llevada a cabo por la Fundación Compromiso y Transparencia². Se constituyó en el año 2007 por un grupo de profesionales procedentes de diversas áreas para impulsar el buen gobierno, la transparencia, la rendición de cuentas y el impacto social de las instituciones. Centrándonos en el caso de las universidades españolas, la Fundación lleva desde el año 2012 publicando un informe de transparencia en el que define sus indicadores, su sistema de medición y la elaboración de un ranking. Dichos indicadores siguen el siguiente esquema principal: misión, plan estratégico, personal, gobierno, oferta y demanda académica, claustro, alumnos, información económica y resultados. El primer año, el estudio se centró en las universidades públicas, siendo en 2013 cuando la organización decidió añadir las universidades privadas con el objetivo de llevar a cabo una comparativa entre las dos.

En la primera edición del informe (2011), ninguna de las universidades públicas fue considerada una entidad transparente, al igual que las universidades privadas, las cuales fueron calificadas como opacas. Ayuso, M. (2015) asegura que la Ley de Transparencia ha sido un punto de inflexión en la evolución de dichos rankings, ya que incorpora directamente a las universidades públicas dentro del ámbito de actuación. En estos cuatro años, la evolución de las universidades públicas ha sido favorable como se puede observar en el gráfico 2, al contrario de lo ocurrido con las privadas. Martín Cavanna, J. (2013) explica que las universidades no sólo han respondido al estímulo de los informes, sino que lo han hecho en un mayor grado que otros sectores.

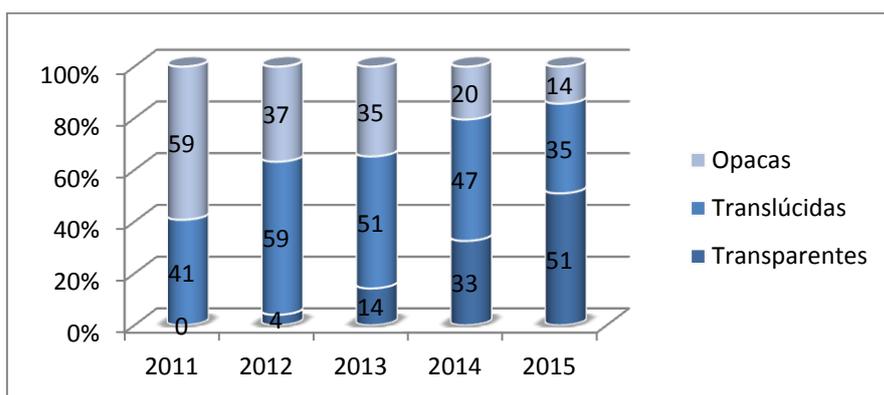


Gráfico 2. Porcentaje de universidades públicas por categoría y año. Fundación Compromiso y Transparencia

² Fundación Compromiso y Transparencia (2015). "Informe de Transparencia voluntaria en la web de las Universidades Españolas"

3. Metodología del trabajo

El estudio sobre transparencia, basado en la información que publican las universidades en sus páginas web, se realizará de forma comparada, siguiendo técnicas de benchmarking. Para ello, y analizando su posición en distintos rankings nacionales e internacionales, se han seleccionado las siguientes universidades, tal como se detalla en el apartado 3.1: la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Pompeu Fabra³, y la Universidad de Zaragoza. La comparación se lleva a cabo a través de una propuesta de indicadores que hemos elaborado a partir desde distintas fuentes de información, tal como se describe en el apartado 3.2.

El benchmarking es una herramienta de gestión que permite, al contrario que otras metodologías más estadísticas, analizar la información con mayor grado de detalle y trabajar con una muestra de un tamaño menor. Como ventajas, este método permite identificar tanto aquellas áreas que presentan una ventaja competitiva con respecto al sector como aquellos aspectos que presentan mayores debilidades y requieren un mayor esfuerzo. Además, como es un proceso continuo de análisis de la información permite redefinir los objetivos que presenta la entidad, con el fin de orientar hacia nuevas metas. Las principales desventajas con las que cuenta este método están relacionadas con el gran esfuerzo tanto económico como humano, para la recopilación y comparación de la información.

Un método complementario para el análisis de eficiencia es el Data Envelopment Analysis (DEA) utilizado por entidades públicas y no lucrativas en las que el resultado contable no aporta la información sobre rendimiento y eficiencia como el sector empresarial. Como nuestro estudio no se centra exclusivamente en la comparación de eficiencia de las universidades seleccionadas sino que lo hace de la información que se publica en sus páginas web, consideramos que la comparación puede realizarse con técnicas de benchmarking.

³ *Las dos primeras forman parte de la Alianza 4 Universidades (A4U), asociación estratégica entre cuatro de las principales universidades públicas españolas: Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) y Universidad Pompeu Fabra en Barcelona (UPF)".* <http://alliance4universities.eu/sobre-la-a4u/>

3.1. Muestra

Para fijar la muestra con la que llevar a cabo el análisis de transparencia a través de indicadores, hemos analizado varios rankings de transparencia del año 2015 realizados por diferentes instituciones, con el objetivo de seleccionar las universidades mejor valoradas considerando diferentes criterios. De todos ellos, hemos elaborado unas tablas en las que se incluyen las diez primeras universidades que los conforman.

En primer lugar, hemos analizado un ranking internacional elaborado por The Academic Ranking of World Universities, Shanghái (2015), el cual está formado por 500 universidades, de las cuales 13 son de origen español. Este ranking se elabora en función a unos indicadores que miden los rendimientos académicos de docentes y alumnos, investigaciones realizadas, premios recibidos... La Tabla 1, recoge la posición tanto a nivel nacional como a nivel mundial de las 10 primeras universidades españolas que lo conforman.

Institución	Ranking Nacional	Ranking mundial
Universidad de Barcelona	1	151-200
Universidad Autónoma de Barcelona	2-5	201-300
Universidad Autónoma de Madrid	2-5	201-300
Universidad Complutense de Madrid	2-5	201-300
Universidad Pompeu Fabra	2-5	201-300
Universidad Politécnica de Valencia	6-8	301-400
Universidad de Granada	6-8	301-400
Universidad de Valencia	6-8	301-400
Universidad de Sevilla	9-13	401-500
Universidad de Zaragoza	9-13	401-500

Tabla 1. Ranking Shanghái, universidades españolas. 2015

En segundo lugar, hemos analizado uno de los rankings propuestos por la Fundación BBVA en su informe *“Indicadores sintéticos de las universidades españolas”*. Este análisis está formado por 61 universidades españolas, tanto de naturaleza pública como privada y realiza varios rankings en función de rendimiento, volumen de resultados (similar al de rendimiento pero sin tener en cuenta el volumen de la universidad), investigaciones realizadas...La Tabla 2 recoge los resultados del ranking de docencia, investigación e innovación y desarrollo tecnológico.

Institución	Ranking
Universidad Pompeu Fabra	1
Universidad Autónoma de Barcelona	2
Universidad Politécnica de Cataluña	2
Universidad Politécnica de Valencia	2

Universidad Autónoma de Madrid	3
Universidad Carlos III	3
Universidad de Navarra	3
Universidad de Barcelona	3
Universidad de Cantabria	4
Universidad de Zaragoza	5

Tabla 2. Ranking Fundación BBVA. 2015

Por último, hemos analizado el ranking propuesto por la Fundación Compromiso y Transparencia. Este ranking se realiza a 49 universidades públicas españolas. Como hemos analizado en el apartado 2 del estudio, esta fundación elabora un ranking a partir de la información que publican las universidades en sus páginas webs. Describe unos indicadores que recogen información de diversas áreas, tanto desde un punto de vista estratégico como uno más económico-financiero. En este ranking, la Universidad de Zaragoza es considerada translúcida por no cumplir uno de los criterios, presentar el informe de auditoría en la fecha en la que se realiza el informe.

Institución	Ranking
Universidad de Alcalá	1
Universidad de Cantabria	1
Universidad de Córdoba	1
Universidad Pompeu Fabra	1
Universidad Rey Juan Carlos	1
Universidad de Cádiz	2
Universidad de Vigo	2
Universidad de Alicante	3
Universidad Autónoma de Barcelona	3
Universidad de Zaragoza	9

Tabla 3. Ranking Fundación Compromiso y Transparencia. 2015

Los objetivos de analizar rankings de diferentes entidades son los de obtener una información libre de posibles sesgos además de comparar clasificaciones elaboradas a partir de diferentes indicadores que miden aspectos diversos. Es muy importante destacar que los tres rankings miden factores completamente distintos, mientras que los dos primeros se centran en indicadores basados en rendimientos y resultados, el ranking elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia, tiene una visión más amplia y recoge factores más cualitativos, tales como presentación de la misión, estatutos, composición de los órganos de gobierno... Por lo que la comparación para elegir la muestra, se basa en la ordenación de las universidades en dichos rankings como una herramienta para medir la importancia a nivel exterior de estas entidades.

Tras analizar las tres fuentes de información, hemos elegido la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad Autónoma de Madrid para llevar a cabo el estudio comparativo con la Universidad de Zaragoza. Esta elección se debe a que dichas universidades están bien valoradas en los diferentes rankings estudiados. Centrándonos de nuevo en el ranking elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia, la puntuación dada a las universidades objeto de estudio es muy similar (Tabla 4). Todas ellas son consideradas universidades transparentes, a excepción de la Universidad de Zaragoza, que como hemos explicado anteriormente, es considerada translúcida.

Institución	Ranking	Puntuación
Universidad Pompeu Fabra	1	26
Universidad Autónoma de Madrid	5	22
Universidad de Zaragoza	9	24

Tabla 4. Puntuación por universidad Ranking Fundación Compromiso y Transparencia. 2015

Una vez definida la muestra y antes de comenzar a describir los indicadores con los que llevar a cabo el estudio, vamos a conocer los aspectos generales de las universidades a analizar. La tabla 5 recoge información de carácter general de las tres universidades. La Universidad de Zaragoza es la más antigua, la que mayor oferta de grados posee, así como el mayor número de alumnos matriculados, PDI y PAS. La Universidad Autónoma de Madrid, es la que mayor oferta de máster ofrece además de tener un presupuesto ligeramente superior a la de Zaragoza. La Universidad Pompeu Fabra es la universidad más pequeña tanto en oferta como en demanda académica, sin embargo es la que cuenta con mayor financiación por alumno.

	Año creación	Departamentos	Grado	Máster	Alumnos	PDI	PAS	Presupuesto	Presupuesto / Alumno
UPF	1990	8	24	31	12289	1840	695	124.241.517	10.110
UAM	1968	65	47	75	26540	2481	998	251.060.419	9.460
UZ	1542	56	55	57	32244	4163	1730	246.215.844	7.636

Tabla 5. Información general por universidad periodo 2015-2016

3.2. Propuesta de indicadores en función de diferentes fuentes de información: Ley de Transparencia, Comisión de Estadística e Información Universitaria y Fundación Compromiso y Transparencia

Para establecer una lista de indicadores que sean capaces de medir de forma objetiva la transparencia en la información publicada por las universidades es importante comparar diferentes fuentes de información. La principal es la Ley de Transparencia del 2013, la cual recoge los aspectos de carácter obligatorio que las universidades tienen que publicar en sus páginas webs. La segunda fuente es la Fundación Compromiso y Transparencia, teniendo como referencia el último informe que ésta ha publicado, correspondiente al año 2015. Por último, la Comisión de Estadística e Información Universitaria, a partir de su informe Catálogo Oficial de Indicadores Universitarios, en su versión del año 2014.

En los tres casos, hemos seleccionado fuentes de información que han elaborado informes posteriores a la Ley de Transparencia por lo que tendremos que analizar si en ellos se recogen los aspectos que en ésta se describen. La tabla 6 recoge la relación de indicadores con las distintas fuentes, señalando con una “X” aquellos aspectos que en ellas se recogen.

El primer paso para elaborar dicha tabla es identificar las áreas que son relevantes para medir la transparencia. Una vez identificadas, se plantean una serie de indicadores que hagan referencia a los aspectos más importantes de cada una. Las áreas se pueden agrupar en función de su naturaleza:

- Bloque institucional, organizativo y de planificación. En él se recogen las áreas de misión, plan estratégico y gobierno.
- Bloque de recursos humanos. En él se recogen las áreas de personal, alumnos y claustro.
- Bloque económico-presupuestario. En él se recogen el área de información económica.
- Bloque de actividad y de resultados asociados a ella: En él se recogen las áreas de oferta y demanda académica, entre otros aspectos de la actividad. Además del área de resultados, en el que analizaremos datos estadísticos derivados de los servicios prestados por las universidades, como la tasa de empleabilidad o la presencia en

rankings internacionales. Con resultado no nos estamos refiriendo al resultado económico obtenido a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que a diferencia de la importancia que tiene en el sector privado, ésta pasa a un segundo plano en el sector público.

Identificadas las áreas relevantes, el siguiente paso es analizar que fuentes de información utilizan los indicadores propuestos.

Con respecto al bloque institucional, organizativo y de planificación, tanto la Ley de Transparencia como el informe elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia incluyen estos indicadores. Esta información se recoge en la ley en el artículo 6.1 que describe la obligación por parte de las universidades de publicar sus objetivos, la normativa que le es de aplicación, las funciones a realizar así como los responsables de los órganos de gobierno y su perfil y trayectoria profesional.

Con respecto al bloque de recursos humanos, la Fundación Compromiso y Transparencia recoge todos los indicadores. La Ley de Transparencia no hace una referencia concreta a la información acerca del personal que forma la universidad, si bien si que la hace con respecto a las bandas salariales, la cual se recoge en el artículo 8.1f. En el área de alumnos, la ley sólo recoge la obligación de publicar las becas y ayudas públicas (art.8.1°C). En el caso de la Comisión de Estadística e Información Universitaria, sólo recoge los indicadores que se refieren a datos cuantitativos como el número de alumnos matriculados o el porcentaje de profesores extranjeros.

Con respecto al bloque de actividad y resultados asociados a ella, tanto la Fundación Compromiso y Transparencia como la Comisión de Estadística e Información Universitaria recogen los indicadores referentes a esta área. Si bien la Ley de Transparencia no hace una referencia concreta con respecto a la oferta y demanda universitaria ya que es de aplicación global al sector público, si que podemos incluir este aspecto dentro del artículo 6.2 de información relativa a la actividad de las entidades.

En el caso de los indicadores de resultados, encontramos el mismo problema en la Ley de Transparencia ya que no hace una referencia directa. Sin embargo, en su artículo 8.1i expresa la obligatoriedad de presentar la información estadística necesaria para valorar la calidad de los servicios que sean de su competencia.

Finalmente, el bloque económico-presupuestario, es el apartado en el que mayor grado de coincidencia han tenido las tres fuentes de información. La Fundación Compromiso y Transparencia recoge todos los indicadores a excepción del que describe el equilibrio presupuestario y financiero. La Comisión de Estadística e Información Universitaria recoge todos los indicadores que son de carácter estadístico o en relación a las cuentas anuales y ratios. Si bien hace mayor esfuerzo en los indicadores que recogen estadísticas de resultados, para elaborar sus ratios le es necesaria la publicación de los presupuestos y cuentas anuales por parte de las universidades. Es por ello que, aunque no cite específicamente la presentación de las cuentas anuales o la aprobación del presupuesto del año en curso se incluya en la tabla. En el caso de la Ley de Transparencia, en los artículos 8.1d y 8.1e se recoge la obligación de presentar el presupuesto aprobado de una forma detallada y describiendo las principales partidas presupuestarias y la obligación de presentar las cuentas anuales y el informe de auditoría, respectivamente.

Áreas relevantes	Indicadores	Ley de transparencia 19/2013	Comisión de Estadística e Información Universitaria (2014)	Fundación Compromiso y Transparencia (2015)
Misión	Misión	X		X
Plan estratégico	Líneas generales de su plan estratégico	X		X
Personal	Información acerca de los trabajadores y las categorías (PAS y PDI)	X		X
	Información acerca de las bandas salariales para PAS y PDI	X		X
Gobierno	Composición de los órganos de gobierno, junto con nombres y responsabilidades	X		X
	Estatutos	X		X
	Acuerdos adoptados por los órganos de gobierno	X		X
Oferta y demanda académica	Oferta de títulos por ramas, centros y campus		X	X
	Demanda de títulos por categoría en función de la oferta		X	X
	Evolución oferta-demanda con respecto al año anterior		X	X
Claustro	Breve perfil (nombre, dedicación, distinciones) y breve currículum vitae de los profesores por departamento			X
	Porcentaje de profesores extranjeros		X	X
Alumnos	Número de alumnos matriculados por título o grado		X	X
	Principales canales de representación y comunicación con alumnos (asesoramiento, tutorías...)			X
	Información acerca de becas y ayudas	X	X	X
Información económica	Presupuesto detallado y aprobado del año en curso	X	X	X
	Información detallada de los ingresos según las fuentes	X	X	X
	Información detallada de los gastos según las aplicaciones	X	X	X
	Equilibrio presupuestario-financiero y patrimonial	X	X	
	Principales cuentas anuales: balance y cuenta de pérdidas y ganancias	X	X	X

	Memoria explicativa de las cuentas anuales	X	X	X
	Informe de auditoría externo	X		X
Resultados	Principales resultados de la labor investigadora (tesis, publicaciones...)	X		X
	Datos acerca del rendimiento académico (duración de los estudios, alumnos aprobados/alumnos matriculados, tasa de abandono...)	X	X	X
	Índices de satisfacción de los alumnos con los servicios, profesores...	X	X	X
	Posición en los principales rankings nacionales e internacionales	X		X
	Número y porcentaje de los alumnos matriculados fuera de la comunidad y extranjeros matriculados	X	X	X
	Porcentaje de inserción laboral y mejora de la empleabilidad	X	X	X

Tabla 6. Relación de indicadores en base a diferentes fuentes de información

3.3. Lista de indicadores y descripción

Bloque institucional, organizativo y de planificación

1. Misión

Para empezar a realizar un análisis es importante identificar la misión de las entidades ya que es uno de los elementos principales de un plan estratégico. La misión define la actividad de una entidad, el público al que va dirigido, las necesidades que intenta cubrir con sus servicios así como una posible ventaja competitiva.

1.1. Las universidades harán pública su misión como entidad.

2. Plan estratégico

Una vez identificada la misión de la entidad, hay que analizar si la universidad cuenta con un plan estratégico para ponerla en marcha. Dicho plan tiene que ser aprobado por el órgano de gobierno e incluirá las directrices necesarias para la consecución de la misión.

2.1. Las universidades harán públicas las líneas generales de su plan estratégico para llevar a cabo la misión.

3. Gobierno

Los ratios referidos al apartado de gobierno, analizarán la publicación de la composición de los órganos de gobierno además de los puestos de responsabilidad que ocupan; además de las reglas y los principios básicos para llevar a cabo la actividad de la universidad, los cuales se recogen en los estatutos.

3.1. Las universidades harán públicas la composición de los órganos de gobierno acompañada de nombres y responsabilidades.

3.2. Las universidades harán públicos los estatutos.

3.3. Las universidades publicarán los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno.

Bloque de recursos humanos

4. Alumnos

Este apartado recoge información general acerca del alumnado de las universidades. Por un lado, datos numéricos sobre los alumnos matriculados por curso en los distintos

estudios impartidos por la universidad (grado, máster...) sin especificar rama de estudios u otro tipo de distinción, ya que se analizará con mayor detalle en el apartado referente a la demanda académica. En segundo lugar, se analizará la información referente a becas y ayudas.

4.1. Las universidades publicarán los datos anuales referentes a los alumnos.

4.2. Las universidades publicarán información acerca de las becas y ayudas, tanto de carácter estadístico (becas concedidas, porcentaje de alumnos con beca con respecto al total de alumnos matriculados...) como de información general acerca de las bases.

5. Personal (PDI, PAS)

Dentro del personal podemos dividir entre personal docente e investigador (PDI) y personal de administración y servicios (PAS). Si las universidades publican información acerca de las dos categorías, es posible obtener ratios tales como el número de alumnos por profesor y el porcentaje de PAS/PDI. Otro aspecto importante corresponde a la información que publican acerca de las bandas salariales, ya que a partir de ésta se pueden extraer datos acerca del tipo de contratación y el peso que este tipo de gasto tiene sobre el total.

5.1. Las universidades publicarán información acerca de las diferentes categorías, PDI y PAS.

5.2. Las universidades publicarán información de las bandas salariales por categoría.

Bloque económico-presupuestario

6. Información económica

En un contexto económico de crisis, el estudio de la información económica cobra mayor importancia, ya que las universidades tienen que realizar mayores esfuerzos para mantener los servicios y la calidad de éstos, con un presupuesto menor. El análisis de este apartado se puede dividir en dos aspectos principales. En primer lugar, identificaremos la publicación o no en las páginas webs del presupuesto y las principales cuentas anuales. En segundo lugar, y a partir de la información obtenida, calcularemos los principales ratios financieros.

6.1. Las universidades presentarán el presupuesto detallado y aprobado del año en curso

6.2. Las universidades presentarán en sus páginas webs las principales cuentas anuales: balance y cuenta de pérdidas y ganancias.

6.3. Las universidades publicarán el informe de auditoría externo.

6.4. Las universidades publicarán la memoria explicativa referente a las cuentas anuales y a la actividad del año en curso.

6.5. Las universidades publicarán información detallada de los ingresos según las fuentes y de los gastos según las aplicaciones.

6.6. Análisis de los principales indicadores financieros.

Bloque de actividad y de resultados asociados a ella

En este bloque, incluimos varios de los aspectos más importantes referentes a la actividad de las universidades que son aquellos que describen la oferta y la demanda académica. También analizaremos la información referente a los resultados de la actividad, no como un resultado económico sino como una serie de indicadores estadísticos, los cuales miden entre otros aspectos la satisfacción o la calidad de los servicios.

7. Oferta y demanda académica

Dos de los aspectos que dan valor a una universidad corresponden a la oferta y la demanda académica. Con respecto a la oferta, se analizará el número de títulos ofertados por rama de contenidos (Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias de la Salud, Ciencias y Arte y Humanidades) y por ciclo (Grados, Másteres y Doctorados). Un indicador para medir la calidad de la oferta educativa viene dado por la demanda de ésta. Por ello, analizaremos la evolución de la demanda de los diferentes tipos de estudios.

7.1. Las universidades publicarán su oferta de títulos por ramas y ciclos.

7.2. Las universidades publicarán la demanda de títulos en función de la oferta.

7.3. Análisis de la evolución de la demanda y la oferta con respecto a años anteriores.

8. Resultados de la actividad

En los últimos años, los indicadores que expresan resultados de la actividad han ganado mayor importancia dentro del sector público ya que ofrecen una visión de la posición de la entidad más allá del resultado económico.

- 8.1. Las universidades publicarán los principales resultados de su labor investigadora (número de tesis, de publicaciones)
- 8.2. Las universidades publicarán datos acerca del rendimiento académico (duración media de los estudios, tasa de rendimiento, tasa de abandono)
- 8.3. Las universidades publicarán índices de satisfacción de los alumnos con los servicios, profesores...
- 8.4. Las universidades publicarán la posición que tienen en los diferentes rankings nacionales e internacionales.
- 8.5. Las universidades publicarán información relativa a los alumnos que participen en el programa Erasmus.
- 8.6. Las universidades publicarán información acerca del porcentaje de empleabilidad de los alumnos titulados.

4. Análisis de resultados

Bloque institucional, organizativo y de planificación

1. Misión 2. Plan estratégico

El esfuerzo realizado por la Universidad Pompeu Fabra en la elaboración de la misión y la publicación a partir de un esquema muy visual permite identificar rápidamente los objetivos, además de estar provisto de enlaces externos que redirigen a una información más detallada. La Universidad Autónoma de Madrid no presenta una misión elaborada y detallada, ya que se limita a la publicación de unas breves líneas con unos objetivos poco concretos y aplicables a su actividad. La Universidad de Zaragoza presenta una misión muy estructurada y bien explicada.

Dentro de los objetivos que publican las universidades, se pueden señalar aspectos comunes referentes a la calidad de los servicios que ofrecen, una mayor implicación social, un mayor esfuerzo en investigación y destacar el papel de la transparencia dentro de sus funciones principales.

Con respecto al plan estratégico, las tres universidades están dotadas de ellos y lo publican en sus portales de transparencia.

3. Gobierno

Las tres universidades publican en sus portales de transparencia, la información referente a los órganos de gobierno, estatutos y acuerdos adoptados. En los tres casos, la información publicada se expone de forma muy estructurada y está incluida en uno de los apartados principales que forman los portales de transparencia de las universidades, por lo que su identificación es muy visible. Además de los estatutos de las universidades, también publican las leyes que rigen su actividad como la Ley de Transparencia de 2013 y otras normas de aplicación regional.

Bloque de recursos humanos

4. Alumnos

Dentro de este apartado vamos a analizar la información publicada acerca del total de alumnos matriculados por tipo de estudio y la información acerca de las ayudas que los alumnos perciben.

En la tabla 7, podemos observar el total de alumnos matriculados en el curso 2015-2016 por universidad y por tipo de estudio. Para estudios de grado, la Universidad de Zaragoza es la que más alumnos matriculados presenta seguida de la Autónoma de Madrid y para estudios de máster y doctorado, la Universidad Autónoma de Madrid es la que cuenta con mayor número de alumnos matriculados, seguida de la de Zaragoza.

2015-2016	Grado	Máster	Doctorado
UPF	9997	1146	1191
UAM	21314	2613	2613
UZ	28368	1938	2042

Tabla 7. Alumnos matriculados por tipo de estudio (grado, máster, doctorado) por universidad. 2015-2016

El segundo aspecto a abordar es el referente a las ayudas percibidas por los alumnos. La Universidad de Zaragoza, en su memoria económica, publica las becas provenientes de diferentes organismos, como pueden ser el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), el Gobierno Vasco o de la propia universidad que tienen diferentes finalidades (estudio, movilidad, residencia, prácticas...). Si bien las universidades ofrecen ayudas provenientes de diferentes fuentes, vamos a analizar las concedidas por el MECD para poder compararlas.

La tabla 8 recoge información de las becas concedidas en estudios de grado por el MECD en el curso 2015-2016. Además, en la primera columna de la tabla, se identifica

con una “X” si la universidad presenta información acerca de las bases de las becas ofertadas por el MECD. Las tres universidades disponen de un apartado destinado a este tipo de ayudas, donde aparecen los diferentes tipos de becas que se ofertan.

El mayor número de becas concedidas corresponde a los alumnos matriculados en la Universidad de Zaragoza pero teniendo en cuenta la relación alumnos matriculados-bechas concedidas, el porcentaje mayor lo obtiene la Universidad Autónoma de Madrid con un 27,14%.

	Presenta bases	Alumnos Matriculados	Becas MECD	
			Becas concedidas	% Alumnos con beca
UPF	X	9997	2015	20,16%
UAM	X	21314	5785	27,14%
UZ	X	28368	6236	21,98%

Tabla 8. Relación de alumnos matriculados con becas MECD concedidas por universidad. 2015-2016

5. Personal (PDI, PAS)

La tabla 9 recoge información acerca del personal docente e investigador (PDI) y del personal de administración y servicios (PAS). La universidad que cuenta con un mayor porcentaje de PDI trabajando a tiempo completo es la Universidad Autónoma de Madrid, seguida de la de Zaragoza. En el caso de la Universidad Pompeu Fabra este porcentaje es significativamente menor, incluso inferior al 50% del PDI. Otro de los ratios calculados relaciona el número de PAS con el número de PDI total, con el objetivo de conocer el porcentaje de personal no docente que apoya a los docentes. El porcentaje mayor lo obtiene la Universidad de Zaragoza con un 41,56%.

La Universidad Pompeu Fabra es la que tiene un ratio alumnos por profesor menor.

	PDI	PDI tiempo completo	% PDI TC	PAS	% PAS/PDI	Alumnos matriculados	Alumnos/profesor
UPF	1840	592	32,17%	695	37,77%	11143	6,06
UAM	2481	1820	73,36%	998	40,23%	23927	9,64
UZ	4163	2710	65,10%	1730	41,56%	30306	7,28

Tabla 9. Número de PDI y PAS por universidad. 2015-2016

Con respecto a las bandas salariales, las tres universidades publican a través de unas tablas información acerca de las retribuciones por categorías tanto para el PDI como para el PAS. En estas tablas, aparecen el salario base mensual y anual, y los diferentes complementos aplicables como los trienios y las pagas extras. La información publicada en este aspecto es escasa por lo que no es posible analizar la movilidad del personal.

Bloque económico-presupuestario

6. Información económica

En primer lugar, vamos a identificar la información que presentan las universidades objeto de estudio acerca del presupuesto y las cuentas anuales, para posteriormente elaborar una serie de ratios que nos indiquen la posición económica de dichas entidades. Las tres universidades presentan el presupuesto de forma detallada, el balance, la cuenta de resultados y la memoria académica, correspondientes al año 2015. Con respecto al informe de auditoría externo, la Universidad de Zaragoza es la única que no presenta el documento correspondiente al año de estudio, sino que el último publicado corresponde al año 2013.

Centrándonos en los presupuestos publicados por cada universidad, podemos observar la evolución que han tenido con respecto al año anterior. La Universidad Pompeu Fabra, es la única que ha experimentado una evolución positiva en el periodo 2014-2015.

	2014	2015	Var. 2014-2015
UPF	118.837.605	124.241.517	4,35%
UAM	265.452.000	251.060.419	-5,73%
UZ	251.678.206	246.215.844	-2,22%

Tabla 10. Variación del presupuesto 2014-2015 por universidad

Con respecto a la división por capítulos de los presupuestos, las tres universidades presentan el mismo modelo.

- Presupuesto de gastos

Como podemos observar en la tabla 11 y de forma más visual en el gráfico 3, el capítulo que recoge mayor gasto es el de operaciones corrientes. En el caso de la Universidad de Zaragoza supone un 86,66% del total del presupuesto. Dentro de las operaciones corrientes, la que acumula el mayor peso es la correspondiente a los gastos de personal, dato poco significativo debido al sector al que pertenece, el de los servicios.

Capítulos	UPF	UAM	UZ
I. Gastos de personal	64.427.017	144.945.632	173.154.277
II. Gastos corrientes en bienes y servicios	27.288.993	34.642.825	35.579.755
III. Gastos financieros	702.500	220.000	2.024.080
IV. Transferencias corrientes	5.777.615	11.526.545	2.624.634
O. CORRIENTES	98.196.125	191.335.002	213.382.746
VI. Inversiones reales	24.966.290	53.764.295	30.365.767

VII. Transferencias de capital	25	2.395.500	0
O. DE CAPITAL	24.966.315	56.159.795	30.365.767
VIII. Activos financieros	60.510	500.000	0
IX. Pasivos financieros	1.018.567	3.065.622	2.467.331
O. FINANCIERAS	1.079.077	3.565.622	2.467.331
TOTAL	124.241.517	251.060.419	246.215.844

Tabla 11. Presupuesto de gastos por capítulos y por universidad. 2015

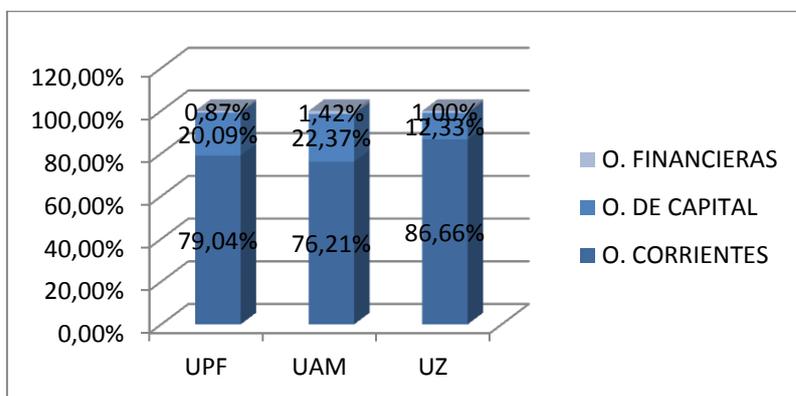


Gráfico 3. Porcentajes del presupuesto de gastos por categoría y universidad. 2015

- Presupuesto de ingresos

Con respecto al presupuesto de ingresos, como podemos observar en la tabla 12 y el gráfico 4, el mayor peso del presupuesto recae en las operaciones corrientes, principalmente en los capítulos III y IV, tasas y precios públicos, y transferencias corrientes, respectivamente. En el caso de la universidad de Zaragoza este capítulo supone casi un 90% de la totalidad del presupuesto.

Capítulos	UPF	UAM	UZ
III. Tasas, precios públicos y otros ingresos	32.071.610	49.089.459	56.966.462
IV. Transferencias corrientes	63.068.157	146.619.343	159.592.452
V. Ingresos patrimoniales	4.618.300	1.900.000	564.569
VI. Enajenación de inmovilizado	20	0	0
O. CORRIENTES	99.758.087	197.608.802	217.123.483
VII. Transferencias de capital	24.441.380	31.088.822	28.976.361
O. DE CAPITAL	24.441.380	31.088.822	28.976.361
O. NO FINANCIERAS	0	0	0
VIII. Activos Financieros	40.025	21.262.885	0
IX. Pasivos Financieros	2.025	1.099.910	116.000
O. FINANCIERAS	42.050	22.362.795	116.000
TOTAL	124.241.517	251.060.419	246.215.844

Tabla 12. Presupuesto de ingresos por capítulos y por universidad. 2015

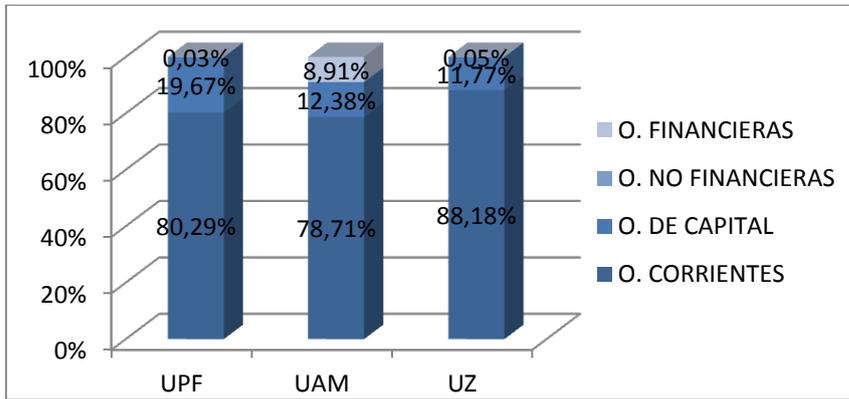


Gráfico 4. Porcentajes del presupuesto de ingresos por categoría y universidad. 2015

El predominio de estos capítulos se explica en base al modelo de financiación de las universidades públicas, las cuáles se financian principalmente a partir de las transferencias que reciben de otras entidades –fondos de origen público principalmente, aunque también de fuentes privadas- y de la recaudación de las matrículas de sus alumnos –fondos propios-. Como podemos observar en la tabla 13, el principal origen de los fondos es público, principalmente provienen de la Administración General del Estado seguida de las Administraciones Autonómicas correspondientes.

	UPF	UAM	UZ
Financiación Propia	25,81%	20,31%	24,74%
Financiación Privada	3,00%	5,30%	5,26%
Financiación Pública	71,16%	65,48%	69,95%
Pasivos Financieros	0,03%	8,91%	0,05%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 13. Procedencia de la financiación obtenida por universidad 2015

- Indicadores financieros

Para calcular los ratios de liquidez, solvencia y cobertura, hemos obtenido los datos de los balances de situación de las tres universidades.

El ratio de liquidez general nos muestra la capacidad que tienen las universidades de afrontar sus deudas a corto plazo con su activo circulante. La media del indicador es 0,73 por lo que la única universidad que no la supera es la Universidad Pompeu Fabra.

	UPF	UAM	UZ
ACTIVO CORRIENTE	35.998.587,39	73.105.499,52	37.970.185,00
PASIVO CORRIENTE	66.746.711,52	86.767.771,37	47.555.436,00
IND. LIQUIDEZ	0,54	0,84	0,80

Tabla 14. Ratio de liquidez por universidad. 2015

Los datos para calcular el indicador de tesorería, se han obtenido del estado de tesorería. Como podemos observar en la tabla 15, la Universidad Autónoma de Madrid presenta un déficit de tesorería. La Universidad Pompeu Fabra es la que presenta un mayor superávit, seguida de la de Zaragoza cuyo indicador es cercano a cero.

	UPF	UAM	UZ
COBROS	310.806.219,93	379.855.656,92	279.607.197,67
PAGOS	303.264.371,36	394.937.906,92	278.858.529,37
DIFERENCIA	7.541.848,57	-15.082.250,00	748.668,30
IND. DE TESORERÍA	2,43%	-3,97%	0,27%

Tabla 15. Indicador de tesorería por universidad. 2015

El ratio de solvencia nos indica la capacidad de las universidades de hacer frente a la totalidad de su exigible tanto a corto como a largo plazo con el total de su activo.

En las tres universidades, el indicador de solvencia es positivo y bastante holgado, por lo que tienen recursos para afrontar la totalidad de sus deudas, siendo la Universidad de Zaragoza la mejor posicionada.

	UPF	UAM	UZ
ACTIVO TOTAL	225.429.569,73	227.529.482,02	402.734.376,00
FONDOS TOTALES AJENOS	92.889.511,66	107.265.969,45	69.604.832,00
EXIGIBLE A CP	66.746.711,52	86.767.771,37	47.555.436,00
EXIGIBLE A LP	26.142.800,14	20.498.198,08	22.049.396,00
IND. SOLVENCIA	2,43	2,12	5,79

Tabla 16. Ratio de solvencia por universidad. 2015

El indicador de cobertura muestra la capacidad de las universidades de financiar su inmovilizado con los recursos propios con los que cuenta. La universidad Pompeu Fabra es la que cuenta con peor indicador. Esto se debe a que su nivel de fondos propios es significativamente menor al de las otras universidades analizadas.

	UPF	UAM	UZ
INMOVILIZADO NETO	189.430.982,34	154.423.982,50	364.764.191,00
FONDOS PROPIOS	6.097.296,00	94.523.906,33	324.658.472,00
IND. COBERTURA	0,03	0,61	0,89

Tabla 17. Ratio de cobertura por universidad. 2015

Bloque de actividad y de resultados asociados a ella

7. Oferta y demanda académica

- Oferta académica

El cuadro 18 recoge el número de titulaciones que oferta cada universidad para el curso académico 2015-2016. La Universidad de Zaragoza es la que mayor número de grados y doctorados oferta seguida de la Autónoma de Madrid y para estudios de máster, la mayor oferta es la de la Universidad Autónoma de Madrid seguida de la de Zaragoza.

Oferta académica	UPF	UAM	UZ
Grado	24	47	55
Máster	31	75	57
Doctorado	9	37	45

Tabla 18. Oferta académica por tipo de estudio y universidad. 2015-2016

La oferta de grados se puede dividir por ramas de conocimiento, como se analiza en el gráfico 5. En los tres casos la rama que oferta mayor número de grados es la de ciencias sociales y jurídicas. En el caso de la Universidad Autónoma de Madrid, los grados ofertados en ciencias sociales y jurídicas se igualan a los de artes y humanidades.

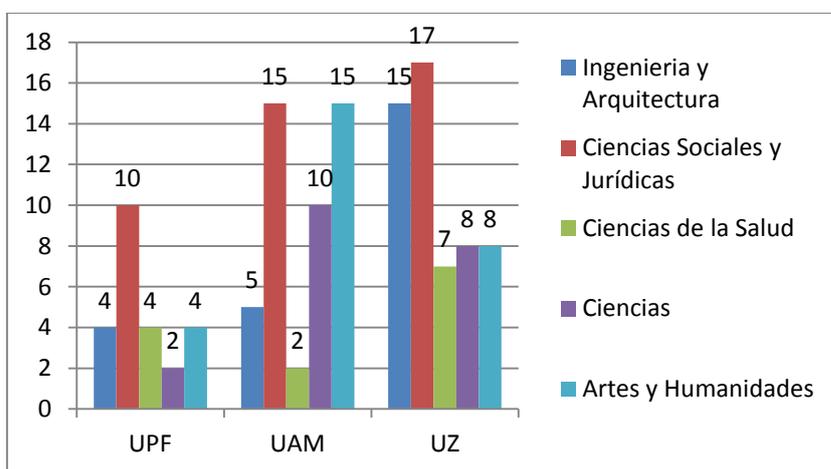


Gráfico 5. Oferta académica de grado por ramas y por universidad. 2015

- Demanda académica

Dentro de este apartado, vamos a analizar a partir de unos gráficos, la demanda global por universidad según el tipo de estudio, así como la evolución experimentada en los últimos cursos académicos. La evolución de la demanda puede ser un factor para medir la calidad en los diferentes aspectos de la actividad de la universidad.

El gráfico 6 recoge los alumnos matriculados por universidad en estudios de grado para diferentes periodos. Sólo la Universidad Pompeu Fabra experimenta una evolución positiva en los tres periodos estudiados debido al aumento de la oferta académica. Tanto la Autónoma de Madrid como la de Zaragoza, en el curso académico 2016-2017 han experimentado un retroceso respecto al número total de alumnos matriculados en estudio de grado aunque no muy significativo.

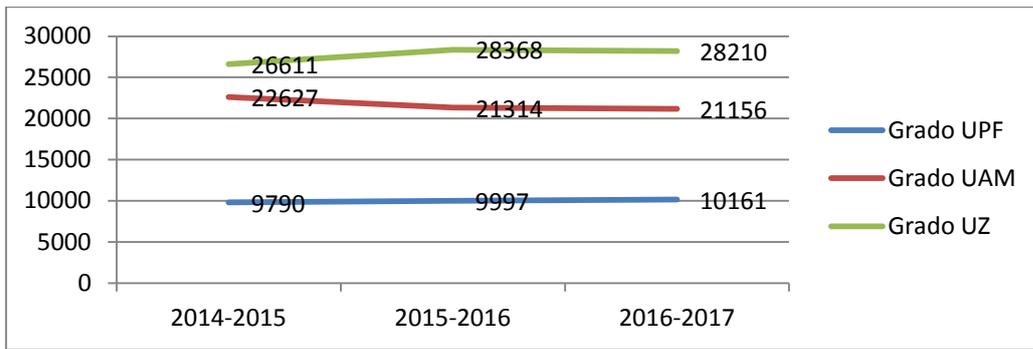


Gráfico 6. Evolución del número de alumnos matriculados en estudios de grado, periodo 2014-2017

Con respecto a los estudios de máster, como podemos ver en el gráfico 7, la evolución ha sido positiva en las tres universidades. Este hecho se fundamenta debido al incremento en los últimos años de la oferta de máster en las universidades españolas.

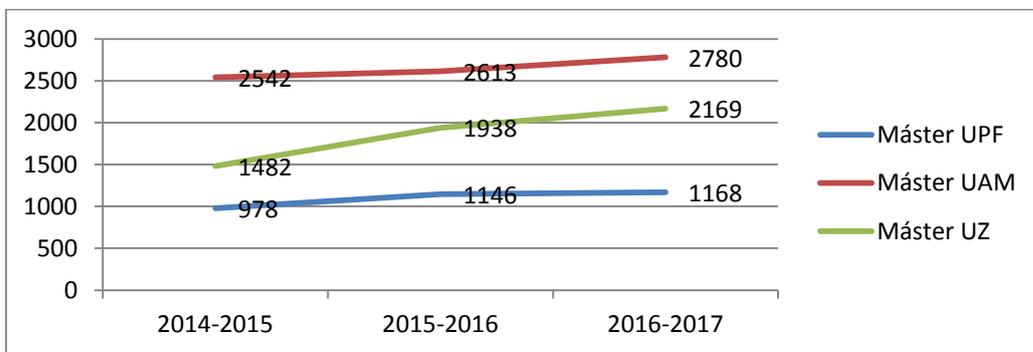


Gráfico 7. Evolución del número de alumnos matriculados en estudios de máster, periodo 2014-2017

Con respecto a los estudios de doctorado, la información publicada en las páginas web de las universidades es menor, por lo que no podemos analizar la evolución para los distintos periodos. Si bien en sus respectivas memorias, podemos encontrar el número de matriculaciones para el curso académico 2015-2016. La Universidad Autónoma de Madrid es la que mayor número de matriculados tiene en estudios de doctorado (3.818), seguida de la de Zaragoza (2.042) y la Pompeu Fabra (1.191).

8. Resultados

La heterogeneidad de la información que las universidades publican con respecto a los ratios referidos a resultados asociados a la actividad, sobretudo referente a los periodos de publicación, dificulta la comparación entre universidades.

- Labor investigadora

Uno de los resultados más importantes que presentan las universidades españolas corresponde a los trabajos realizados en I+D+i. Si bien la disminución progresiva en los

presupuestos ha afectado al importe destinado a estas partidas, las universidades siguen siendo uno de los puntos fuertes con respecto al I+D+i a nivel nacional.

El Consejo de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) elabora un informe anual de los principales aspectos significativos de las universidades españolas, entre los que se incluye la labor investigadora. Dentro de éste, podemos encontrar datos referentes a la producción científica acumulada desde el año 2005 al 2014. De las tres universidades, la que mayor número de publicaciones tiene es la Autónoma de Madrid (23.465), seguida de la de Zaragoza (14.866) y la Pompeu Fabra (7.587).

Otro aspecto destacable de la labor investigadora es el número de tesis leídas. En el curso 2014-2015, la universidad que más tesis expuso fue la Universidad Autónoma de Madrid. Sin embargo, para el periodo posterior, este puesto lo ocupa la Universidad de Zaragoza.

Tesis leídas	2014-2015	2015-2016
UPF	177	269
UAM	503	602
UZ	305	778

Tabla 19. Número de tesis leídas por universidad y periodo

- Rendimiento académico

Con respecto a la tasa de rendimiento en estudios de grado, la Universidad Pompeu Fabra es la que mayor índice presenta (89,13%) seguida de la Autónoma de Madrid (84,20%) y de la de Zaragoza (81,88%). La Universidad Pompeu Fabra y la Universidad de Zaragoza además de publicar el dato a nivel general, publica tablas referentes al rendimiento por titulación de grado.

Con respecto a la duración media de los estudios y a la tasa de abandono, sólo la Universidad Pompeu Fabra publica información. En el caso de la tasa de abandono, el último dato publicado corresponde al periodo 2014-2015 y asciende a un 24,44% mientras que el último dato sobre la duración media de los estudios corresponde al periodo 2015-2016 y asciende a 4,48 años. Sanmartín, O. (2016) asegura que la tasa de abandono aumenta pero mejora el rendimiento académico de los universitarios españoles.

- Índices de satisfacción

Los índices de satisfacción se suelen elaborar a través de los datos extraídos de encuestas realizadas a los alumnos matriculados que valoran diferentes aspectos como la actividad docente, las asignaturas impartidas, la titulación en términos generales...

La Universidad Pompeu Fabra publica en su página web el resultado de las encuestas realizadas en junio de 2016, cuyo índice de satisfacción general era del 85%. La Universidad Autónoma de Madrid, no publica información sobre este aspecto. La Universidad de Zaragoza recoge esta información a través de la plataforma Atenea. Una de las encuestas realizadas, es la referida a la actividad docente, cuyo índice de participación ha experimentado un ascenso positivo en los últimos años, en 2015 la valoración fue de 4,12.

- Posición en rankings nacionales e internacionales

Dentro de los indicadores que muestran resultados, este es uno de los más importantes para las universidades estudiadas ya que es una forma de medir la calidad de la institución. Por ello, las tres universidades dotan de un espacio en sus portales de transparencia visual y accesible. De los rankings publicados, ambas universidades coinciden en la importancia del ranking de Shanghái y el de la Fundación Compromiso y Transparencia, los cuales hemos analizado en el apartado 3.1 al definir la muestra.

- Alumnos extranjeros

Uno de los programas de intercambio de alumnos más destacado en Europa es el Programa Erasmus. La tabla 20 recoge los alumnos que vienen a las universidades españolas analizadas y los alumnos matriculados en España que se desplazan al extranjero. La Universidad Autónoma de Madrid es la que posee un mayor número de alumnos participantes en el programa Erasmus. En el caso de la Universidad Pompeu Fabra, ésta no publica datos concretos referentes al periodo 2015-2016, por lo que la información facilitada en la tabla es del periodo 2013-2014, última gráfica que publica en su página web.

Alumnos extranjeros	Erasmus recibidos	Erasmus desplazados
UPF	429 (2013)	-
UAM	863	948
UZ	715	935

Tabla 20. Número de alumnos que participan en el programa Erasmus, 2015-2016

- Empleabilidad

La Universidad Pompeu Fabra y la Universidad Autónoma de Madrid poseen un programa llamado “Alumni” en el que se facilita a los alumnos información y orientación laboral. En el caso de la Universidad de Zaragoza, esta orientación la lleva a cabo UNIVERSA, además de gestionar las prácticas universitarias. La tasa de empleabilidad (2015) de los alumnos graduados en la Pompeu Fabra estaba en torno al 83%, en un 79% en el caso de la Autónoma de Madrid y en un 70% en el caso de la de Zaragoza. Con una media del 77% sólo la Universidad de Zaragoza se encuentra por debajo de ésta.

5. Debate

El e-government, como herramienta de transparencia es un medio eficiente que facilita la publicación de información de carácter relevante para los usuarios, aunque algunos autores como Stallman, R. (2015) señala entre las desventajas del mismo, la desconfianza y la falta de conocimientos tecnológicos por parte de la población. Sin embargo, a la vista de la información que facilita el INE de que el 80% de la población española ha usado internet en los últimos tres meses, podemos descartar esta afirmación, especialmente en el caso de las universidades donde hay una gran concentración de recursos humanos con formación destacada en este ámbito.

A pesar de que la Ley de Transparencia tiene un ámbito de actuación muy amplio y las disposiciones que regula no son específicas para el caso de las universidades, los portales de transparencia de las tres universidades son muy similares. A menudo, las empresas informáticas que desarrollan las aplicaciones para las distintas universidades aportan un esquema similar, lo que permite una homogeneización de las estructuras de dichos portales.

La Ley cita la importancia de los indicadores como herramienta de medición de transparencia, aunque no incluye un listado estándar o unas directrices a seguir, por lo que, para elaborar un listado completo de indicadores hay que recurrir a varias fuentes de información, compararlas, y analizar los puntos en común y los que divergen. En este caso, hemos seleccionado dos de carácter más genérico, sin una propuesta concreta de indicadores (Ley de Transparencia y Fundación Compromiso y Transparencia) y una de carácter más estadístico, con una propuesta concreta de indicadores (Comisión de Estadística e Información Universitaria). Los indicadores también han tenido gran

presencia a la hora de seleccionar la muestra de universidades en este estudio, puesto que el ranking de Shanghái y el de la fundación BBVA se elaboran a partir de indicadores de logros y resultados; y el de la Fundación Compromiso y Transparencia incluye un abanico indicadores de carácter más cualitativo (organizativos, de recursos humanos, referentes a la actividad...). Es en este último donde la Universidad de Zaragoza, la única que no presenta informe de auditoría externo del año 2015 obtiene peor posicionamiento –el último publicado es de 2013-, lo que debería hacer pensar a sus gestores en un adelanto de la fecha de realización de la auditoría. El posicionamiento en rankings nacionales e internacionales parece uno de los aspectos más importantes para las universidades, y por ello de fácil acceso a través de sus portales de transparencia, como una forma explícita de mostrar la calidad de sus servicios -ya que el resultado contable no aporta la suficiente información sobre el desempeño de su actividad-. Por ello, los indicadores, tanto de transparencia como de gestión, representan la base de nuestro estudio comparado.

Los resultados del estudio muestran la incidencia de factores externos o contextuales en la evolución de algunas variables. Así, en los últimos años, debido principalmente a la crisis económica, se ha experimentado un repunte positivo de las matriculaciones en estudios superiores al haberse disminuido el acceso al mundo laboral. En la misma línea, tanto la oferta de becas procedentes de las universidades, como las solicitudes de las mismas, han aumentado debido al incremento de los precios y tasas públicas, a pesar de que se han endurecido las bases de su concesión. En cualquier caso, el número de créditos matriculados por alumno ha disminuido y ha aumentado la tasa de abandono. La Universidad Pompeu Fabra es la única que ha experimentado una evolución positiva continua de los alumnos matriculados en grado en el periodo 2014-2017 debido al aumento de su oferta académica. Los grados con mayor número de matriculaciones son los vinculados a la rama de las ciencias sociales y jurídicas, la cual tiene una tasa de empleo mayor según la CRUE (2014-2015). La empleabilidad de estos años de crisis, parece haber sido un factor decisivo en la evolución de estos indicadores.

Otro factor destacable es la incidencia de la financiación en los resultados obtenidos por las distintas universidades estudiadas. Al tratarse de universidades públicas y con un sistema de financiación similar, las partidas más voluminosas corresponden a las transferencias corrientes seguidas, a gran distancia de las tasas y precios públicos que pagan directamente los alumnos a través de sus matrículas. Sólo la Universidad Pompeu

Fabra ha experimentado una evolución positiva del presupuesto en los últimos periodos debido a la fuerte financiación que recibe de la Generalitat de Cataluña, que la convierte en una de las universidades públicas con mayor dotación de recursos. Esta característica también podemos observarla en el ratio de financiación por alumno, ligeramente superior al de las otras dos universidades, a pesar de su tamaño significativamente menor. Una de las partidas más sensibles a la reducción presupuestaria es la correspondiente al I+D+i. A pesar de una cierta reducción en los presupuestos en estos años de crisis, la producción científica de las tres universidades ha aumentado, especialmente la de la Universidad Autónoma de Madrid en el periodo 2014-15 y la de la Universidad de Zaragoza en el periodo 2015-16.

Como hemos explicado anteriormente, el interés de este estudio radica en identificar de forma comparada y objetiva las fortalezas y las debilidades de las universidades con el objetivo de llevar a cabo mejoras principalmente en materia de transparencia, además de concienciar de la importancia de este aspecto al resto de universidades públicas. Como líneas futuras de este trabajo, podríamos proponer la inclusión en el estudio de todas las universidades de carácter público, además de aquellas de naturaleza privada bajo el ámbito de aplicación de la Ley de Transparencia. Otra propuesta sería añadir más periodos de estudio, para poder conocer con mayor exactitud la tendencia de cada universidad para cada indicador.

6. Conclusiones

La Ley de Transparencia ha supuesto, en general, un impulso importante en la mejora de la calidad de la información que facilitan las universidades públicas, estableciendo unos criterios que cumplen casi en su totalidad las universidades objeto de estudio en este trabajo. Ello no resulta sorprendente dada la posición destacada que han obtenido sistemáticamente en los rankings nacionales e internacionales analizados. La entrada en vigor de dicha ley en 2013 supuso un punto de inflexión en el esfuerzo de las universidades públicas en impulsar la transparencia (Ayuso, M., 2015).

Tras analizar los resultados obtenidos a través de los indicadores y la forma de estructurar la información en las respectivas páginas web de las universidades estudiadas, concluimos que la Universidad Pompeu Fabra destaca con respecto a las

otras dos en materia de transparencia. También su financiación es mayor que la de la Universidad Autónoma de Madrid y de la de Zaragoza. Así, no solo el ratio de financiación por alumno, sino también el ratio de alumnos por profesor y rendimiento académico, llevan a la Universidad Pompeu Fabra a diferenciarse y ofrecer una imagen más competitiva con respecto a las otras dos universidades. La consecución de objetivos orientados hacia la excelencia académica, que fija una universidad pública en su plan estratégico, y un nivel de financiación acorde con ellos, suelen generar unos resultados destacados que sus indicadores muestran en las diversas formas de medición de la transparencia.

En el caso de la Universidad Autónoma de Madrid y de la de Zaragoza, aunque siguen casi en su totalidad las pautas de la Ley de Transparencia, realizan un esfuerzo menor a la hora de presentar información detallada en sus portales. Más allá de las directrices que marca la citada ley, que ha sido la base para elaborar nuestra lista de indicadores de transparencia, y que todas las universidades están obligadas a seguir, las diferencias con respecto al esfuerzo en materia de transparencia las encontramos en la forma de presentar de forma explícita la relación entre los objetivos planteados por cada universidad y los indicadores que muestran la consecución de los mismos en los distintos ámbitos de la actividad académica, sin una incidencia clara del nivel de financiación de cada universidad en su nivel de transparencia.

Las principales limitaciones que hemos encontrado a lo largo de la elaboración del estudio están relacionadas con la forma de publicar la información en las páginas web de las tres universidades. Por una parte es destacable la escasez de información en general sobre indicadores de gestión y su falta de homogeneización en los periodos a los que están referidos para facilitar la comparación de los mismos. Por otra parte, la publicación de las cuentas anuales y el presupuesto en formato pdf, en catalán, en el caso de la Universidad Pompeu Fabra, dificulta y ralentiza la comparación con las otras dos universidades.

7. Bibliografía

Ayuso, M. (2015). “Transparencia en la universidad: las públicas mejoran, a las privadas les sigue costando”. *El confidencial*

http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-10-29/transparencia-en-la-universidad-las-publicas-mejoran-a-las-privadas-les-sigue-costando_1073444/

Barrio, E. y Martín Cavanna, J. (2015) “Informe de transparencia en la web de las Universidades Públicas Españolas”. Fundación compromiso y transparencia.

http://www.compromisoytransparencia.com/upload_informes/35/50/Informe-transparencia-universidades-2015-dic.pdf

Center for World-Class Universities of Shanghai Jiao Tong University (2015) “Academic Ranking of World Universities 2015”

<http://www.shanghairanking.com/es/World-University-Rankings-2015/Spain.html>

Comisión de Estadística e Información Universitaria (2014). “Catálogo Oficial de Indicadores Universitarios”. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y CCAA.

[https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2015-05-06-3-2014-11-18-Cat%C3%A1logo%20Oficial%20de%20Indicadores%20Acad%C3%A9micos_SIIU_2014%20\(1\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2015-05-06-3-2014-11-18-Cat%C3%A1logo%20Oficial%20de%20Indicadores%20Acad%C3%A9micos_SIIU_2014%20(1).pdf)

Consejo de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)(2014-2015). “La universidad española en cifras 2014-2015”

http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Universidad%20Espa%C3%B1ola%20en%20cifras/UEC_14-15.pdf

Consejo de Universidades (2001). “Borrador del Catálogo de Indicadores del Sistema Universitario Español”

<http://www.ugr.es/~facmed/calidad/catalogoindicadores.pdf>

Cuentas anuales (2007). Cuentas anuales de la Universidad de Sevilla. Sistema de información a la dirección. Cuadro de indicadores universitarios. Pág. 101-141

http://servicio.us.es/gesteco/presupuesto-cuenta/cuentaliq-2007/7_indicadores.pdf

Cuentas anuales (2015). Cuentas anuales de la Universidad Pompeu Fabra, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Zaragoza, año 2015

UPF: <https://www.upf.edu/web/transparencia/comptes-anuals>

UAM: <https://www.uam.es/UAM/Cuentas-anuales/1446726705276.htm?language=es&nodepath=Cuentas%20anuales>

UZ: <https://portaltransparencia.unizar.es/economia>

García, N. (2016). “Las universidades públicas copan los primeros puestos en transparencia” *El economista*

<http://ecoaula.economista.es/universidades/noticias/7982217/11/16/Las-universidades-publicas-copan-los-primeros-puestos-en-transparencia.html>

Guardián Orta, C. (2006). “¿Qué es el e-government?” Blog k-government

http://www.k-government.com/2006/05/26/qu_es_el_e-government/

Informe inserción laboral (2014-2015). Informes acerca de la inserción laboral de los titulados en la Universidad Pompeu Fabra, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Zaragoza, año 2014-2015.

UPF:

<https://www.upf.edu/documents/3701303/0/InformeInsercixLaboral2014.pdf/46257225-87d7-46f3-8099-b906d96a9675>

UAM:

<http://www.uam.es/otros/o.empleo/imagenes/web1011/informes/InformeConjuntoUAM1011.pdf>

UZ: http://www.unizar.es/universa/wp-content/uploads/2011/02/EUA2015_V001_CUAD.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos acerca del uso de internet por sexo para el periodo 2012-2015.

http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_2/10/&file=C5G2.px&type=pcaxis

Ley 19/2013, de 9 de noviembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno Sec.I. Pág. 97922

<https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887.pdf>

Memorias económicas (2014-2015, 2015-2016). Memorias económicas de la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad de Zaragoza.

UPF:

<https://www.upf.edu/documents/1761050/3282298/Comptes+anuals+2015.pdf/29a4db06-9ad5-4221-ac14-e07816d25d43>

UAM:<http://www.uam.es/UAM/Memorias-Acad%C3%A9micas/1242648225366.htm?language=es&nodepath=Memorias%20Acad%C3%A9micas&pid=1242648225366>

UZ: <https://vgeconomica.unizar.es/memoria-economica>

https://secregen.unizar.es/sites/secregen.unizar.es/files/users/secregen/memoria_15-16_final.pdf

Morala, M. y Fernández, J.M. (2006). “Análisis de entidades públicas mediante indicadores: Instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades” *Pecvnia* 2, pp.79-100.

<http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/viewFile/736/650>

Pavón de Paula, M. (2011). “Indicadores de Gestión en Universidades”. En Carrasco, D. (ponente) et al. *Libro Blanco de los costes en las universidades*, 3ª Edición.

<http://www.ocu.es/wp-content/uploads/2015/09/LIBRO-BLACO-DE-LOS-COSTES.pdf>

Pérez, F. y Aldás, J. (2016). “U-Ranking 2016. Indicadores sintéticos de las universidades españoles”. Fundación BBVA.

<http://www.u-ranking.es/metodologia.php>

Pina, V. y Torres, L. (2011). “Indicadores de Gestión en Universidades”. En Carrasco, D. (ponente) et al. *Libro Blanco de los costes en las universidades*, 3ª Edición (pp. 597-617). Oficina de Cooperación Universitaria (OCU). Madrid.

<http://www.ocu.es/wp-content/uploads/2015/09/LIBRO-BLACO-DE-LOS-COSTES.pdf>

Pina, V. y Torres, L. (2008). “¿Está promoviendo el e-government una Administración Pública más transparente? Una visión global”. Facultad de CC.EE. y Empresariales. Universidad de Zaragoza

Plataforma del Tercer Sector (2015). “Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno”
https://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/Herramienta_de_Transparencia_y_Buen_Gobierno_2.pdf

Presupuestos (2014-2016). Presupuestos aprobados de la Universidad Pompeu Fabra, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Zaragoza, año 2014, 2015 y 2016.

UPF: <https://www.upf.edu/web/transparencia/presupostos-i-execucio1>

UAM: <https://www.uam.es/UAM/Informacionpresupuestaria/1446726706124.htm?language=es&nodepath=Informaci%C3%B3n%20presupuestaria>

UZ: <http://www.unizar.es/institucion/presupuesto>

Rocha, R., Cobo, A. y Alonso, M. (2011). “Administración electrónica en universidades españolas”. *Revista Española de Documentación Científica*, 34. Pág. 545-562

Sanmartín, O. (2016). “Crece la tasa de abandono de los universitarios españoles pero mejora su rendimiento académico” *El Mundo*.

<http://www.elmundo.es/sociedad/2016/09/12/57d1abdc46163fa36a8b4690.html>

Sarmiento, J. (2016). “Benchmarking: definición, ventajas e inconvenientes”

<https://es.slideshare.net/JhoelLSsarMientOoQUIroOZz1/benchmarking-65897023>

Stallman, R. (2015). “¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del e-government?”
Internet en las Organizaciones & Software Libre. Open Source

<https://jorchong.wordpress.com/2015/01/14/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-gobierno-electronico/>

Torres, L. (1991). “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XX nº 67 Pág. 535-558.

Vargas Díaz, C. (2011). “El Gobierno Electrónico o e-Gobierno”. Vol. 11 No. 1. Universidad de Granada (España)

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD9EB0AFF79442F705257C170009C981/\\$FILE/9711.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD9EB0AFF79442F705257C170009C981/$FILE/9711.pdf)