

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍAS
AGRARIAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA AGRÍCOLA Y
FORESTAL



*Parametrización de los elementos clave en el
análisis de la planificación estratégica de la
universidad pública española*

TESIS DOCTORAL

Juan Francisco González Maroto

Julio 2012

Directores:

Dr. D. Salvador Hernández Navarro

Dra. Dña. Ana Isabel Rodríguez Escudero



Universidad de Valladolid

Tribunal nombrado por el Magfco. y Excmo. Sr. Rector de la Universidad de Valladolid, el día de de 2012.

Presidente	D.
Vocal	D.
Vocal	D.
Vocal	D.
Secretario	D.

Realizado el acto de defensa y lectura de la tesis el día..... de..... de 2012, en el Salón de Grados de la E.T.S. Ingenierías Agrarias, Departamento de Ingeniería Agrícola y Forestal.

Calificación:

EL PRESIDENTE

LOS VOCALES

EL SECRETARIO

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento al Dr. D. Salvador Hernández Navarro y a la Dra. Dña. Ana Isabel Rodríguez Escudero por guiarme, ayudarme y mostrarme su apoyo incondicional para hacer posible el desarrollo de esta tesis. Su comprensión sincera y sus consejos pragmáticos han llevado a cabo mi compromiso.

Mi gratitud a todas las personas que llevan implícito el sustantivo de amigo y han contribuido, de una u otra forma, al desarrollo de este proyecto, destacando de forma explícita a Agustín, Belén, José, Loles y Pablo. Su ayuda, en esos momentos difíciles de avanzar, ha sido decisiva para continuar con este trabajo.

Quiero agradecer a la Universidad Europea Miguel de Cervantes y, muy especialmente, a su equipo directivo la disposición que han tenido conmigo durante la elaboración de esta tesis e, igualmente, por saber entender y aceptar el quehacer diario de este estudio compaginado con el trabajo profesional.

A esa alma y maestra, mi querida madre (q.e.p.d.), Ascensión Maroto, por inculcarme en mi vida las creencias y los valores con los que hoy convivo, por hacer de la constancia el arte del esfuerzo y por hacer que la palabra que más repita en mi ámbito personal y profesional sea compromiso; gracias Ascen por todo. Del mismo modo, a mi padre, Francisco González, por infundirme valor y estímulo en la vida, y a mi hermana, Marta, por ser tan generosa y paciente que todo lo que toca y sostiene hace que me llene de cordura y entereza.

Por último, a Arancha, mi adorable mujer, por acompañarme con su esfuerzo y apoyo en tantos momentos de la vida, por estar a mi lado y confiar en mí tanto en los aspectos personales como profesionales y, cómo no, por poder disfrutar con ella de nuestros hijos, Samuel y Alejandro, dando sentido mayor a nuestra vida.

A todos, gracias.

A mis hijos, *Samuel y Alejandro*

Abreviaturas

ANOVA	Análisis de la Varianza
AUT	Autónoma
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAME	Corregir, Afrontar, Modificar y Emprender
CC.AA.	Comunidades Autónomas
CRUE	Conferencia de Rectores de Universidades Españolas
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DEUSTO	Universidad de Deusto
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
G.C.	Gran Canaria
HDEZ	Hernández
IE	IE. Universidad
KWIC	Palabras clave
LC	Lingüística de Corpus
MONDRAGÓN	Universidad Mondragón Unibertsitatea
MSA	Medida de Suficiencia de Muestreo
NEBRIJA	Universidad Antonio de Nebrija
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDI	Personal Docente e Investigador
PE	Plan Estratégico/Planificación Estratégica
PEXEC	Programa Experimental de Evaluación Institucional de la Calidad del Sistema Universitario
POLIT	Politécnica
RAE	Real Academia de la Lengua Española
STC	Sentencia del Tribunal Constitucional
SUE	Sistema Universitario Español
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

UA	Universidad de Alicante
UAB	Universitat Autònoma de Barcelona
UAH	Universidad de Alcalá
UAL	Universidad de Almería
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UAO	Universitat Abat Oliba CEU
UAX	Universidad Alfonso X El Sabio
UB	Universitat de Barcelona
UBU	Universidad de Burgos
UC3M	Universidad Carlos III de Madrid
UCA	Universidad de Cádiz
UCAM	Universidad Católica San Antonio
UCAVILA	Universidad Católica de Ávila
UCHCEU	Universidad Cardenal Herrera-CEU
UCJC	Universidad Camilo José Cela
UCLM	Universidad de Castilla-La Mancha
UCM	Universidad Complutense de Madrid
UCO	Universidad de Córdoba
UCV	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
UDC	Universidad de A Coruña
UDG	Universitat de Girona
UDIMA	Universidad a Distancia de Madrid
UDL	Universitat de Lleida
UEC	Universidad Europea de Canarias
UEM	Universidad Europea de Madrid
UEMC	Universidad Europea Miguel de Cervantes
UFV	Universidad Francisco de Vitoria
UGR	Universidad de Granada
UPV/UHE	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

UHU	Universidad de Huelva
UIB	Universitat de les Illes Balears
UIC	Universitat Internacional de Catalunya
UIMP	Universidad Internacional Menéndez Pelayo
UII	Universidad Internacional Isabel I de Castilla
UJAEN	Universidad de Jaén
UJI	Universidad Jaume I de Castellón
ULE	Universidad de León
ULL	Universidad de La Laguna
ULPGC	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
UM	Universidad de Murcia
UMA	Universidad de Málaga
UMH	Universidad Miguel Hernández de Elche
UNAV	Universidad de Navarra
UNAVARRA	Universidad Pública de Navarra
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNEX	Universidad de Extremadura
UNIA	Universidad Internacional de Andalucía
UNICAN	Universidad de Cantabria
UNIOVI	Universidad de Oviedo
UNIR	Universidad Internacional de La Rioja
UNIRIOJA	Universidad de La Rioja
UNIZAR	Universidad e Zaragoza
UOC	Universitat Oberta de Catalunya
UPC	Universitat Politècnica de Catalunya
UPCOMILLAS	Universidad Pontificia Comillas
UPCT	Universidad Politècnica de Cartagena
UPF	Universitat Pompeu Fabra
UPM	Universidad Politècnica de Madrid

UPO	Universidad Pablo de Olavide
UPSA	Universidad Pontificia de Salamanca
UPV	Universidad Politécnica de Valencia
URJC	Universidad Rey Juan Carlos
URL	Universitat Ram3n Llull
URV	Universitat Rovira i Virgili
US	Universidad de Sevilla
USAL	Universidad de Salamanca
USC	Universidad de Santiago de Compostela
USJ	Universidad San Jorge
USPCEU	Universidad San Pablo-CEU
UTECEM	Universidad Tecnología y Empresa
UV	Universitat de València (Estudi General)
UVA	Universidad de Valladolid
UVIC	Universitat de Vic
UVIGO	Universidad de Vigo
VIU	Universitat Internacional Valenciana

ÍNDICE

<i>Abreviaturas</i>	<i>9</i>
<i>ÍNDICE</i>	<i>13</i>
<i>Índice de Figuras y Tablas</i>	<i>16</i>
0. PRESENTACIÓN	21
1. ANTECEDENTES	29
1.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
1.1.1. Los términos “plan” y “estrategia”	31
1.1.2. El concepto de planificación estratégica	34
1.1.3. Fases en el proceso de planificación estratégica.....	36
1.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES	39
1.2.1. Cambios en el sistema universitario español	39
1.2.2. Concepto y aplicación de la planificación estratégica en las universidades ..	40
1.2.3. Elementos comunes en los planes estratégicos de las universidades	44
1.2.3.1. Misión.....	45
1.2.3.2. Visión	46
1.2.3.3. Valores.....	48
1.2.3.4. Ejes estratégicos	48
1.2.3.5. Objetivos estratégicos, operativos y acciones	49
1.2.3.6. Indicadores, metas y responsables.....	49
1.2.3.7. Análisis DAFO.....	50
2. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MARCO DE ANÁLISIS	53
2.1. OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	55
2.2. METODOLOGÍA	57
2.2.1. Lingüística de corpus	59
2.2.2. El programa AntConc	61
2.2.3. Análisis léxico	63
2.2.4. Análisis estadístico	64

2.3.	MARCO DE ANÁLISIS.....	65
2.3.1.	Mapa de universidades.....	66
2.3.2.	Alumnado.....	74
2.3.3.	Personal docente e investigador y personal de administración y servicios ..	78
2.3.4.	Marco jurídico de la universidad española. Autonomía universitaria	81
3.	<i>RESULTADOS DEL ANÁLISIS LÉXICO</i>	87
3.1.	CORPUS LINGÜÍSTICO.....	89
3.2.	ANÁLISIS LÉXICO DE LA MISIÓN.....	92
3.2.1.	Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de la Misión.....	92
3.2.2.	Ilustraciones de la Misión de las distintas universidades.....	103
3.3.	ANÁLISIS LÉXICO DE LA VISIÓN.....	107
3.3.1.	Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de la Visión.....	107
3.3.2.	Ilustraciones de la Visión de las distintas universidades.....	121
3.4.	ANÁLISIS LÉXICO DE LOS VALORES.....	125
3.4.1.	Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de Valores.....	125
3.4.2.	Ilustraciones de los Valores de las distintas universidades.....	134
3.5.	ANÁLISIS LÉXICO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS.....	136
3.5.1.	Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de los Ejes estratégicos.....	136
3.5.2.	Ilustraciones de los Ejes estratégicos de las distintas universidades.....	143
4.	<i>RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO</i>	147
4.1.	ANÁLISIS DE LA CONGRUENCIA ENTRE LAS PALABRAS CLAVE.....	149
4.2.	PALABRAS CLAVE Y PERFIL DE LA UNIVERSIDAD.....	158
4.2.1.	Palabras clave de la Misión y perfil de la universidad.....	159
4.2.2.	Palabras clave de la Visión y perfil de la universidad.....	163
4.2.3.	Palabras clave de los Valores y perfil de la universidad.....	168
4.2.4.	Palabras de los Ejes estratégicos y perfil de la universidad.....	171
5.	<i>CONCLUSIONES</i>	175
6.	<i>LIMITACIONES</i>	181
7.	<i>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</i>	185

8. BIBLIOGRAFÍA	191
9. ANEXOS	205
ANEXO I. ILUSTRACIONES ANTCONC	209
Anexo I.1. Ejemplos de las palabras del elemento Misión	209
Anexo I.2. Ejemplos de las palabras del elemento Visión	213
Anexo I.3. Ejemplos de las palabras del elemento Valores	220
Anexo I.4. Ejemplos de las palabras más frecuentes del elemento Ejes estratégicos	226
ANEXO II. ILUSTRACIONES DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y EJES ESTRATÉGICOS POR CCAA	231
Anexo II.1. Ilustraciones de la Misión de las distintas Universidades por CC.AA.	231
Anexo II.2. Ilustraciones de la Visión de las distintas Universidades por CC.AA.	233
Anexo II.3. Ilustraciones de los Valores de las distintas Universidades por CC.AA.	236
Anexo II.4. Ilustraciones de los Ejes Estratégicos de las distintas Universidades por CC.AA.	239
ANEXO III. TABLA RESUMEN “BASE DE DATOS”	241

Índice de Figuras y Tablas

Índice de Figuras

FIGURA 1. Distribución de las universidades en España y universidades públicas con plan estratégico.....	44
FIGURA 2. Análisis DAFO.....	51
FIGURA 3. Esquema de la metodología aplicada en el análisis	59
FIGURA 4. Distribución de universidades en España	70
FIGURA 5. Número de estudiantes universitarios (2009/2010)	75
FIGURA 6. Distribución de alumnos (2009/2010)	75
FIGURA 7. Evolución en el número de alumnos universitarios	76
FIGURA 8. Alumnos por tipo de estudio	77
FIGURA 9. Alumnos de primer y segundo ciclo en las universidades públicas presenciales	78
FIGURA 10. Personal docente e investigador (PDI) y personal de administración y servicios (PAS)	79
FIGURA 11. Evolución del PDI en las universidades públicas presenciales ...	80
FIGURA 12. Evolución del PAS en las universidades públicas presenciales...	80
FIGURA 13. Archivos y palabras en la Misión.....	92
FIGURA 14. La palabra “sociedad” en la Misión según AntConc.....	94
FIGURA 15. El término “públic*” en la Misión según AntConc.....	95
FIGURA 16. Frecuencias de respuesta a las preguntas dicotómicas de la Misión.....	97
FIGURA 17. Ilustración de las respuestas a las preguntas dicotómicas de la Misión por palabra y universidad.....	105

FIGURA 18. Ilustración de la suma de respuestas a las preguntas dicotómicas de la Misión por universidades	106
FIGURA 19. La expresión formación integral en la Visión según AntConc.	109
FIGURA 20. La expresión formación continua en la Visión según AntConc	110
FIGURA 21. La palabra estudiantes en la Visión según AntConc	111
FIGURA 22. La palabra personas en la Visión según AntConc	111
FIGURA 23. Frecuencias de respuesta a las preguntas dicotómicas de la Visión	114
FIGURA 24. Ilustración de las respuestas a las preguntas dicotómicas de la Visión por palabra y universidad.....	124
FIGURA 25. Ilustración de la suma de respuestas a las preguntas dicotómicas de la Visión por universidades.....	125
FIGURA 26. Universidades que no definen los Valores en el plan estratégico en AntConc	126
FIGURA 27. Frecuencias de respuesta a las preguntas dicotómicas de los Valores	130
FIGURA 28. Ilustración de las respuestas a las preguntas dicotómicas de los Valores por palabra y universidad.....	135
FIGURA 29. Ilustración de la suma de respuestas a las preguntas dicotómicas de los Valores por universidades.....	136
FIGURA 30. Frecuencias de respuesta a las preguntas dicotómicas de los Ejes estratégicos	139
FIGURA 31. Ilustración de las respuestas a las preguntas dicotómicas de los Valores por palabra y universidad.....	144

FIGURA 32. Ilustración de la suma de respuestas a las preguntas dicotómicas de los Ejes por universidades145

Índice de Tablas

TABLA 1. Fases en el proceso de planificación estratégica.....	39
TABLA 2. Mapa de universidades en España.....	67
TABLA 3. Campus universitarios.....	73
TABLA 4. Número de palabras en el corpus y los subcorpus	90
TABLA 5. Frecuencia y porcentaje de presencialidad de las palabras de la Misión.....	93
TABLA 6. Ejemplo del ajuste realizado con el término “pública”	94
TABLA 7. Respuestas a las preguntas dicotómicas de la Misión por universidades.....	99
TABLA 8. Universidades con una Misión representativa y no representativa del corpus.....	101
TABLA 9. Frecuencia y porcentaje de presencialidad de las palabras de la Visión	107
TABLA 10. Respuestas a las preguntas dicotómicas de la Visión por universidades.....	116
TABLA 11. Universidades con una Visión representativa y no representativa del corpus.....	120
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de presencialidad de los Valores.....	127
TABLA 13. Respuestas a las preguntas dicotómicas de los Valores por universidades.....	131
TABLA 14. Universidades con Valores representativos y no representativos del corpus.....	133
TABLA 15. Frecuencia y porcentaje de presencialidad de las palabras de los Ejes estratégicos.....	137

TABLA 16. Respuestas a las preguntas dicotómicas de los Ejes por universidades.....	140
TABLA 17. Universidades con Ejes estratégicos representativos y no representativos del corpus	142
TABLA 18. Palabras clave en los elementos del plan estratégico analizados .	150
TABLA 19. Correlaciones con las palabras clave de la Misión.....	153
TABLA 20. Correlaciones con las palabras claves de la Visión.....	155
TABLA 21. Correlaciones con las palabras clave de los Valores y de los Ejes estratégicos.....	156
TABLA 22. Evaluación de los supuestos de partida del análisis factorial.....	158
TABLA 23. Perfil de las universidades a partir de las palabras clave de la Misión.....	160
TABLA 24. Perfil de las universidades a partir de las palabras clave de la Visión	164
TABLA 25. Perfil de las universidades a partir de las palabras clave de los Valores.....	168
TABLA 26. Perfil de las universidades a partir de las palabras clave de los Ejes estratégicos.....	171



0.PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

El marco contextual en el que las universidades desarrollan su actividad es un entorno caracterizado por notables cambios que introducen incertidumbre. Como factor principal de esta realidad cambiante a la que se enfrenta la universidad española destaca la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Pero a él se solapan otros tantos factores relevantes como, por ejemplo, la aparición de nuevas universidades, el cambio normativo, el incremento de la competencia internacional dada la creciente movilidad geográfica de estudiantes o la reducción del número de estudiantes que acceden a este tipo de educación.

Si a estas circunstancias añadimos la intención manifestada por los poderes públicos de fomentar la financiación de las universidades sobre la base de criterios de calidad y cumplimiento de unos objetivos y la creciente exigencia de rendición de cuentas por parte de la sociedad con demandas relativas al papel de la universidad como dinamizadora del desarrollo económico, no nos queda sino concluir que la gestión de la educación superior se ha vuelto mucho más compleja que en épocas anteriores donde predominaban los factores de estabilidad y sencillez. Los métodos que antes eran válidos hoy en día resultan insuficientes; ahora más que nunca, el crecimiento de una universidad puede suponer el declive de otras, por lo que comportamientos meramente vegetativos llevarán a quien los adopte a una situación de empeoramiento relativo.

Para hacer frente a estos nuevos desafíos, en los últimos años se ha venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades, entre las que destaca la planificación estratégica (PE): un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad como paso previo a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones.

En 1995, Álamo señala: “Las universidades españolas públicas y privadas carecen de documentos formalizados donde queden recogidas sus orientaciones estratégicas. Esta realidad la hemos podido constatar al solicitar a los rectores de este colectivo (...) los documentos –que no necesariamente habrían de adoptar la forma de un plan estratégico (PE)– donde se reflejasen sus objetivos para los próximos años. Una vez analizado el material recopilado, pudimos comprobar que sólo una proporción muy reducida tenía tales documentos y sabía qué se estaba realizando a nivel internacional”.

Sin embargo, en la actualidad la PE está siendo un motor más de la gestión de las universidades, ya que la mayoría de ellas disponen de dicha planificación. Tal y como señala Cortadellas (2008b: 116), “las universidades españolas han ido entrando progresivamente en la dinámica de dirección estratégica ya que el 82% disponían de un plan estratégico en el año 2006, aunque en diversos niveles de desarrollo. Las universidades públicas ahora son plenamente conscientes de la necesidad y utilidad de los planes estratégicos y los asumen como un proceso crucial para su correcto funcionamiento”.

La relativamente reciente implantación de la PE en la universidad permite explicar por qué no existen trabajos que abordan el análisis de sus principales componentes. Esta investigación es un primer paso en el conocimiento de esta realidad. Realmente el mapa de universidades en España es lo suficientemente complejo y heterogéneo como para no tratar a las 79 universidades existentes (50 públicas y 29 privadas) como una única realidad homogénea y agregable. Como no podía ser de otra forma, el marco elegido para el estudio es el núcleo duro del sistema universitario español. En particular, en esta tesis doctoral se analiza la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos de los 43 planes existentes en el curso académico 2010/2011 en las 47 universidades públicas españolas con docencia presencial.

La Misión es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la institución. Describe, en términos generales, la actividad de la organización e

identifica la necesidad básica de la sociedad a la que destina sus servicios. La Visión es el proyecto o modelo de universidad al que se tiende, haciendo hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la institución, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro. Los Valores son un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito institucional que determinan y regulan las relaciones entre los distintos estamentos de la institución. Constituyen una expresión de la cultura organizativa y se configuran como elementos fundamentales para desarrollar la Visión. Serán los principios y creencias que definan a la organización y la distinguen de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel general, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen. Finalmente, los Ejes estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la institución, es decir, las líneas directrices que deben contribuir a acelerar su evolución en la dirección adecuada. Se espera que actúen como grandes objetivos generales que articulan el sistema de objetivos específicos del plan (Universidad de Valladolid¹, 2008b:12-13).

Como ya hemos señalado, el objetivo general de esta tesis es analizar la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos de las 47 universidades públicas españolas con docencia presencial. Para lograr este objetivo la metodología básica que utilizaremos es el análisis léxico basado en un corpus lingüístico. El corpus lingüístico es un conjunto de datos sistematizados según determinados criterios, suficientemente extenso en amplitud y profundidad, de manera que sea representativo del total.


¹Para la denominación de las universidades se ha seguido lo publicado por el Ministerio de Educación (2011) -Secretaría General de Universidades- en el libro "Datos y cifras del sistema universitario español: curso 2011/2012". Madrid: Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Como parece obvio, nuestro corpus está compuesto por los 43 PEs o, en su defecto, por los documentos que describen la PE de las universidades públicas españolas. Obsérvese que tal valor no coincide con el número de universidades (47) ya que cuatro de ellas (Alcalá, Complutense de Madrid, Extremadura y Politécnica de Madrid) o no tenían o no fuimos capaces de conseguir tal documento.

El estudio, que se abordará mediante el programa de gestión de corpus de corte estadístico AntConc (www.antlab.sci.waseda.ac.jp/software.html), se desglosa en dos partes. En la primera se realiza un análisis cuantitativo que tiene como objetivo extraer las palabras candidatas a palabras clave que caracterizan cada uno de los elementos que hemos considerado de los PEs, es decir, las palabras clave de la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes. Este primer análisis cuantitativo o parametrización de los corpus nos servirá de base para un análisis de tipo cualitativo que incluirá una serie de preguntas dicotómicas elaboradas a partir de las palabras clave identificadas con el programa AntConc y que tiene su colofón en la proposición de una definición esencial de la Misión, Visión, Valores y Ejes estratégicos de las universidades públicas españolas con docencia presencial.

El estudio léxico se completará con un análisis estadístico basado en correlaciones y análisis de la varianza (ANOVA), que realizaremos tomando como base de datos las respuestas a las preguntas dicotómicas elaboradas en la primera parte. En esta parte final del trabajo incluiremos tanto un estudio de la congruencia entre los términos escogidos por una universidad para definir su Misión y los correspondientes a la Visión, Valores y Ejes estratégicos, como un análisis del perfil de las universidades –basado en el tamaño, la antigüedad, la eficiencia y la especialidad– en función de la aparición de unas determinadas palabras clave u otras en los diferentes elementos de su PE.

Finalmente, la tesis doctoral se cierra con la presentación de las principales conclusiones, de las limitaciones y de las futuras líneas de investigación que se abren tras este primer estudio.



1

1. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

Como se ha señalado en la introducción, en este trabajo se analizan los elementos clave de la PE de la universidad pública española. Antes de detallar los objetivos específicos que se persiguen –lo que haremos en el segundo capítulo–, destinamos éste a definir la PE y a exponer su importancia relativamente reciente en la universidad, lo que, entre otras circunstancias, es consecuencia del proceso de transformación y cambio impulsado por el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

1.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Concretamente, el objetivo de este apartado es describir el proceso de PE haciendo especial hincapié en las etapas, metodología y componentes de tal proceso. Para ello, en primer lugar se realiza un acercamiento a los términos que conforman el concepto de “planificación estratégica”; esto es, las palabras “plan” y “estrategia”.

1.1.1. Los términos “plan” y “estrategia”

La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2001) utiliza como definición de la palabra “plan” las siguientes acepciones: “1) intención, proyecto; 2) modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla; y 3) escrito en el que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra”. De la misma manera, en tal diccionario se cataloga la “planificación” como “el plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una

industria, etc.” Por su parte, la palabra “estrategia” se define como: “1) arte de dirigir las operaciones militares; 2) arte, traza para dirigir un asunto; y 3) en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.”

La palabra “estrategia” (Fernández, 2005: 3) es de origen militar y proviene del griego *strategos*, término en el que se combinan los vocablos *stratos* (ejército) y *ago* (dirigir). En el campo militar, la finalidad de la estrategia es obtener una superioridad frente al resto o contrarios. La estrategia militar, con respecto a la empresarial, se sustenta en el conflicto, mientras que la empresarial lo hace en el concepto de competencia.

La estrategia hace referencia al compromiso de promover unas acciones en vez de otras para lograr unos determinados objetivos contando con un conjunto de recursos (Oster, 1990: 4). Normalmente, la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación que pone en marcha la alta dirección de la empresa (Hill y Jones, 2005: 10). No obstante, las estrategias pueden surgir y, de hecho, en ocasiones van surgiendo sin necesidad de planificarlas.

Sin embargo, el concepto de estrategia es mucho más rico en matices de lo que se propone desde el diccionario. Por ejemplo, Mintzberg (1997: 5-22), en lo que denomina las cinco “Pes” de la estrategia, señala que la estrategia puede referirse a: 1) un *plan* o curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías; 2) una *pauta de acción* o maniobra para ganar al competidor; 3) un *patrón* o modelo, esto es, un flujo de acciones intencionadamente o no en su comportamiento; 4) una *posición* o medio para ubicar a una organización en un ambiente; y 5) una *perspectiva* o modo particular de percibir el mundo. Sin profundizar en su contenido, destacamos que las definiciones enunciadas son compatibles y complementarias entre sí. Mintzberg afirma que, si bien los términos propuestos compiten, puesto que pueden sustituirse, lo más interesante de ellos es cómo se complementan.

En todo caso, la profusión de significados pone de relieve la dificultad de la definición y, por consiguiente, su comprensión y puesta en práctica. Véase si no la siguiente reflexión de Mintzberg (1997: 22): “No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas (...). Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber cómo establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados (...), como pauta de acción remite al plano de la competencia directa donde las amenazas y los artificios y otras varias maniobras se emplean para obtener ventajas (...). Como patrón, la estrategia se centra en la acción y nos recuerda que es un concepto hueco si no se toma en cuenta el comportamiento. (...), como posición considera cómo las organizaciones encuentran sus posiciones y las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia (...). Como perspectiva, la estrategia plantea inquietudes y cuestionamientos en relación con las intenciones y el comportamiento en su contexto colectivo (...)”.

La estrategia, en consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentarse al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto, a un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo; es mucho más. Explicitando las distintas definiciones estamos en condiciones de disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.

Todas estas perspectivas del concepto de estrategia nos ayudan a entender lo que debemos proyectar mediante la planificación. Con ella se pretende buscar, desde todos los frentes, una estrategia eficaz, para lo que debemos encontrar factores y elementos estructurales básicos. Por ejemplo, que los objetivos sean claros y decisivos, que la iniciativa sea persistente, que exista precisión y

concentración estratégica al igual que una flexibilidad de los recursos, que exista liderazgo coordinado y comprometido y, del mismo modo, que exista el efecto sorpresa y el de seguridad. Con ellos, la estrategia será más eficaz.

Una vez sentada esta reflexión, al hablar de estrategia, en muchas ocasiones se habla de “estrategia competitiva”, de ahí que hagamos una reseña y una mención a este término. Según Porter (2009: 34), la estrategia competitiva se define como: “Una combinación de fines o metas que busca la compañía y de medios o políticas con que trata de alcanzarlos”. Las compañías entienden de diferentes formas algunos de los conceptos anteriores. Por ejemplo, algunas emplean términos como “misión” u “objetivos” en vez de “fines” o de “políticas”. Pese a ello, subsiste la diferencia esencial reflejada en la distinción entre fines y medios.

1.1.2. El concepto de planificación estratégica

La determinación de la estrategia de la empresa es una actividad que corresponde a la alta dirección. Tal actividad se realiza mediante un proceso de planificación. Según los planteamientos de Hill y Jones (2005), y atendiendo a las anteriores definiciones, la PE puede concretarse como “la configuración de una lista de hechos que se programan para alcanzar en el tiempo establecido los objetivos fijados” (Abascal, 2004:185). En este sentido, la PE es muy útil para obtener ventajas competitivas que lleven a la institución o empresa a la consecución de sus objetivos. Para ello es importante el análisis estructurado de la situación, las reflexiones sobre los problemas de la organización, la vinculación e implicación del personal en el desarrollo estratégico, el control y revisión periódica de los resultados parciales y el establecimiento de mecanismos de coordinación (Martínez y Milla, 2005: 7). El PE, elemento fundamental del proceso de planificación, se puede definir como el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martínez y Milla, 2005: 8).

En esta misma línea, Taylor y Machado (2006: 139) afirman: “Los elementos de la planificación estratégica son los ingredientes esenciales de la prosperidad y el éxito institucional”. En un sentido más amplio, la PE puede definirse como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones cross-funcionales que habilitan a la organización para cumplir con sus objetivos” (David, 1996: 4). Es decir, tanto el diseño, como la implementación y la evaluación de la estrategia de una empresa resultan fundamentales para su buen funcionamiento.

Abascal (2004: 185) sostiene que la PE también se puede definir como “la configuración de una lista de hechos que se programan para alcanzar en el tiempo establecido los objetivos marcados”. Esta afirmación se ve matizada por Porter (1997: 42), cuando pone de manifiesto, al hablar de estrategias y procesos de PE, que la parte central del PE es la estrategia genérica y que ésta es la que especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que la empresa busca y, a su vez, proporciona el contexto para las acciones que se deben acometer en las áreas funcionales que competan. Y, a continuación, indica: “...en la práctica, muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tiene o busca lograr y cómo”.

Por su parte, Kotler (1992: 35) profundiza en la idea de institución o empresa cuando señala: “La planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. Dess y Lumpkin (2003: 3) hacen lo propio al señalar la importancia del mantenimiento de la empresa en el tiempo, es decir, de la supervivencia. Concretamente, definen el PE como el conjunto de análisis,

decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a la largo del tiempo.

En este sentido, Lambin (1997: 571), cuando aborda el tema de la PE, recoge una serie de aspectos que debemos anotar como ámbitos de actuación propios de tal actividad. Manifiesta que en toda planificación se deben formular previsiones referentes, al menos, a las inversiones, al programa de producción y a la tesorería. Cuando se pronuncia sobre las ventajas, lo hace centrándolas en la visión común del futuro, que hace que los resultados alcanzados sean más inteligibles. El plan es un instrumento de coordinación, facilita el seguimiento, incrementa la agilidad en las reacciones y permite una organización y una gestión más rigurosa.

Según Menguzzato y Renau (1994:78), no debemos olvidar las ideas propias de toda PE. Concretamente, estos autores señalan que las ideas básicas del concepto de PE son un análisis sistemático y riguroso tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además, indican que debe existir una clara conciencia en la empresa de cuál es su aspiración y de qué papel quiere desempeñar en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa. La alta dirección es la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

1.1.3. Fases en el proceso de planificación estratégica

Las etapas que engloba un proceso de dirección estratégica según Carrillo de Albornoz y Serra (2005: 57-58) son cuatro: a) diagnóstico estratégico; b) elección estratégica; c) implantación estratégica; y d) control estratégico. En el límite entre la segunda y la tercera etapa queda encuadrada la elaboración de un plan. Como señalan Navas y Guerras (1998: 50): "... para la puesta en marcha de la estrategia elegida es útil la elaboración de un plan estratégico

que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se consigan efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación”.

Según Martínez y Milla (2005: 12-16) las fases de elaboración de un PE son fundamentalmente tres: a) el análisis, etapa en la que se estudiarán los propósitos y objetivos y se llevará a cabo el análisis del entorno y el análisis interno, al igual que el diagnóstico estratégico con los análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el CAME (Corregir, Afrontar, Modificar y Emprender); b) la formulación estratégica, fase en la que se distingue entre estrategias corporativas, competitivas y operativas; y c) la implantación estratégica, donde se pretende garantizar el control eficaz del grado de cumplimiento de los objetivos fijados, crear diseños eficaces y una organización inteligente y ética, al igual que fomentar el aprendizaje corporativo.

Siguiendo en esta misma línea, Abascal (2004: 336-337), al indicar cómo se hace una PE, habla de cinco fases en las que se engloba todas las partes de la planificación y de la ejecución: a) fase de preparación; b) fase de estudio o diagnóstico; c) fase de síntesis de los planteamientos estratégicos; d) fase de elección de alternativas estratégicas donde se evalúan las diferentes opciones estratégicas previamente planteadas; y e) fase estructural definitiva, basada en la cumplimentación, puesta en marcha y revisión de los planteamientos estratégicos. Por su parte, Hill y Jones (2005: 10) dividen el proceso de PE en cinco pasos: a) selección de la Misión y de los principales objetivos; b) análisis externo encaminado a la identificación de las amenazas y oportunidades; c)

análisis interno destinado donde se identifiquen fuerzas y oportunidades; d) selección de las estrategias; y e) implantación de la estrategia.

Continuando con las propuestas, Stoner y Freeman (1994: 200-206) organizan la planificación en torno a nueve pasos, cada uno de ellos caracterizado por una pregunta: a) ¿qué queremos? o formulación de metas; b) ¿qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? o identificación de los actuales objetivos y la estrategia; c) ¿qué es aquello que necesitamos hacer? o análisis del entorno; d) ¿qué somos capaces de hacer? o análisis de los recursos –fortalezas y debilidades organizacionales–; e) ¿qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? o identificación de las oportunidades estratégicas y riesgos; f) ¿si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar donde queremos? o determinación del grado de cambio estratégico requerido; g) ¿qué haremos para lograr lo que queremos? o toma de decisiones estratégicas; h) ¿cómo hacerlo? o puesta en práctica de las estrategias; e i) ¿lo estamos haciendo bien? o medición y control del progreso.

En general, el estudio de las etapas expuestas en las diferentes clasificaciones (Tabla 1) demuestra discrepancias en el número y agrupación de las actividades, no en el contenido propio de la PE, que mayoritariamente coincide en todas las clasificaciones. Existe también una clara coincidencia en el hecho de considerar el PE como el elemento central del proceso de planificación. Según Cortadellas (2008a), un PE debe incluir: a) una introducción en la que se hará la presentación de la institución; b) los antecedentes del proceso; c) la metodología utilizada; d) los participantes; e) los principales pasos del proceso; f) el tiempo de vigencia y el sistema de seguimiento y de evaluación; g) la Misión, Valores y Visión de la institución; h) los Ejes estratégicos; e i) los cuadros de mando. El cuadro de mando es una herramienta de gestión que permite definir, implantar y seguir la estrategia de la organización, articulando todo ello a partir de cada Eje.

TABLA 1. FASES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Carrillo de Albornoz y Serra (2005)	Martínez y Milla (2005)	Abascal (2004)
Diagnóstico estratégico Elección estratégica Implantación estratégica Control estratégico	Análisis estratégico Formulación estratégica Implantación estratégica	Preparación Estudio o diagnóstico Síntesis de los planteamientos Elección de alternativas Cumplimiento, puesta en marcha y revisión

1.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES

1.2.1. Cambios en el sistema universitario español

El marco contextual en el que las universidades desarrollan su actividad es un entorno caracterizado por notables cambios que introducen incertidumbre. Como factor principal de esta realidad cambiante a la que se enfrenta la universidad española destaca la reforma del EEES. Pero a él se solapan otros tantos factores relevantes como, por ejemplo, la aparición de nuevas universidades, el cambio normativo, el incremento de la competencia internacional dada la creciente movilidad geográfica de estudiantes o la reducción del número de estudiantes que acceden a este tipo de educación.

Si a estas circunstancias añadimos la intención manifestada por los poderes públicos de fomentar la financiación de las universidades sobre la base de criterios de calidad y cumplimiento de unos objetivos y la creciente exigencia de rendición de cuentas por parte de la sociedad con demandas relativas al papel de la universidad como dinamizadora del desarrollo económico, no nos queda sino concluir que la gestión de la educación superior se ha vuelto mucho más compleja que en épocas anteriores, donde predominaban los factores de estabilidad y sencillez. Los métodos que antes eran válidos hoy en día resultan insuficientes; ahora más que nunca, el crecimiento de una universidad puede suponer el declive de otras, por lo que comportamientos meramente

vegetativos llevarán a quien los adopte a una situación de empeoramiento relativo.

Para hacer frente a estos nuevos desafíos, en los últimos años se ha venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades, entre las que destaca la PE: un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad como paso previo a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. La PE se presenta como un instrumento orientado a la producción de decisiones y de acciones que conforman y guían lo que una organización quiere alcanzar a partir de la formulación de lo que es.

1.2.2. Concepto y aplicación de la planificación estratégica en las universidades

La PE no ha existido en las universidades públicas españolas hasta la década de los 90; es a mediados de esta década cuando se toma conciencia de su importancia. Concretamente, según se afirma en *Universia*, en el apartado “Bases de la Planificación Estratégica de la Educación Superior”, en 1993 el Consejo de Universidades Españolas puso en marcha el Programa Experimental de Evaluación Institucional de la Calidad del Sistema Universitario (PEXEC), mediante el cual un total de diecisiete universidades públicas españolas iniciaron tanto sus planes de evaluación como su PE y reforma. En este sentido, cabe señalar que la Conferencia de Rectores (CRUE) ha manifestado su confianza en esta técnica de gestión, por lo que ha instado a las universidades a que asuman e incorporen la PE como parte de su proceso de dirección.

Álamo (1995: 3) señala: “En la actualidad, las universidades españolas públicas y privadas carecen de documentos formalizados donde queden recogidas sus orientaciones estratégicas. Esta realidad la hemos podido constatar al solicitar a

los rectores de este colectivo (...) los documentos –que no necesariamente habrían de adoptar la forma de un plan estratégico– donde se reflejasen sus objetivos para los próximos años. Una vez analizado el material recopilado, pudimos comprobar que sólo una proporción muy reducida tenía tales documentos y sabía qué se estaba realizando a nivel internacional”.

Su implantación, de forma generalizada, no se ha producido hasta principios de los 2000. El principal factor impulsor de la adopción en las universidades españolas de la PE es la adaptación al EEES, es decir, la adaptación al marco institucional definido en Bolonia, como señala Gutiérrez-Solana en el apartado “un instrumento para la planificación estratégica de la enseñanza superior” del Atlas Digital de la España Universitaria. En la actualidad son mayoría las universidades que cuentan con un PE o han puesto en marcha su elaboración.

Centrándonos en qué se entiende por la PE en las universidades, Gallego (2002:4), ex-rector de la Universidad Pontificia Comillas, la define como “un instrumento de reflexión colectiva para la gestión organizativa y global de la institución, cuyo fin es lograr los objetivos marcados y una mejora de la calidad mediante la asignación de recursos de forma eficaz y eficiente”. Gallego también afirma que: “un plan estratégico válido debe contar con el compromiso, el consenso y la participación de la mayoría amplia de las personas afectadas”. De igual modo, establece que la PE debe ser un elemento de cohesión para orientar hacia los objetivos comunes a la institución respetando las diferencias entre unidades e integrando sus capacidades. La planificación, en suma, debe ser capaz de encontrar cohesión, compromiso y lograr la adhesión de todos los implicados para que se puedan lograr exitosamente los objetivos marcados en la organización con una conciencia de cambio y una búsqueda de oportunidades.

En este sentido, y completando las afirmaciones anteriores, Martínez (Universidad de Almería, 2002), en su discurso de apertura del curso 2002-2003 afirma: “Un plan estratégico es una reflexión colectiva en la que se cuestionan

las bases más profundas de la Universidad, para instaurar otras nuevas, actualizadas. Para ello, es vital que la comunidad, colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para adelantarnos a los problemas actuales de la sociedad y ofrecer alternativas de solución. Queremos que sea un proceso abierto, transparente, y participativo, cuya fase de definición debe terminar con la asimilación prácticamente unánime, por parte de los miembros de la Universidad de Almería, de los objetivos y acciones, ya que en esta fase todos habrán podido participar”. De forma más escueta, la Universidad Pública de Navarra (2005: 8) indica que el PE es “el documento que recoge la estrategia de la organización”.

En la actualidad, la PE está siendo un motor más de la gestión de las universidades, ya que la mayoría de ellas disponen de dicha planificación. Tal y como señala Cortadellas (2008b: 116), “las universidades españolas han ido entrando progresivamente en la dinámica de dirección estratégica ya que el 82% disponían de un plan estratégico en el año 2006, aunque en diversos niveles de desarrollo. Las universidades públicas ahora son plenamente conscientes de la necesidad y utilidad de los planes estratégicos y los asumen como un proceso crucial para su correcto funcionamiento y para establecer diferentes objetivos que varían, desde un proyecto de futuro para asegurar la supervivencia, hasta el establecimiento de un objetivo prioritario para la gestión del cambio y la creación de un nuevo modelo de universidad, pasando por una herramienta importante y necesaria para dirigir la universidad”.

No obstante, la realidad en cuanto a la implantación de la PE en las universidades públicas españolas no es, en absoluto, homogénea. Aunque se reconoce su validez y necesidad, podemos afirmar que no existe una política uniforme sobre su desarrollo y a su implantación. En esta misma línea, Marcellán (2006: 109), al hablar de políticas de calidad universitaria señala que, si bien últimamente existe un diseño de políticas de calidad en ciertas

universidades públicas, éstas no se implantan debido en parte a una escasa PE de las instituciones universitarias.

Obviamente, como recoge la Universidad de Valladolid (2008b: 2-3) “la planificación estratégica no es una varita mágica; existen riesgos asociados a este proceso. Por ejemplo, puede devenir en una creciente centralización de la gestión o en una excesiva burocratización. Además, el proceso puede verse frenado por la renuencia del personal a implicarse en su desarrollo. De otro lado, para lograr los objetivos deseados con el plan es necesario que durante su elaboración y ejecución no decaiga la apuesta realizada, que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto, que exista cierta capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la universidad, que la alta dirección cambie sus comportamientos para adecuarlos a una nueva cultura directiva, que se asignen recursos al nuevo modelo, que exista un exhaustivo plan de comunicación y de formación de los recursos humanos y que se logre un amplio consenso en el seno de la comunidad universitaria. En definitiva, son muchos los condicionantes del éxito de un plan.

A tenor de lo dicho hemos de concluir que, si bien un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como herramienta de apoyo a la mejora de la universidad, el aprovechamiento de este potencial exige afrontar ciertos riesgos y no decaer en el intento para que todos los factores institucionales sean convenientemente tratados en pro del éxito”.

El mapa que se adjunta en la Figura 1, además de recoger el número de universidades existentes en España, distinguiendo entre públicas y privadas, permite ver qué número de ellas y cuáles disponen de PE en el curso académico 2010/2011. Concretamente de las 47 universidades públicas presenciales, 43 contaban con PE.

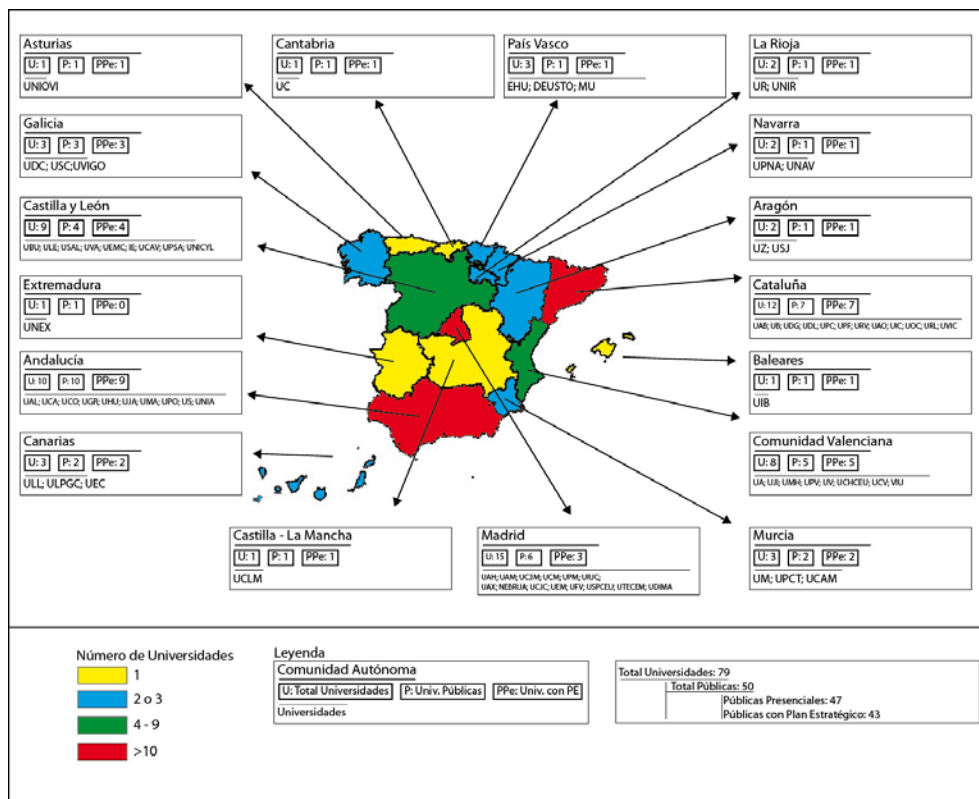


FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EN ESPAÑA Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON PLAN ESTRATÉGICO

1.2.3. Elementos comunes en los planes estratégicos de las universidades

El plan, como documento en el que se materializa el proceso de planificación, debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones. Por cuanto define el futuro deseado por la institución y las acciones necesarias para lograr ese futuro, proporciona criterio y orientación a los actuales y futuros gestores. Más concretamente, se confía en el plan como el medio que ha de posibilitar el fortalecimiento de los equipos de gobierno de la universidad orientando su gestión hacia la consecución de estándares elevados de calidad docente e investigadora, dando coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la organización, eliminando la visión del corto plazo, mejorando la eficacia de las

decisiones, facilitando la comunicación entre el equipo de dirección y, en definitiva, alineando a todo el personal de la universidad en torno a unos objetivos compartidos (Universidad de Valladolid, 2008b: 2). En este apartado presentamos los distintos elementos que conforman la PE, en general, y el PE, en particular, y caracterizamos cada uno de ellos.

1.2.3.1. Misión

La Misión de una organización determina quién es esa organización. Es su razón de ser y el principio que justifica su existencia. Describe la actividad y servicios que presta. En general, con la Misión se trata de responder a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿para quién lo hacemos? y ¿cómo lo hacemos? (Cortadellas, 2008a). Tomando como referencia la definición que hace la Universidad de Valladolid, podemos decir que la Misión es: “El propósito genérico o razón que justifica la existencia de la institución. Describe, en términos generales, la actividad de la organización e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que destina sus servicios. (...) Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica (2008b: 12)”.

En la misma línea, la Universidad de Sevilla establece que la Misión debe explicar por qué, para qué y para quiénes desarrolla la universidad su actividad como institución: “La misión es trascendente porque fija la orientación básica de lo que la institución hace y lo que debe hacer” (2008: 42). Según expresa la Universidad de Málaga (2009: 15), la Misión es un propósito general acorde con los Valores y las expectativas de los denominados “grupos de interés”. Debe ser una declaración que defina la naturaleza de la institución, su razón de ser, los colectivos a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación (Universidad de Salamanca, 2009b: 2). La Universidad Pública de Navarra (2005:8) la define

como la razón de ser de la universidad, de acuerdo con los Valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

Con la intención de introducir la variable tiempo, la Universidad de La Rioja (2003:17) declara que la Misión representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual, pero también de cara al futuro. Del mismo modo, según se afirma en el PE de la Universidad de Murcia (2009:15), la Misión pretende mostrar los principios que regirán las actuaciones, ofreciendo soluciones adecuadas a las necesidades reales de sus usuarios.

Para terminar con una serie de consejos de forma, cabe señalar que la definición de la Misión debe ser clara y sencilla tanto en su interpretación como en su comprensión. Su redacción no debe ser larga, ni difícil de recordar, y debe haber sido compartida y consensuada por las personas de la institución u organización.

1.2.3.2. Visión

La Universidad de Valladolid define la Visión como el proyecto o modelo de universidad al que se tiende, haciendo hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar (2008: 3). “Es, por así decirlo, la imagen deseada de la institución, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro” (2008b: 12). En una línea similar, la Universidad de Salamanca (2009b: 4) considera la Visión como una declaración en la que se resumen las aspiraciones y los logros que se desean alcanzar en lo relativo a las actividades que se realizan, los colectivos que la integran, el entorno social e institucional en el que se asienta la universidad y el periodo que abarca el plan. En suma, una declaración de dónde se quiere llegar y cuándo, cómo quiere verse y cómo quiere que la vean.

La propuesta de definición de Visión de la Universidad de Málaga (2009: 16) no hace sino insistir en la misma idea, es decir, la considera como el proyecto

de futuro o intención estratégica de la universidad: “Consiste en definir, de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de universidad al que tiende la institución, destacando los rasgos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares. Explica el estado futuro deseado, la aspiración de la Universidad. Permite identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada”. Por su parte, la Universidad de Santiago de Compostela (2009: 2) la define como el estado deseado a largo plazo para cumplir la Misión y la Universidad Pública de Navarra (2008: 42) como la universidad que quiere alcanzarse al final del período de planificación.

Profundizando en la definición y tomando ésta de forma más global, la Universidad de Sevilla (2008:42) afirma: “Es la expresión de lo que se espera de la Universidad, una descripción de cómo será la Universidad y a qué se asemejará cuando cumpla su misión. Los líderes transforman las instituciones a través de la introducción y difusión de nuevas metas y valores, que configuran el estado futuro deseado para la institución. El modo de formular la visión de la Universidad es una declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Es precisa, simple y al mismo tiempo retadora”.

Para concluir con las manifestaciones sobre el concepto de Visión, utilizamos las palabras de Cortadellas (2008a) en las que se sintetiza tal concepto en un “adónde vamos”. Con la Visión se debe dar respuesta a la preguntas siguientes: ¿qué y cómo queremos ser vistos al final del período de planificación?, ¿en qué nos queremos convertir? Dando respuesta a estas preguntas, la Visión representa el modelo al que tiende la universidad.

1.2.3.3. Valores

Los Valores son “un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional que determinan las relaciones entre las personas de la Universidad”. Haciéndolo más extensivo, podemos afirmar que regulan las relaciones entre los distintos estamentos de la institución. Igualmente, “constituyen la expresión de la cultura organizativa que posee y se configuran como un paso fundamental para poder desarrollar la visión” (Universidad de Málaga, 2009: 15). Serán “los principios y creencias que definen una organización y la distinguen de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel general, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen” (Universidad de Salamanca, 2009b: 2).

1.2.3.4. Ejes estratégicos

Los Ejes estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la institución. Tienen un ámbito común y en torno a ellos se agrupan varios objetivos. Deben ser coherentes con la Misión, Visión y Valores de la institución (Cortadellas, 2008a). La Universidad de Valladolid (2008a: 4) los define como “las líneas directrices que deben contribuir a acelerar la evolución de la institución en la dirección adecuada. Se espera que actúen como grandes objetivos generales que articulan el sistema de objetivos específicos del plan”.

Para abundar en esta idea, cabe señalar que el PE de la Universidad Pública de Navarra (2005:8) define a los Ejes como “los propósitos más amplios de la Universidad, descomponiendo la Visión en partes manejables. Un eje establece un principio a largo plazo y de alto nivel para la dirección (...)”. Los Ejes, por tanto, plantean las intenciones estratégicas que ligan lo establecido en la Misión con la Visión de la institución durante el período de tiempo para el que se ha diseñado el plan.

1.2.3.5. Objetivos estratégicos, operativos y acciones

Los objetivos estratégicos son los elementos que formalizan y concretan los Ejes estratégicos de la institución, proponiendo avances parciales (Universidad de Valladolid, 2008a: 4). La Universidad de Santiago de Compostela (2009: 3), por ejemplo, los define como “los retos de futuro que se pretenden alcanzar”.

Por su parte, los objetivos operativos establecen intenciones más concretas encaminadas a conseguir los objetivos estratégicos. Según la Universidad Pública de Navarra (2005:8), la consecución de cada objetivo estratégico puede abordarse por varios caminos. Los objetivos operativos son esos caminos que ayudan a la consecución de los objetivos estratégicos. Las acciones son “prácticas que deben conducir al logro de la estrategia y, en definitiva, de los objetivos” (Universidad de Valladolid, 2008a: 4). Ampliando la definición anterior, añadimos que serán actuaciones específicas pensadas para el logro de los objetivos operativos y, finalmente, de los objetivos estratégicos. La correcta ejecución de las acciones es la clave del éxito de un PE. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo, por ejemplo, período de ejecución, responsables, metas e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. Según la Universidad Pública de Navarra (2005: 8), las acciones son “actuaciones a corto plazo que implantan los objetivos operativos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos que completan el eje”.

1.2.3.6. Indicadores, metas y responsables

Los indicadores serán “el conjunto de valores cualitativos o cuantitativos que permiten determinar el grado de cumplimiento del plan estratégico” (Universidad de Santiago de Compostela, 2009: 3). Dicho de otra forma, los indicadores medirán la consecución o logro de las acciones mediante reglas o

ratios de cálculo. Su evolución provocará que la organización se mueva en la dirección correcta.

Las metas son el valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado (Martínez y Mila, 2005: 212). Deben ser alcanzables y actualizables con la periodicidad necesaria para poder corregir las desviaciones posibles. Según Sponsor Management Consulting (2000), las metas deben cumplir los requisitos de ser retadoras, asequibles y gestionables (Martínez y Mila, 2005: 233).

Finalmente, los responsables son las personas de la organización que se comprometen de forma personal con el cumplimiento de las acciones (Martínez y Mila, 2005: 212).

1.2.3.7. Análisis DAFO

El análisis DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades– es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico estratégico. Muñiz (2010: 20) considera a este tipo de análisis como la herramienta estratégica por excelencia, que nos permitirá conocer la situación real de la institución, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno. Por su parte, Munuera y Rodríguez (2002:196-197) definen la matriz DAFO como “la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

Concretamente, una oportunidad es una ocasión que surge en el entorno y que puede reforzar el atractivo de un contexto competitivo específico. Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo del contexto competitivo. Una amenaza, por tanto, se considera un obstáculo externo del que nos tenemos que defender. Una fortaleza o punto

fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales. Las fortalezas son los recursos que nos ayudan a lograr las oportunidades y a paliar las amenazas del entorno, mientras que las debilidades limitan las opciones de aprovechamiento de las oportunidades. Una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores, un obstáculo interno que debemos superar (Cortadellas, 2008a).

Otros autores al hablar del análisis DAFO hacen referencia a la información que de él se desprende relativa a las capacidades internas y externas de la organización. Martínez y Milla (2005: 110); indican que esta técnica resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna); es una herramienta que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los principales aspectos concernientes a la definición y estructura que conforman el DAFO quedan ilustrados en la Figura 2.



FIGURA 2. ANÁLISIS DAFO

El DAFO ha de ir asociado a los agentes implicados, los factores críticos y el escenario en el que se enmarca la institución. De forma resumida, definiremos los agentes implicados como aquellos que actúan en la organización o institución y, por consiguiente, aquellos intervinientes en el resultado final. En este punto destacan los proveedores, los clientes y la administración. Los factores críticos son los hechos, contextos o situaciones que afectan a los resultados y a la institución, como pueden ser, la tecnología, la economía o la política, entre otros. El escenario será la situación en la que se encontrará la empresa, aquella más probable.

En definitiva, y como resumen, hay que señalar que el DAFO es un análisis colectivo de la situación de la organización que busca identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno, así como las fortalezas y debilidades internas. La realización de este análisis servirá para definir una estrategia en la organización que busque aprovechar las fortalezas internas para afrontar las oportunidades y defenderse de las amenazas, estrategia que puede servir para superar los puntos débiles de la organización (Universidad Pública de Navarra, 2005: 8).

2

2.OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MARCO DE ANÁLISIS

OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MARCO DE ANÁLISIS

El primer capítulo de esta tesis se ha dedicado básicamente a definir el concepto y proceso de la PE, a exponer su importancia relativamente reciente en la universidad pública española y a determinar los elementos comunes en los PEs de las universidades. Con tal capítulo hemos abordado algunos de los conceptos fundamentales para avanzar en el cumplimiento del objetivo general de esta tesis.

En este segundo capítulo, en el primer epígrafe, vamos a concretar el objetivo general en un conjunto de objetivos específicos que ayudarán a entender mejor la razón del trabajo planteado. En el segundo epígrafe expondremos la metodología de trabajo deteniéndonos en los aspectos relativos a la “lingüística de corpus” y en el programa informático que se va a utilizar para el análisis léxico, el programa AntConc. Finalmente, en el epígrafe que cierra el capítulo, comentaremos algunas de las principales características del marco de análisis en el que se desarrolla nuestro trabajo empírico: el sistema de enseñanza pública universitaria con docencia presencial.

2.1. OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

Como ya hemos señalado, el objetivo principal de esta tesis es analizar los PEs de las universidades públicas españolas. En tal documento es habitual que queden contemplados la Misión de la universidad, la Visión, los Valores, los Ejes estratégicos, los objetivos estratégicos, operativos y acciones y los indicadores, metas y responsables, amén de los pertinentes diagnósticos que han llevado a la definición de tales elementos.

Nuestro análisis se va a limitar a la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes.

La Misión es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la institución. Describe, en términos generales, la actividad de la organización e

identifica la necesidad básica de la sociedad a la que destina sus servicios. La Visión es el proyecto o modelo de universidad al que se tiende, haciendo hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la institución, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro. Los Valores son un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito institucional que determinan y regulan las relaciones entre los distintos estamentos de la institución. Constituyen una expresión de la cultura organizativa y se configuran como elementos fundamentales para desarrollar la Visión. Serán los principios y creencias que definan a la organización y la distinguan de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel general, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen. Finalmente, los Ejes estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la institución, es decir, las líneas directrices que deben contribuir a acelerar su evolución en la dirección adecuada. Se espera que actúen como grandes objetivos generales que articulan el sistema de objetivos específicos del plan.

El resto de elementos (objetivos, acciones, metas...) formalizan y concretan los Ejes estratégicos de la institución, pero no definen su esencia. Por lo tanto, consideramos que la universidad queda bien caracterizada a partir de la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes. De modo específico, para cada uno de estos elementos del plan, nos proponemos:

- Identificar las palabras clave. Para ello, en primer lugar, descartaremos las denominadas palabras funcionales, es decir, aquellas que cumplen una función lingüística, para posteriormente seleccionar las que aparecen, al menos una vez, en más del 40% de los PEs (Suter, 1993).
- Analizar el comportamiento de tales palabras en el texto en cuestión. Esto supone estudiar las líneas de concordancia obtenidas para cada una de las palabras clave para formular una serie de preguntas dicotómicas que vamos a utilizar para identificar las universidades con

una definición típica (las que contienen más del 80% de las palabras clave) frente a las denominadas atípicas (con menos de un 20%).

- Determinar la Misión, Visión, Valores y Ejes estratégicos característicos de la universidad pública española tomando como referencia tanto la redacción utilizada por las universidades consideradas como típicas como la de aquellas que tienen el mayor porcentaje de palabras clave sobre el total. En último extremo, pretendemos definir la institución universitaria a través de su PE, sin ningún enjuiciamiento, sino únicamente remitiéndonos a sus propias palabras.
- Finalmente, trataremos de ver qué perfil, en términos de tamaño, antigüedad, eficiencia y especialización, tienen las universidades que optan por una definición estratégica frente a las que optan por otra.

En resumen, bajo el escenario descrito, en esta tesis nos planteamos realizar una parametrización de la PE de la universidad pública española y una extracción de los aspectos comunes de la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos, para así llegar a proponer una definición estándar de tales elementos.

Como objetivo instrumental, puesto que se utiliza el análisis léxico, –una metodología de trabajo innovadora respecto a lo habitual en este campo de estudio–, esta tesis servirá de ejemplo sobre cómo proceder a su aplicación en el ámbito de las ciencias de la empresa.

2.2. METODOLOGÍA

El análisis de la Misión, Visión, Valores y Ejes de los PEs que vamos a realizar se divide en dos partes (Figura 3): 1) el análisis léxico cuantitativo y cualitativo; y 2) el análisis estadístico. Si bien ambos análisis son independientes, también pueden considerarse como complementarios, puesto que los resultados que se

obtenga en la primera de ellas serán fundamentales para el desarrollo de la segunda.

En la primera parte –análisis léxico– se realiza un análisis cuantitativo con el programa AntConc que tiene como objetivo extraer las palabras candidatas a palabras clave que caracterizan cada uno de los elementos que hemos considerado de los PEs, es decir, las palabras clave de la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes. Este primer análisis cuantitativo nos servirá de base para otro de tipo cualitativo que incluirá una serie de preguntas dicotómicas elaboradas a partir de las palabras clave identificadas con el programa AntConc. El análisis léxico se completará con un análisis estadístico – correlaciones y análisis de la varianza (ANOVA)–, que realizaremos tomando como base de datos las respuestas a las preguntas dicotómicas elaboradas en la primera parte.

En la Figura 3 se puede ver un esquema de la metodología que seguimos en el desarrollo de esta tesis doctoral.

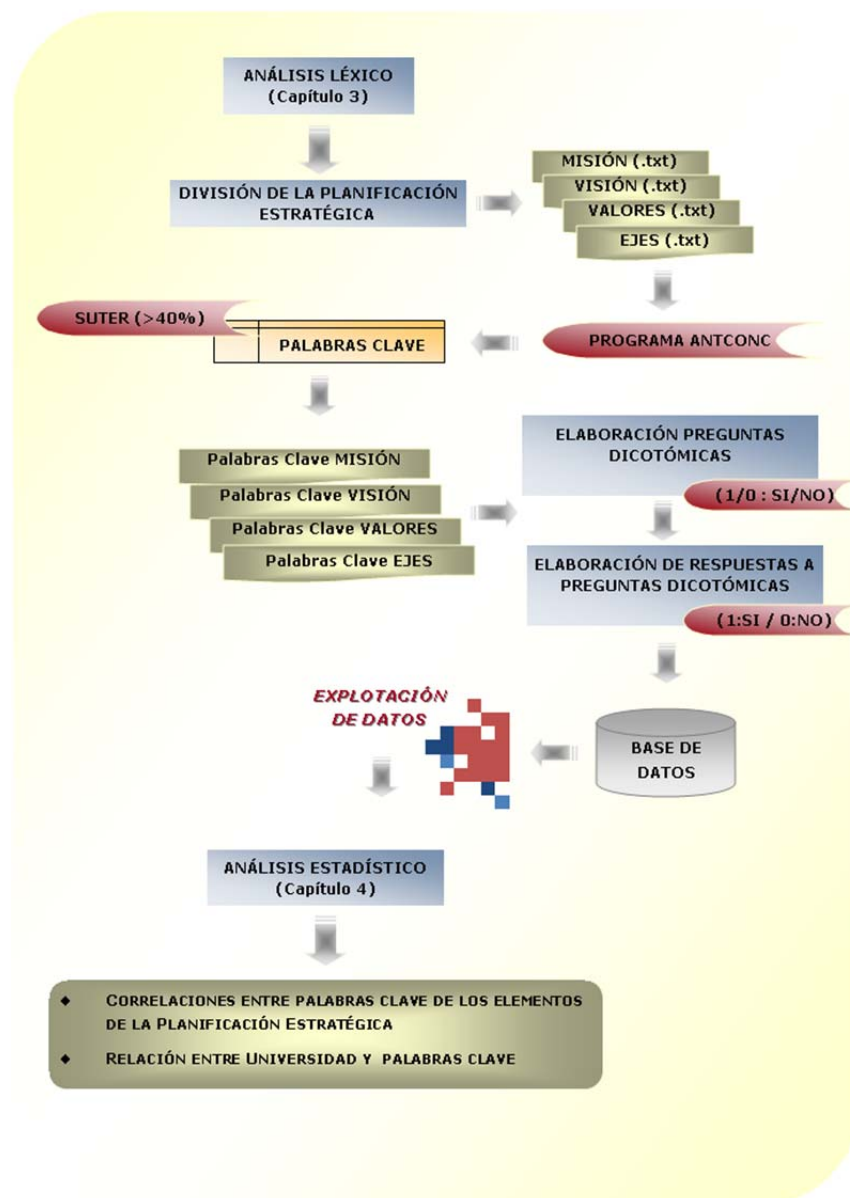


FIGURA 3. ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA APLICADA EN EL ANÁLISIS

2.2.1. Lingüística de corpus

Para el análisis léxico, la metodología ancilar que se va a utilizar es la Lingüística de Corpus (en adelante, LC). A continuación, explicaremos brevemente qué es la LC y en qué se basa. Pero, antes de nada, queremos definir corpus lingüístico. Según Sánchez (2001: 13), es un conjunto de datos

lingüísticos (pertenecientes al uso oral o escrito de la lengua o a ambos), sistematizados según determinados criterios, suficientemente extensos en amplitud y profundidad de manera que sean representativos del total del uso lingüístico o de alguno de sus ámbitos, y dispuestos de tal modo que puedan ser procesados mediante ordenador con fines de descripción o análisis.

Aunque la LC como disciplina empieza a emplearse a principios del siglo XX, no es hasta mediados del mismo cuando comienza su apogeo. En estas décadas ha desarrollado diversos niveles de precisión haciendo uso, entre otras herramientas, de las TIC. Hoy en día, y sin ánimo de extendernos en la descripción de la LC, existen dos corrientes principales: los estudios basados en corpus y los estudios dirigidos por el corpus (*corpus based approaches* y *corpus driven approaches*, respectivamente) (Tognini-Bonelli, 2001). En nuestro estudio hemos utilizado la primera corriente, ya que se caracteriza por entender el corpus lingüístico como un campo de ensayo que permite llegar a determinadas conclusiones sobre diferentes aspectos del uso lingüístico.

Los estudios basados en el corpus lingüístico conciben la lengua como un instrumento de comunicación cargado de significado, que se utiliza en un contexto concreto para servir una función determinada. Esta descripción de la lengua reconoce su carácter social, en tanto que la comunicación es motivo y resultado de un proceso de negociación entre los usuarios (hablante/oyente, escritor/lector, etc.) que favorece la transmisión de unos contenidos a través de una forma específica. De este modo, entender la lengua implica describir el uso que los hablantes hacen de ella, el comportamiento lingüístico que se observa en un contexto de comunicación.

Ampliando la definición anterior, López (2001: 36) afirma que un corpus está formado por fragmentos o ejemplos de lengua en uso, sin la necesidad de seleccionar textos completos como elementos integrales de un corpus. Añade que los elementos integrantes de un corpus se escogen obteniendo una relación de criterios lingüísticos con el fin de conseguir unos propósitos determinados,

sin ser esta selección arbitraria. Es decir, los elementos integrantes de un corpus deben ser un ejemplo de lengua y, por ello, deben ser significativos del subconjunto del lenguaje que sea objeto de estudio.

En este sentido, y ya que estamos interesados en conocer los PEs de las universidades públicas españolas, parece necesario obtener y utilizar los datos que los ejemplifican, es decir, los “textos” reales de los PEs de tales universidades. Por tanto, en nuestro estudio léxico compilamos un corpus lingüístico compuesto por 43 PEs o, en su defecto, los documentos que describen la PE de las universidades públicas españolas.

2.2.2. El programa AntConc

El análisis del corpus se realizará mediante un programa de gestión de corpus de corte estadístico. Particularmente, de todos los existentes en el mercado hemos utilizado AntConc, creado por Anthony Lawrence y de acceso gratuito en Internet (www.antlab.sci.waseda.ac.jp/software.html). Los programas de extracción terminológica de corte estadístico básicamente buscan secuencias léxicas repetidas; en otras palabras, registran el número de veces que aparece una secuencia léxica y el documento en el que lo hace.

AntConc incluye las siguientes herramientas: *wordlist* (listas de palabras), *concordance* (líneas de concordancia), *concordance plot* (patrón de concordancia), *file view* (archivos), *clusters*, *N-Grams* (parte de clusters), *collocates* (expresiones fijas asociadas), *keyword list* (lista de palabras clave). En nuestro estudio hemos utilizado únicamente *wordlist* y *concordance* por ser las más adecuadas para alcanzar los resultados pretendidos en nuestro análisis.

Wordlist produce un listado de todas las palabras existentes en el corpus, a la vez que permite desarrollar un análisis estadístico simple del corpus; por ejemplo, calcula el número total de palabras que aparecen en el texto (a las que denomina *tokens*), no el número de palabras que contiene el texto, y también

contabiliza el número de veces que aparece cada palabra (a lo que denomina *type*). Por último, también ofrece la ratio *type/token* en el corpus. El resultado se obtiene en tres formatos diferentes: estadístico, alfabético y por frecuencia. *Concordance* ofrece lo que se conoce como KWIC (*key words in context*) o, lo que es lo mismo, palabras clave en el contexto en el que se producen.

La elección de las palabras clave es el aspecto principal de nuestra metodología, puesto que una elección errónea, subjetiva o poco adecuada invalidaría toda nuestra metodología y, en consecuencia, nuestro trabajo. Por este motivo, una vez extraídas las listas de palabras y las candidatas a palabras clave, completamos el resultado de nuestro análisis cuantitativo con la aproximación que propone Suter (1993) en cuanto a la representatividad de los elementos léxicos en función de su porcentaje de aparición en todo el corpus. Suter centra su análisis en estructuras retóricas, pero su base metodológica bien puede aplicarse a nuestro caso como medio de refrendar su validez y objetividad. Suter (1993: 119) afirma que todas aquellas estructuras (en nuestro caso palabras clave) cuya frecuencia de aparición sea entre el 100% y el 80% serán consideradas *obligatorias*; aquellas cuya frecuencia oscile entre el 80% y el 60%, se denominarán de *prioridad alta*; consideraremos palabras clave de *prioridad media* aquellas que tenga una frecuencia entre el 60% y el 50% y, por último, serán de *prioridad baja* aquellas palabras clave que sólo aparezcan entre un 40 y un 20% de las muestras.

En definitiva, para que un término pase a ser palabra clave ha debido de pasar el **umbral de frecuencia** marcado y tener un índice o porcentaje de presencialidad óptimo, lo que denominamos **umbral de representatividad**. Obtendremos, por tanto, un primer umbral de frecuencias, con el que se hará una primera selección de las posibles candidatas a palabras clave y, posteriormente, se calculará el umbral de representatividad basándonos en la propuesta de Suter (1993).

Además de los requerimientos expresados, la palabra será clave cuando tenga un significado que resulte relevante para el trabajo. Por ello, se eliminarán aquellas palabras con un elevado porcentaje de presencialidad y que superan el umbral de representatividad, pero que no aportan información relevante en el presente estudio y para nuestros propósitos. (Nos referimos, por ejemplo, a palabras que pueden funcionar como núcleo de un complemento preposicional, términos que no revelan información específica e individualizada para nuestro objeto de estudio).

2.2.3. Análisis léxico

Como ya hemos indicado, en nuestro análisis léxico reunimos un corpus lingüístico formado por 43 PEs. A continuación, dividimos cada uno de los PE en los elementos que vamos a analizar, es decir, creamos cuatro subcorpus; uno correspondiente a la Misión, otro a la Visión, un tercero a los Valores y un cuarto a los Ejes (véase de nuevo la Figura 3). El resto del contenido del plan no se utiliza para los análisis.

Nuestro trabajo en esta primera parte comienza con la elaboración de un listado de las palabras de cada uno de los elementos principales de los PE. Una vez identificadas y eliminadas las palabras funcionales (por palabras funcionales entendemos aquellas palabras sin carga semántica que se utilizan para conectar ideas y dar sentido a las oraciones), nos centramos en las unidades léxicas que tienen potencial para ser consideradas como palabras clave. Entendemos por candidatas a palabras clave aquellos vocablos específicos de los distintos elementos de análisis que tengan una ocurrencia por encima del umbral que marquemos.

Para la Misión, la Visión y los Ejes estratégicos el umbral de frecuencia marcado es (igual o superior a) 17 y para los Valores (igual o superior a) 12. Estos niveles se han determinado como el 40% de 42 para la Misión, el 40% de

41 para la Visión y el 40% de 42 para los Ejes estratégicos, es decir, del número de planes que contienen la Misión, Visión y Ejes, y el 40% de 28, que son los planes que contienen los Valores. Además de las frecuencias señaladas, para formar parte del conjunto de palabras clave se exigirá que alcancen una representatividad superior al 40% en cada uno de los elementos objeto de análisis. En otras palabras, serán candidatas a palabras clave aquellas que aparezcan, al menos una vez, en más del 40% de los PE de las universidades.

El análisis léxico cuantitativo o determinación de las palabras clave nos proporcionará información sobre la frecuencia de uso de determinados vocablos y, por lo tanto, sobre su relativa normalidad o anormalidad en un determinado texto, pero es el análisis cualitativo el que nos ofrecerá una perspectiva más detallada sobre el comportamiento de dichas palabras en el texto en cuestión. Como afirman Biber et al (1998: 8) los estudios basados en corpus que únicamente ofrecen listados con datos no tienen ninguna utilidad a efectos investigadores; para impulsar su utilidad deben incluirse interpretaciones funcionales y cualitativas de esos listados.

Para proceder en este sentido, comenzaremos elaborando las líneas de concordancia de cada una de las palabras clave. Una vez realizado este trabajo, formularemos una serie de preguntas dicotómicas relacionadas con las palabras clave. Para cada elemento estableceremos tantas preguntas dicotómicas como palabras clave hayamos determinado. La formulación de las preguntas de forma dicotómica se hace con objeto de incorporar la respuesta (Sí/No) a la bases de datos que utilizaremos en la parte estadística del análisis.

2.2.4. Análisis estadístico

El análisis estadístico nos lo planteamos con objeto de cubrir dos objetivos. En primer lugar, estudiaremos la congruencia entre los términos escogidos por una universidad para definir la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos.

Es razonable esperar que exista una concordancia entre los vocablos seleccionados para definir su Misión y los correspondientes a la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos.

Bajo este supuesto, realizaremos un estudio de las correlaciones entre las palabras clave de los elementos analizados en los PEs de las universidades públicas españolas. El estadístico que utilizaremos es la Rho de Spearman, una medida de la correlación o asociación entre dos variables cuya interpretación es análoga a la del más conocido coeficiente de Pearson. La preferencia sobre este último se ha debido a que nuestras variables no están medidas en una escala numérica ni tienen una distribución normal.

En segundo lugar, nuestro trabajo se va a centrar en comprobar si la aparición de unas palabras clave u otras en los diferentes elementos del PE está relacionada con un determinado tipo de universidad. Las variables que utilizaremos para caracterizar las universidades son el tamaño, la antigüedad, la eficiencia y la especialidad. La técnica que emplearemos será el análisis de la varianza (ANOVA), técnica que nos servirá para verificar si existen diferencias significativas entre las medias de las correspondientes variables.

2.3. MARCO DE ANÁLISIS

Antes de adentrarnos en la aplicación de la metodología expuesta al corpus lingüístico considerado, parece procedente hacer una descripción del marco de análisis en el que se inscribe nuestro trabajo: el sistema universitario español, más concretamente, el conjunto de universidades públicas con docencia presencial.

2.3.1. Mapa de universidades

Basta con echar un simple vistazo a las características y entorno en el que operan nuestras universidades para darse cuenta de que se trata de un contexto peculiar con muy marcadas características, que condicionan el conjunto de la vida y la actividad universitaria y, cómo no, también la PE, que debe necesariamente dar respuesta a las exigencias que la realidad plantea. Todo sistema universitario cuenta, obvio es, con sus particularidades, pero es el nuestro, por diversos motivos, no todos ellos confesables, un sistema especialmente complejo, en algunos aspectos extremadamente irracional y difícilmente justificable en términos de eficiencia económica.

El primer rasgo de este sistema que nos parece reseñable es su heterogeneidad, es decir, coexisten universidades de muy diverso cuño. Según el Ministerio de Educación (2011: 4), el Sistema Universitario Español (SUE) cuenta con 79 universidades, de las cuales 50 son públicas y 29 privadas. Llevado a porcentaje, podemos decir que el 63,3% de las instituciones son públicas y el 36,7% son privadas. Dentro de estas últimas encontramos un subgrupo con elementos diferenciales suficientes como para ser consideradas autónomamente respecto a las demás privadas, se trata de las universidades que pertenecen a la Iglesia Católica.

Para hacernos una idea más precisa parece conveniente enumerar las Universidades pertenecientes a cada una de estas dos tipologías básicas (Tabla 2), agrupándolas según las Comunidades Autónomas (CC.AA.) La CC.AA. con un mayor número de universidades es Madrid –15–, seguida de Cataluña –12. Andalucía y Castilla y León cuentan, respectivamente con 10 y 9 universidades. En el caso de Madrid y Cataluña el elevado número se justifica por su actividad económico-empresarial y en el caso de Andalucía y Castilla y León por su tamaño. Existen dos Universidades que podíamos denominar especiales, en cuanto que sólo imparten programas especializados de posgrado (Máster y

Doctorado): la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Internacional de Andalucía.

Desde otro punto de vista, podemos distinguir entre las Universidades que ofertan docencia presencial y las no presenciales. Según información del Ministerio fechada en 2011, sólo hay una universidad pública con docencia no presencial, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y cinco privadas, Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), Universitat Internacional Valenciana (VIU), Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y la Universidad Internacional Isabel I de Castilla (UI1).

TABLA 2. MAPA DE UNIVERSIDADES EN ESPAÑA

CC. AA.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS	TOTAL
Andalucía	U. de Almería (UAL) U. de Cádiz (UCA) U. de Córdoba (UCO) U. de Granada (UGR) U. de Huelva (UHU) U. de Jaén (UJAEN) U. de Málaga (UMA) U. Pablo de Olavide (UPO) U. de Sevilla (US) U. Internacional de Andalucía (UNIA)*		10
Aragón	U. de Zaragoza (UNIZAR)	U. San Jorge (USJ)	2
Principado de Asturias	U. de Oviedo (UNIOVI)		1
Islas Baleares	U. de les Illes Balears (UIB)		1
Islas Canarias	U. de La Laguna (ULL) U. de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)	U. Europea de Canarias (UEC)	3
Cantabria	U. de Cantabria (UNICAN)		1
Castilla La Mancha	U. de Castilla-La Mancha (UCLM)		1
Castilla y León	U. de Burgos (UBU) U. de León (ULE) U. de Salamanca (USAL) U. de Valladolid (UVA)	U. Europea Miguel de Cervantes (UEMC) IE. Universidad (IE) U. Católica de Ávila	9

CC. AA.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS	TOTAL
		(UCAV) U. Pontificia de Salamanca (UPSA) U. Internacional Isabel I de Castilla (UII)**	
Cataluña	U. Autónoma de Barcelona (UAB) U. de Barcelona (UB) U. de Girona (UDG) U. de Lleida (UDL) U. Politécnica de Catalunya (UPC) U. Pompeu Fabra (UPF) U. Rovira i Virgili (URV)	U. Abat Oliba CEU (UAO) U. Internacional de Catalunya (UIC) U. Oberta de Catalunya (UOC)** U. Ramón Llull (URL) U. de Vic (UVIC)	12
Comunidad Valenciana	U. de Alicante (UA) U. Jaime I de Castellón (UJI) U. Miguel Hernández de Elche (UMH) U. Politécnica de Valencia (UPV) U. de València (Estudi General) (UV)	U. Cardenal Herrera-CEU (UCHCEU) U. Internacional Valenciana (VIU) ** U. Católica de Valencia San Vicente Mártir (UCV)	8
Extremadura	U. de Extremadura (UNEX)		1
Galicia	U. de A Coruña (UDC) U. de Santiago de Compostela (USC) U. de Vigo (UVIGO)		3
Comunidad de Madrid	U. de Alcalá (UAH) U. Autónoma de Madrid (UAM) U. Carlos III de Madrid (UC3M) U. Complutense de Madrid (UCM) U. Politécnica de Madrid (UPM) U. Rey Juan Carlos (URJC)	U. a Distancia de Madrid (UDIMA)** U. Alfonso X El Sabio (UAX) U. Antonio de Nebrija (NEBRIJA) U. Camilo José Cela (UCJC) U. Europea de Madrid (UEM) U. Francisco de Vitoria (UFV) U. San Pablo-CEU (USPCEU) U. Tecnología y Empresa (UTECEM) U. Pontificia de Comillas (UPCOMILLAS)	15
Murcia	U. de Murcia (UM) U. Politécnica de Cartagena (UPCT)	U. Católica San Antonio (UCAM)	3

CC. AA.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS	TOTAL
Comunidad Foral de Navarra	U. Pública de Navarra (UNAVARRA)	U. de Navarra (UNAV)	2
País Vasco	U. del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UHE)	U. de Deusto (DEUSTO) U. Mondragón Unibertsitatea (MONDRAGON)	3
La Rioja	U. de La Rioja (UNIRIOJA)	U. Internacional de la Rioja (UNIR)**	2
	U. Nacional de Educación a Distancia (UNED)**		
	*Universidad Internacional Menéndez Pelayo		
	50 Universidades Públicas	29 Universidades Privadas	79

**Universidades especiales, en cuanto que sólo imparten programas especializados de posgrado (Master y Doctorado).*

***Universidades que ofertan docencia no presencial.*

En la Figura 4 se presenta, con otro formato, el mapa de universidades en España. Obsérvese, por ejemplo, que, si bien Andalucía y Castilla y León tienen 10 y 9 universidades, respectivamente, la situación en ambas CC.AA. es sensiblemente diferente. En Andalucía las 10 universidades existentes son de carácter público, mientras que en Castilla y León solamente lo son 4 de las 9 existentes.

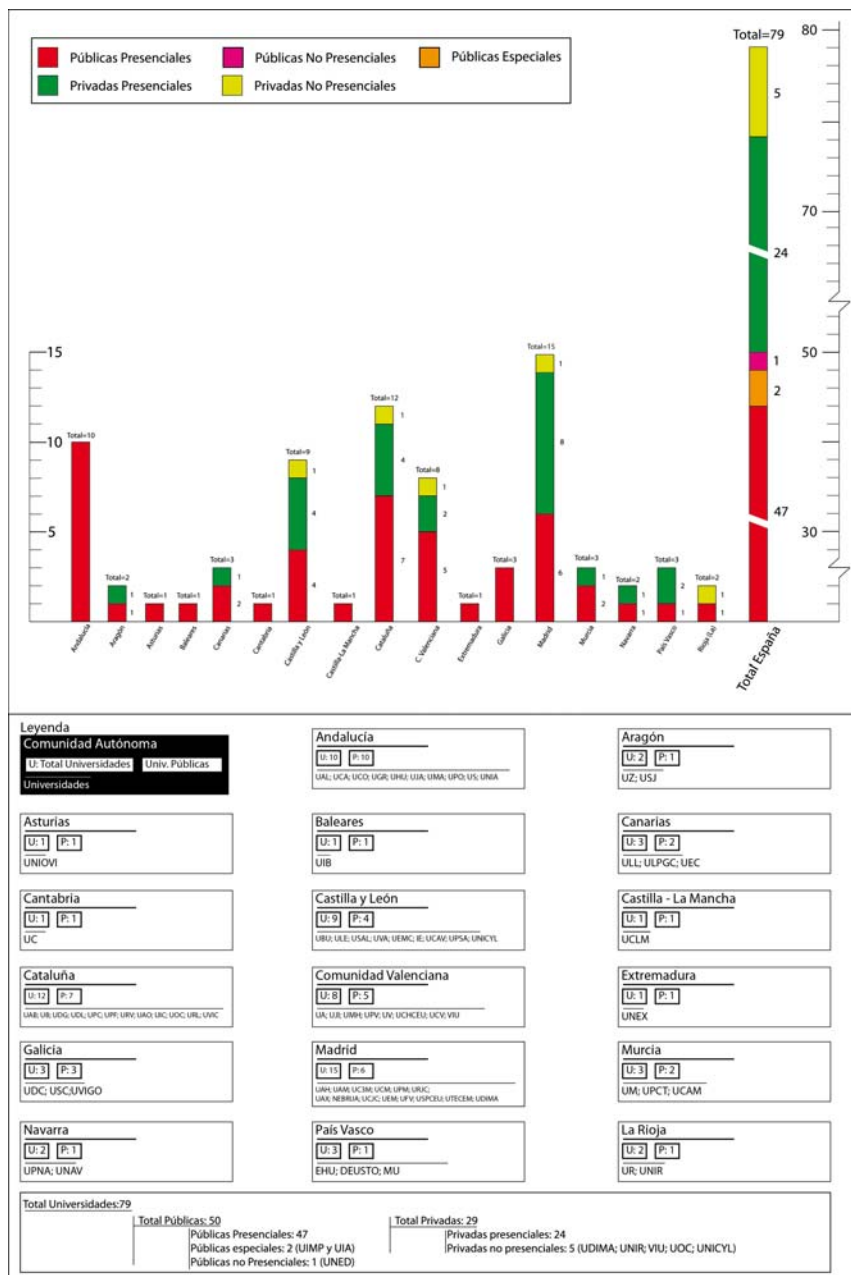


FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE UNIVERSIDADES EN ESPAÑA

Como antes señalábamos, no son necesarias muchas reflexiones para darse cuenta de que el número de estudiantes universitarios en nuestro país no encaja con la elevada población de universidades. Esta situación, difícilmente

justificable desde un punto de vista de racionalidad económica, dificulta el equilibrio financiero del sistema y puede generar notables disfunciones durante los próximos años, sobre todo si se tiene en cuenta la severa crisis económica a la que asistimos desde hace ya algunos años.

La diversidad en la oferta puede explicarse considerando dos factores que han tenido una singular influencia en el desarrollo de nuestro sistema universitario durante los últimos años. Por un lado, un factor esencial al respecto lo constituye el proceso de descentralización territorial al que hemos asistido desde la promulgación de la Constitución de 1978, proceso que supone pasar de una organización rigurosamente centralizada a una organización profundamente descentralizada.

En el ámbito universitario la descentralización comienza a partir de 1985, momento en el que se produce una paulatina transferencia de competencias desde el Estado Central hacia las Comunidades Autónomas que ha desembocado en la situación actual, en la que los entes autonómicos ostentan un marcado protagonismo en el sistema universitario, siempre, por supuesto, dentro del marco básico fijado por la Constitución. En esta situación, la estructuración del sistema universitario tiende a diseñarse desde una perspectiva autonómica, que conduce a soluciones no siempre justificadas desde una lógica económica nacional.

Desde estos presupuestos, la descentralización no podría dejar de suponer un progresivo crecimiento del número de universidades de nuestro país. Las cifras son lo suficientemente elocuentes como para que sobren las explicaciones. Hacia 1975 había 28 universidades en España, apenas diez años después el número había crecido a 45 y, pasados 30 años, en 2005, la cifra había aumentado a 73.

Pero este importante crecimiento no se puede entender correctamente si no se tiene en cuenta otro factor relevante, como lo es la auténtica eclosión que se ha producido en el ámbito de las universidades privadas. En nuestro país no han

existido tradicionalmente más universidades privadas que las de la Iglesia. Durante mucho tiempo solamente estuvieron radicadas en nuestro país cuatro universidades privadas: Deusto, Pontificia Comillas, Pontificia de Salamanca y Navarra.

La situación cambia notablemente con la promulgación de la Constitución, que consagra, como parte del derecho fundamental a la libertad de enseñanza, el derecho a crear centros docentes, también de carácter universitario. Con ello se abre el camino a la proliferación de universidades privadas. La primera incorporación al sistema universitario privado se produce con la creación en 1991 de la Universitat Ramón Llull, a la que seguirá un proceso prolongado y paulatino de crecimiento del sector privado universitario. De nuevo, las cifras son enormemente expresivas: en apenas 15 años, en el periodo que va desde 1993 a 2009, se crearon nada más y nada menos que 22 universidades privadas (Ministerio de Educación, 2009: 4).

Según el Ministerio de Educación, en el año 2010 contábamos con un poblado mapa de universidades, que comprendía nada menos que 236 campus universitarios, de los que 167 pertenecían a universidades públicas (15 de ellos a dos universidades especiales: la Universidad Internacional de Andalucía y a la Universidad Internacional Menéndez Pelayo) y 69 a universidades privadas. Dicho de otra forma, nos encontramos con 236 campus de los que 6 pertenecen a universidades no presenciales, 15 a las universidades antes citadas especiales y el resto, es decir, 215, a universidades presenciales (149 de universidades públicas y 66 de universidades privadas). En el curso precedente existían 232 campus universitarios, de los cuales 211 eran de universidades presenciales.

TABLA 3. CAMPUS UNIVERSITARIOS

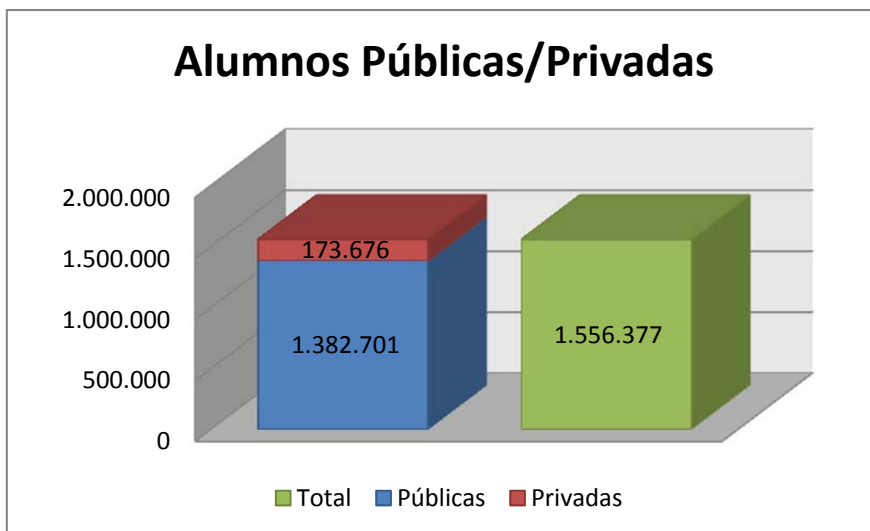
Campus	Públicos	Privados	TOTAL
Presenciales	149	66	215
Presenciales especiales	15	-	15
No presenciales	3	3	6
TOTAL	167	69	236

Debe tenerse en cuenta, no obstante, que los datos agregados que acabamos de presentar no dejan de ser una importante simplificación, pues existen relevantes diferencias entre los distintos territorios. No en todas las comunidades autónomas se ha seguido, como es obvio, la misma política universitaria relativa a la apertura de nuevos campus. Por ejemplo, si bien como ya hemos dicho, la comunidad autónoma con una presencia universitaria más intensa es la Comunidad de Madrid con 15 universidades, que comprenden un total de 33 campus universitarios, Cataluña, con tres universidades menos, tiene 44 campus universitarios. En tercer lugar, se sitúa Andalucía, con un total de 10 universidades, todas ellas públicas, en las que se integran 34 campus universitarios.

Este es el substrato dentro del que vamos a desarrollar nuestro estudio. Un panorama complejo, heterogéneo y enormemente amplio, que de ser tratado en su integridad desbordaría los márgenes de este estudio. Como ya hemos dicho, hemos acotado el ámbito objeto de estudio, delimitando un espacio homogéneo y más reducido para nuestro análisis. La selección no puede recaer sobre otro marco que no sea lo que podríamos denominar el núcleo duro del sistema universitario español, esto es, las 47 universidades públicas que imparten docencia de grado y postgrado presencial.

2.3.2. Alumnado

Como antes hemos señalado, llama la atención de modo ostensible el elevado número de universidades presentes en nuestro país si se atiende al volumen de población, determinante de la cifra potencial de demandantes del servicio público de educación superior. Puesto en cifras, en el curso 2009/2010 el número de estudiantes universitarios matriculados fue de 1.556.377 (Ministerio de Educación, 2010: 4), de los cuales 1.382.701 (el 88,9%) correspondía a las universidades públicas y el resto, 173.676 (el 11,1%), estaban matriculados en universidades privadas. En estas universidades están matriculados el 11,7% de todos los estudiantes de grado, el 13,3% de los estudiantes de máster y el 5,1% de los matriculados en programas de doctorado. La matrícula en el conjunto del sistema universitario en el curso 2009/2010 se incrementó en un 3,5% respecto al año anterior (Figura 5).



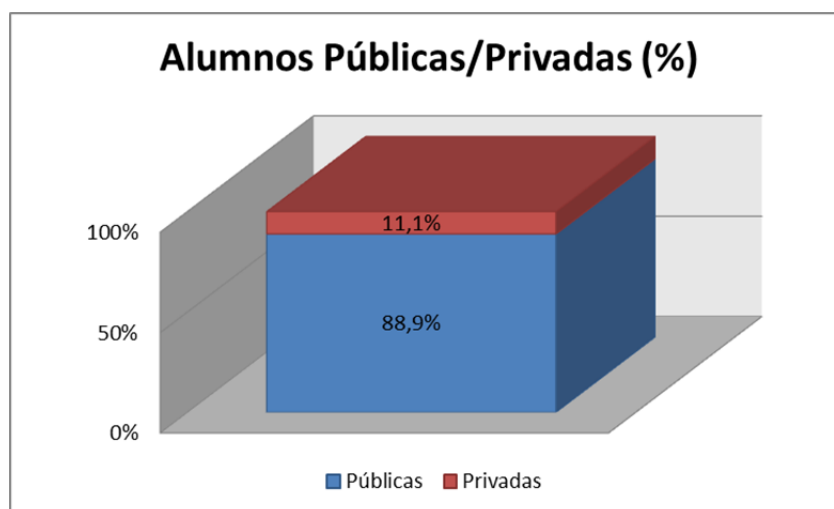


FIGURA 5. NÚMERO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS (2009/2010)

Del total de matriculados en el curso 2009/2010 (1.556.377), 203.352 fueron alumnos de grado, 1.200.763 de primer y segundo ciclo, 81.840 de máster (lo que representa un 64,3% más que en el curso 2008/2009) y 70.422 de doctorado (un 94,9% en universidades públicas) (Figura 6).

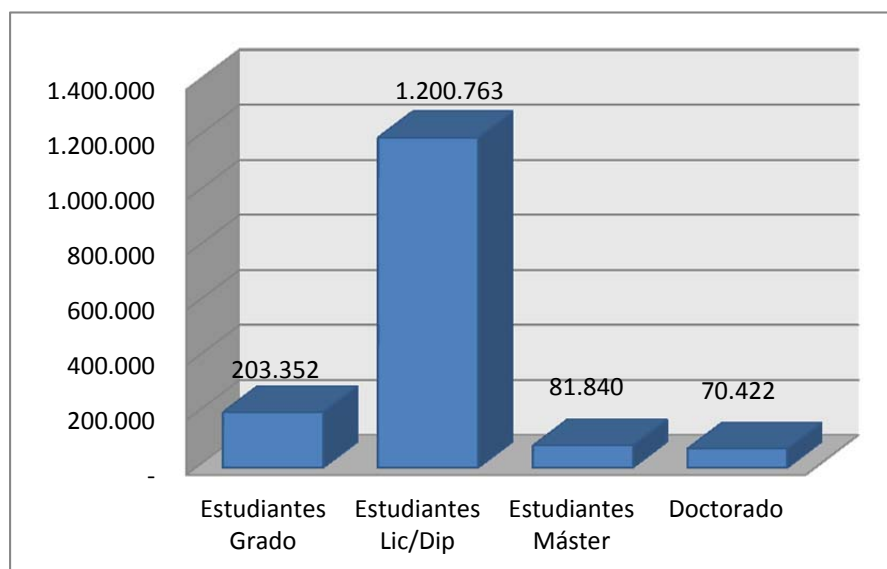


FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS (2009/2010)

Si tomamos las cifras de años pasados (Hernández, 2008: 195-196), podemos señalar que en el curso académico 2006/2007 había 1.132.645 alumnos matriculados en primer y segundo ciclo en las universidades públicas presenciales de España, mientras que en el curso 2008/2009 el número de matriculados ascendió a 1.504.276 alumnos. Como antes hemos señalado, en el curso 2009/2010 el total de alumnado matriculado se incrementó en un 3,5%, situándose en 1.556.377 estudiantes. La previsión de alumnos para el curso 2010/2011 fue de 1.600.000 (Ministerio de Educación, 2010: 8). Un año después, las expectativas se rebajaron a 1.546.355 alumnos (Ministerio de Educación, 2011: 15) (Figura 7).

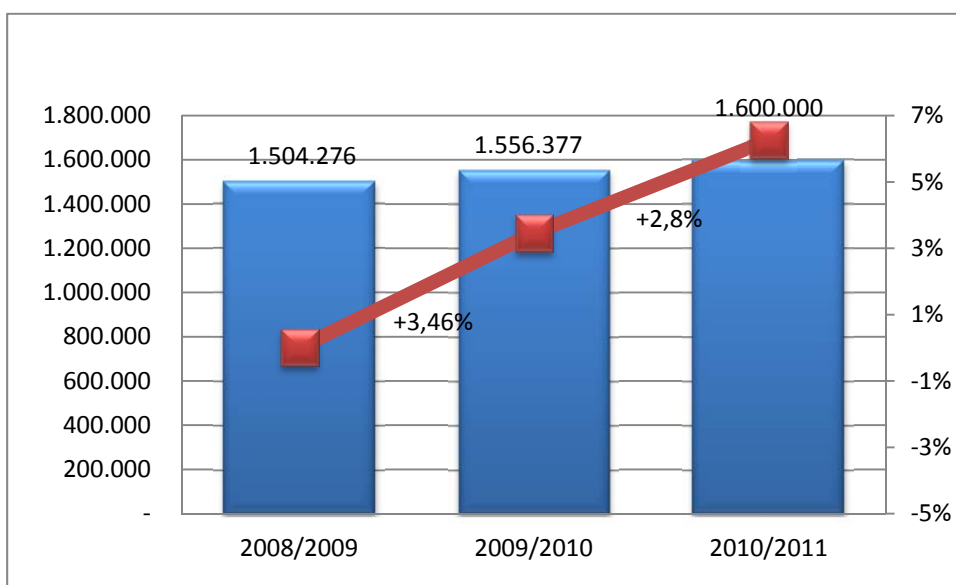


FIGURA 7. EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS

En el curso 2008/2009, de los 1.504.276 alumnos, 18.353 cursaban ya los nuevos grados, 49.799 los másteres oficiales y 77.249 los doctorados. En 2009/2010, período en el que como ya hemos señalado el número de estudiantes se incrementó un 3,5%, 203.352 de los matriculados cursaban

alguno de los grados, 1.200.763 primer y segundo ciclo, 81.840 másteres y 70.422 doctorados. En el curso 2010/2011 la previsión establece un número de estudiantes de primer y segundo ciclo de 897.595, de grado 547.797 y de máster de 100.963 (Ministerio de Educación, 2011:34) (Figura 8).

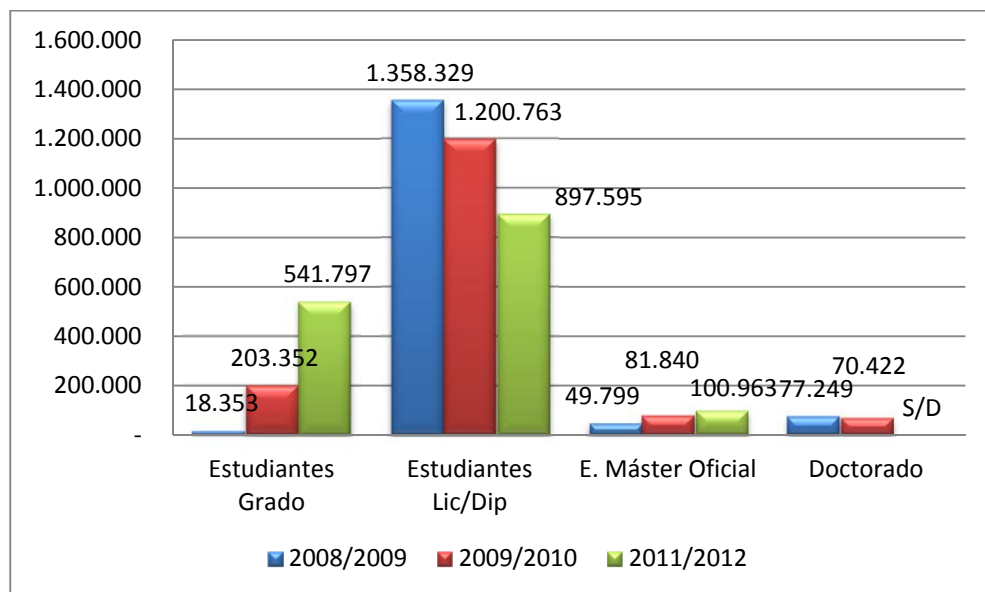
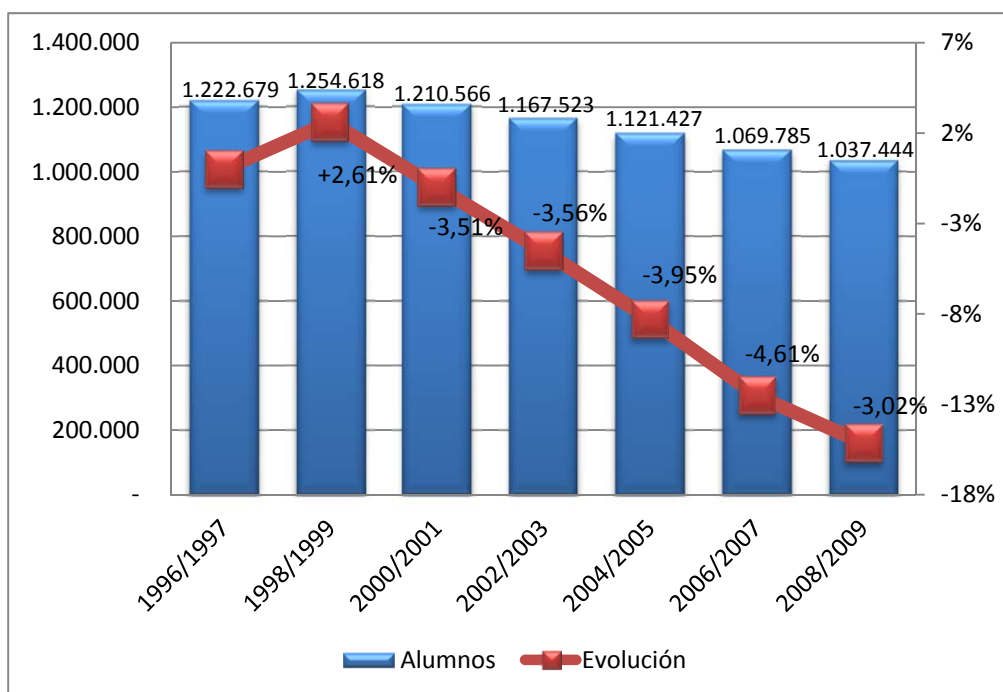


FIGURA 8. ALUMNOS POR TIPO DE ESTUDIO

Como complemento a lo anterior y remitiéndonos a las universidades públicas presenciales, universidades objeto de nuestro estudio, a continuación presentamos la evolución histórica desde el curso 1996/97 hasta el 2008/09 (CRUE: 2010, 56) del número de matriculados en 1^{er} y 2^o ciclo y en grado. Concretamente, en el curso 1996/1997, la matrícula ascendió a 1.222.679 alumnos, en 1998/1999 aumentó ligeramente a 1.254.618, y a partir de este año todos han sido descensos (Figura 9).



**FIGURA 9. ALUMNOS DE PRIMER Y SEGUNDO CICLO EN LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES**

2.3.3. Personal docente e investigador y personal de administración y servicios

El personal docente e investigador (PDI) existente en el curso 2008/2009 (Ministerio de Educación, 2010: 53) era de 107.930, un 2,8% más que en el curso anterior, incremento que contrasta con la reducción en el número de matriculados en tal curso de un 3,02%. Del total del PDI, un 98.622 ejercía su actividad en universidades públicas (51.054 como funcionarios y 47.568 como contratados) y 9.308 en universidades privadas. Respecto al personal de administración y servicios (PAS), el número de trabajadores era de 57.162 (un 2,5% más que el curso anterior), de los cuales 5.101 trabajaban en las universidades privadas. El PAS funcionario en las universidades públicas representaba el 58,2% del total de la plantilla de PAS (Ministerio de Educación,

2010: 55). En el curso 2009/2010, el PDI ascendió a 110.287 personas y el PAS creció en un 4,7% respecto al curso anterior, situándose en 59.862 personas (Ministerio de Educación, 2011:63) (Figura 10).

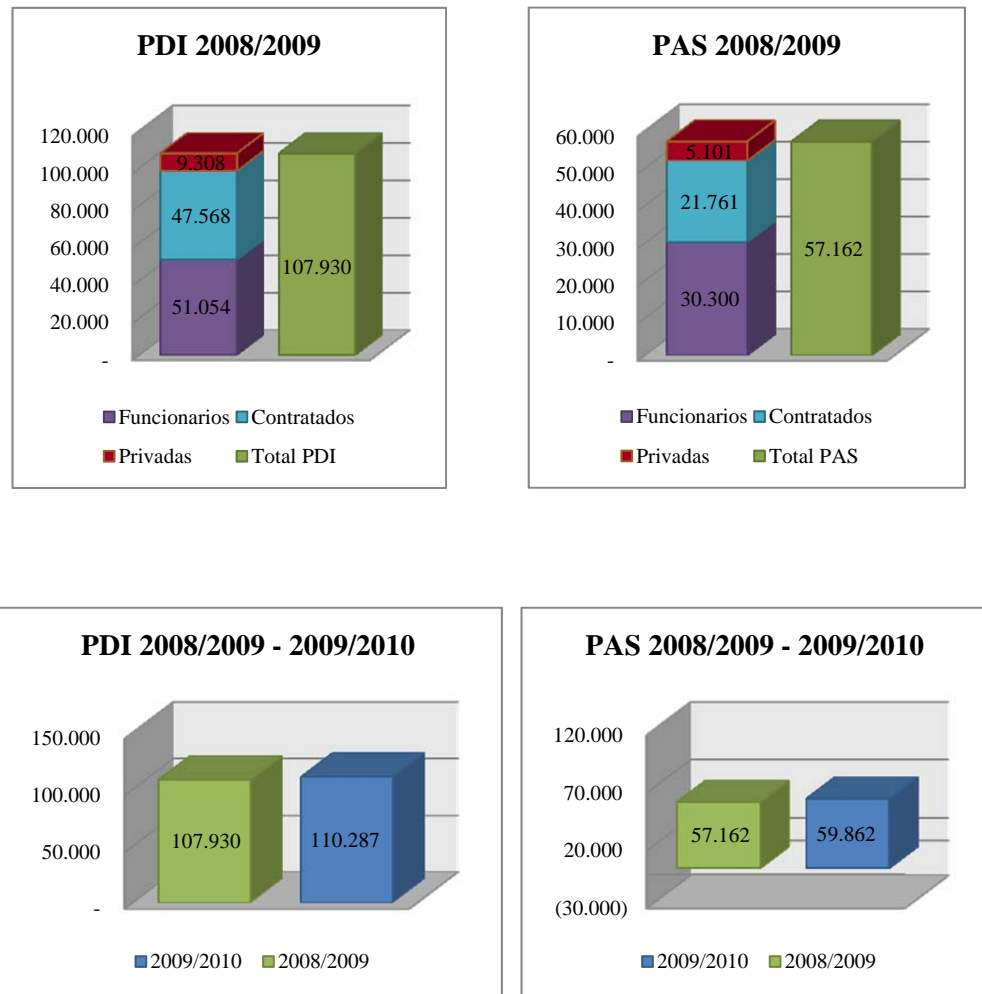


FIGURA 10. PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR (PDI) Y PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS)

Para mayor precisión en la información correspondiente a las universidades públicas presenciales, a continuación se ilustra con unos gráficos la evolución del PDI y del PAS (Figuras 11 y 12).

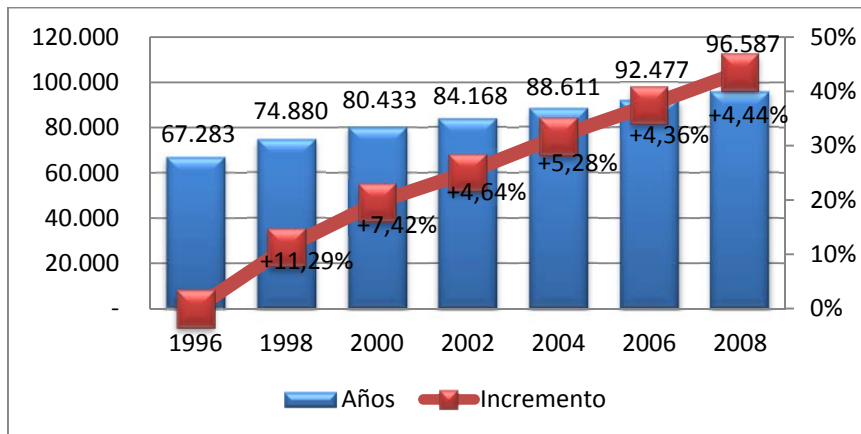


FIGURA 11. EVOLUCIÓN DEL PDI EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES

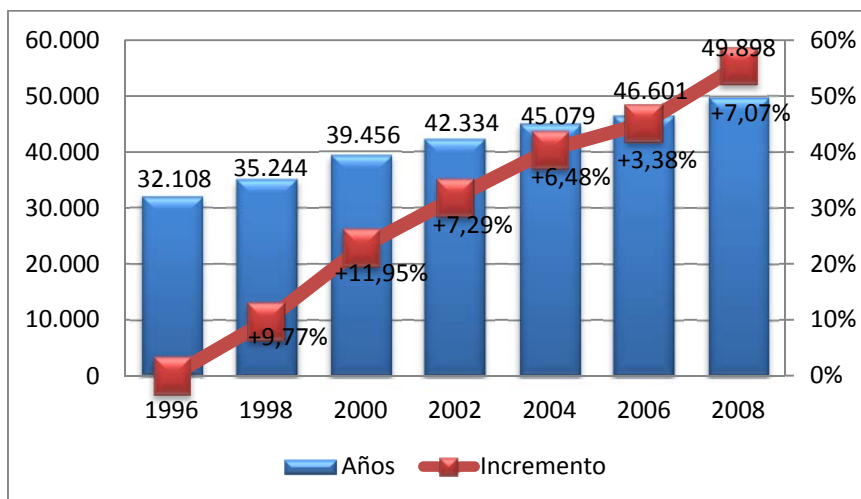


FIGURA 12. EVOLUCIÓN DEL PAS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES

2.3.4. Marco jurídico de la universidad española. Autonomía universitaria²

Desde la promulgación de nuestra Constitución en el año 1978 todo nuestro sistema educativo, y también nuestra universidad, entran en un irremisible proceso de transformación y cambio. Obvio es decir que el tema educativo, y también el universitario hacen acto de presencia en nuestra Norma Máxima, que acertó a establecer un marco jurídico que, por más que básico, fija los elementos estructurales de nuestro sistema y organización educativos, comprendiendo el ámbito de la educación superior.

Sabido es que fueron los aspectos educativos uno de los puntos más controvertidos en el proceso constituyente. La regulación constitucional de la educación es, pues, el resultado de un compromiso, de una búsqueda de equilibrios siempre difícil entre las distintas ideologías políticas que coadyuvaron a la elaboración de nuestra Constitución. El resultado final es, pues, un texto, quizás deliberadamente ambiguo, que deja gran espacio a la interpretación y a la decisión de quien está llamado a concretarlo, lo que ha conducido inexorablemente a una enorme dificultad para llegar a acuerdos en el desarrollo legislativo, pero que no deja de imponer también relevantes límites a la configuración que el poder político haga en cada momento del sistema educativo.

²Para la redacción de este apartado se ha consultado, con carácter general, lo dispuesto en el libro DOMÍNGUEZ-BERRUETA y SENDÍN, 2005; EMBID, 1983; EMBID, 1981; FERNÁNDEZ-MIRANDA y SÁNCHEZ, 1996; y MARTÍNEZ, 1979. Sobre el régimen jurídico de las Universidades se han consultado los libros: SOUVIRÓN y PALENCLA, 2002; y TARDÍO, 1994. Finalmente, sobre la autonomía universitaria y sobre su consideración como derecho fundamental o como garantía institucional se ha consultado: LEGUINA, 1991; FERNÁNDEZ, 1982; y SOSSA, 2004.

Aunque existen otros artículos de la Constitución que hacen referencia al tema educativo (como por ejemplo el art. 149.1.30, que fija la competencia estatal en algunas materias relacionadas con la educación), el precepto básico en la materia es, sin duda, el art. 27. Un precepto largo en el que se pasa revista a las cuestiones claves del régimen jurídico de la educación (desde el reconocimiento de la libertad de enseñanza a la consagración del derecho a recibir educación, pasando por cuestiones tan claves como la libertad de cátedra).

A lo largo de los 10 apartados que comprende este artículo se toca un conjunto de materias que, como no podría ser de otra forma dado su carácter básico, tienen su repercusión y transcendencia en el ámbito de la educación superior. Por poner sólo algunos ejemplos, el punto 6, al consagrar el derecho a la creación de centros docentes, está asumiendo a nivel constitucional el derecho a la creación de universidades privadas; por no hablar del derecho a la libertad de cátedra contenido en el punto 7 que, como es de sobra conocido, alcanza su máxima plasmación en el ámbito universitario.

Ahora bien, no dejan de ser reglas dirigidas al conjunto del sistema educativo, que tienen, en muchos casos, una concreción peculiar en el ámbito universitario, pero que en último término no vienen a configurar específicamente esta parte de nuestro sistema educativo. Obvio es que no tendría sentido en un estudio como el que nos ocupa un análisis detallado de dichas cuestiones.

Una situación muy diferente es la que ostenta el punto 10 del art. 27 que “reconoce la autonomía de las universidades en los términos que la Ley establezca”. Precepto estructural para la configuración y estructuración de nuestras universidades y que constituye, en definitiva, el elemento clave de nuestro análisis, en el que debemos de centrarnos.

Se trata, por lo demás, de una declaración ciertamente enigmática en muchos aspectos, pues no están en absoluto claras las repercusiones de tan enfática

declaración. Las dificultades de precisar qué debe entenderse por autonomía universitaria son muchas y de muy diversa índole.

Estas dudas comienzan en la propia naturaleza jurídica de esa realidad que la Constitución comprende bajo la etiqueta de “autonomía universitaria”. El máximo intérprete constitucional ha querido cerrar desde muy pronto esta polémica declarando que su naturaleza es la de un auténtico derecho fundamental, desautorizando con ello las tesis, muy abundantes, que veían en dicho precepto más bien una garantía institucional. No de otra forma puede entenderse la declaración contenida en la Sentencia del Tribunal Constitucional (STC) 187/1991, de 3 de octubre, en la que se afirma que la autonomía universitaria “se configura en la Constitución como un derecho fundamental”.

Ahora bien, esta declaración no puede encubrir la existencia de importantes discrepancias al respecto. Valga como prueba de lo dicho la opinión vertida en un estudio relacionado con la materia, en el que se afirmaba por los profesores Domínguez-Berrueta de Juan y Sendín García (2005: 161) que “la autonomía universitaria no es, por naturaleza, un derecho subjetivo, sino tan sólo un principio. Una regla que obliga a dar a la Universidad una configuración que permita su funcionamiento autónomo. Lo que supone no tanto la concesión de conjunto de facultades concretas y determinadas, como un diseño global y un criterio general de comportamiento de todos los poderes públicos que permitan que el resultado final sea un sistema que permite dicho efecto”.

No merece la pena que insistamos más en dicha materia, que excede del ámbito de nuestro estudio, pero conviene, cuando menos, entendemos, dejar constancia de esta confrontación doctrinal para dejar claro el carácter extremadamente polémico del derecho que nos ocupa. Interesa más, pensamos, a los efectos de nuestro estudio, aclarar la importancia que asume en la práctica dicho precepto en la configuración de nuestra universidad. Como el propio art. 27.10 afirma, el desarrollo del contenido concreto de este

derecho fundamental corresponde al legislador, que ha asumido esa tarea en las respectivas leyes orgánicas reguladoras de la Educación Universitaria.

Así, en su momento el art. 3 de la hoy ya derogada Ley de Reforma Universitaria (BOE nº 209, de 1 de septiembre de 1983) establecía que la autonomía de las Universidades comprende:

- a) La elaboración de los Estatutos y demás normas de funcionamiento interno.
- b) La elección, designación y remoción de los órganos de gobierno y administración.
- c) La elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes.
- d) El establecimiento y modificación de sus plantillas.
- e) La selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, así como la determinación de las condiciones en que ha de desarrollar sus actividades.
- f) La elaboración y aprobación de planes de estudio e investigación.
- g) La creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación y la docencia.
- h) La admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes.
- i) La expedición de sus títulos y diplomas.
- j) El establecimiento de relaciones con otras instituciones académicas, culturales o científicas, españolas o extranjeras.
- k) Cualquier otra competencia necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones señaladas en el artículo 1 de la presente Ley.

En la actualidad dichas tareas se recogen en el art. 2 de la vigente Ley Orgánica de Universidades, que establece que la autonomía de las universidades comprende:

- a) La elaboración de sus Estatutos y, en el caso de las universidades privadas, de sus propias normas de organización y funcionamiento, así como de las demás normas de régimen interno.
- b) La elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y representación.
- c) La creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación y de la docencia.
- d) La elaboración y aprobación de planes de estudio e investigación y de enseñanzas específicas de formación a lo largo de toda la vida.
- e) La selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, así como la determinación de las condiciones en que han de desarrollar sus actividades.
- f) La admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes.
- g) La expedición de los títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y de sus diplomas y títulos propios.
- h) La elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes.
- i) El establecimiento y modificación de sus relaciones de puestos de trabajo.
- j) El establecimiento de relaciones con otras entidades para la promoción y desarrollo de sus fines institucionales.
- k) Cualquier otra competencia necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones señaladas en el apartado 2 del artículo 1.

Basta con echar un vistazo al conjunto de facultades que la ley atribuye en virtud del derecho fundamental de autonomía universitaria a las universidades para darse cuenta de que dicho derecho dota de un considerable margen de autonomía a estas entidades, que adoptan muchas de sus decisiones básicas en condiciones de autogestión.

Esto nos conduce a considerar que si bien las decisiones y políticas universitarias son, y han sido, fruto del proceso de integración de una comunidad viva y especialmente heterogénea como lo es la comunidad universitaria, no es menos cierto que los criterios de gobernanza, racionalidad gestora y transparencia han de añadirse a un modelo de gestión actual, vivo y respetuoso con el sujecio universitario.

En cualquier caso, no queremos cerrar esta breve reflexión sobre la autonomía universitaria sin destacar su carácter emblemático, que determina en muchos casos adhesiones y ampulosas declaraciones de exaltación de la misma que no se traducen, por lo demás, en resultados muy concretos.

Nos parece destacable al respecto que en el marco de un proceso de la importancia y trascendencia para el mundo universitario como lo es la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, se enfatizara una vez más este derecho, como prueba la Ley de modificación de la Ley Orgánica de Universidades -LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, (BOE 13/04/2007), entrada en vigor el 3 de mayo de 2007 y aprobada por el Parlamento el 29 de marzo de 2007.

En la exposición de motivos de dicho texto legal se afirmaba que “las reformas están guiadas por la voluntad de potenciar la autonomía de las universidades, a la vez que se aumenta la exigencia de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones”.

Planteamiento que sigue latiendo en el propio articulado de la Ley. Así, en el art. 79.1 se establece que las “universidades públicas tendrán autonomía económica y financiera en los términos establecidos en la presente Ley. A tal efecto, se garantizará que las universidades dispongan de los recursos necesarios para un funcionamiento básico de calidad”.

3

3.RESULTADOS DEL ANÁLISIS LÉXICO

RESULTADOS DEL ANÁLISIS LÉXICO

En este capítulo presentamos los resultados del análisis léxico, tanto en su dimensión cuantitativa como cualitativa. El análisis cuantitativo nos proporcionará datos sobre las frecuencias de uso de determinadas palabras y el cualitativo nos ofrecerá una perspectiva más detallada sobre el comportamiento de dichas palabras en el texto en cuestión.

3.1. CORPUS LINGÜÍSTICO

Como ya hemos indicado, para el análisis léxico contamos con un corpus lingüístico formado por 43 PEs. A continuación, dividimos cada uno de los PEs en los elementos que vamos a analizar, es decir, creamos cuatro subcorpus: uno correspondiente a la Misión; otro a la Visión; un tercero a los Valores; y un cuarto a los Ejes, concretamente a la definición de los Ejes. Nuestro trabajo comienza con la elaboración de un listado de las palabras de cada uno de los elementos principales de los PEs (Tabla 4).

Las cuatro universidades públicas con docencia presencial que no tenían PE, o que no fuimos capaces de conseguir, son: Alcalá, Complutense de Madrid, Extremadura y Politécnica de Madrid. Obsérvese, por tanto, cómo el número de palabras para estas cuatro instituciones es cero. Para el resto de subcorpus, las unidades en nuestra muestra no son, en todos los casos, 43, sino que en la redacción de algunos de los planes se ha prescindido de ciertos elementos. En concreto, el número para la Misión es 42, para la Visión 41, para los Valores 29 (al incluir los Valores estatutarios de la Universitat de Lleida) y para los Ejes 41.

TABLA 4. NÚMERO DE PALABRAS EN EL CORPUS Y LOS SUBCORPUS

UNIVERSIDAD	PE N° de palabras	MISIÓN N° de palabras	VISIÓN N° de palabras	VALORES N° de palabras	EJES estratégicos N° de palabras
A Coruña	1500	294	805	390	11
Alcalá	0	0	0	0	0
Alicante	366	56	275	16	19
Almería	248	59	94	47	48
Autónoma de Barcelona	191	56	102	25	8
Autónoma de Madrid	458	251	186	0	21
Barcelona	306	78	108	102	18
Burgos	505	84	412	0	9
Cádiz	373	67	247	51	8
Cantabria	173	45	61	0	67
Carlos III de Madrid	107	55	0	41	11
Castilla-La Mancha	160	36	0	0	124
Complutense de Madrid	0	0	0	0	0
Córdoba	594	32	364	177	21
Extremadura	0	0	0	0	0
Girona	327	43	246	12	26
Granada	605	278	266	0	61
Huelva	459	125	292	17	25
Les Illes Balears	175	52	58	0	65
Jaén	545	37	403	18	87
Jaume I de Castellón	251	56	89	68	38
La Laguna	556	343	52	67	94
La Rioja	190	78	23	0	89
Las Palmas de Gran Canaria	382	76	120	170	16
León	150	83	35	0	32
Lleida	544	63	317	34	130
Málaga	369	155	133	17	64
Miguel Hernández de Elche	563	65	361	125	12
Murcia	556	90	314	43	109

UNIVERSIDAD	PE N° de palabras	MISIÓN N° de palabras	VISIÓN N° de palabras	VALORES N° de palabras	EJES estratégicos N° de palabras
Oviedo	234	28	60	93	53
Pablo de Olavide	191	101	45	0	45
País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	658	107	409	142	0
Politécnica de Cartagena	233	68	134	0	31
Politécnica de Catalunya	757	35	540	135	47
Politécnica de Madrid	0	0	0	0	0
Politécnica de Valencia	233	108	111	0	14
Pompeu Fabra	152	0	87	33	32
Pública de Navarra	165	35	110	15	5
Rey Juan Carlos	519	44	406	55	14
Rovira i Virgili	256	8	189	0	59
Salamanca	298	100	177	9	12
Santiago de Compostela	205	37	54	101	13
Sevilla	240	45	123	25	47
València (Estudi General)	274	75	151	0	48
Valladolid	453	57	250	125	21
Vigo	162	75	71	0	16
Zaragoza	669	56	331	248	34

3.2. ANÁLISIS LÉXICO DE LA MISIÓN

3.2.1. Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de la Misión

De acuerdo con nuestra metodología, lo primero que hacemos es introducir en el programa AntConc los archivos de la Misión de los PEs. Como se puede observar en la Figura 13 que se muestra a continuación, aparecen demasiadas palabras funcionales (“del”, “es”, “al”, “que”...). Estas palabras son eliminadas del análisis ya que no tienen ninguna carga semántica de relevancia sino una función lingüística.

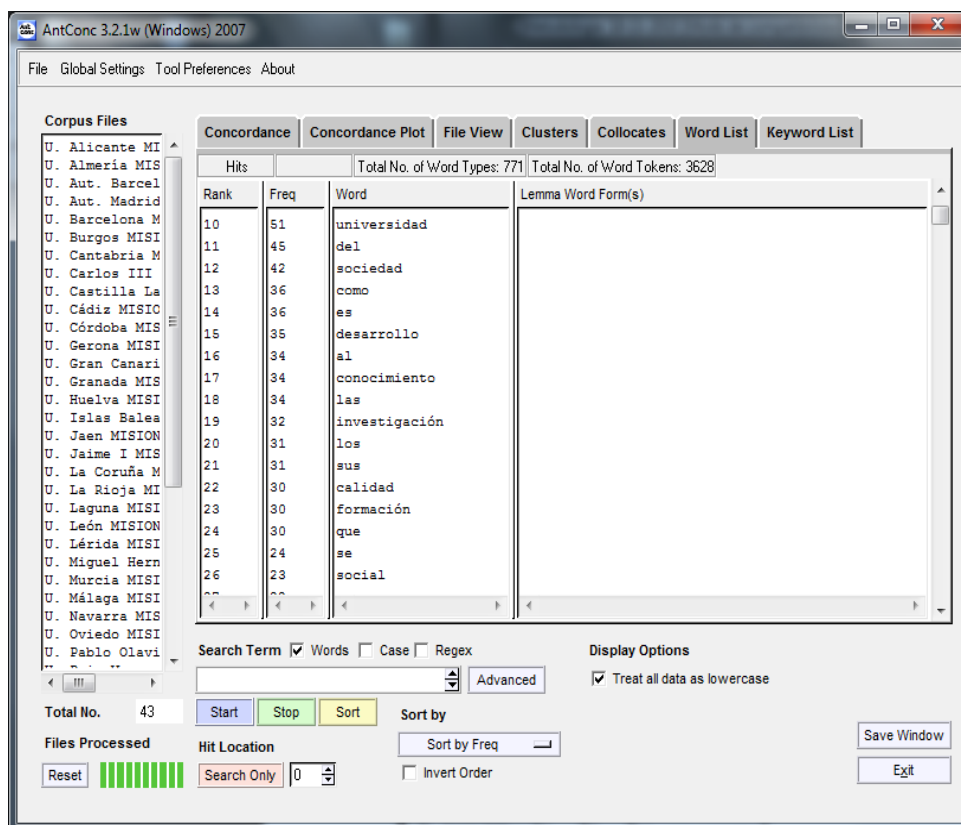


FIGURA 13. ARCHIVOS Y PALABRAS EN LA MISIÓN

Como antes señalamos, serán candidatas a palabras clave aquellas que aparezcan, al menos una vez, en más del 40% de los PEs de las universidades. Para este elemento el número de archivos con el que contamos es 42, ya que la Universitat Pompeu Fabra en su PE no define la Misión. En la Tabla 5 se muestra aquellas palabras, una vez eliminadas las de carácter funcional, que tienen una frecuencia igual o superior a 17 ocurrencias (40% de 42) y cuya presencialidad es al menos del 40%.

TABLA 5. FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD DE LAS PALABRAS DE LA MISIÓN

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Sociedad	42	33	77%
Desarrollo	35	20	47%
Conocimiento	34	28	65%
Calidad	30	24	56%
Investigación	32	24	56%
Formación	30	27	63%
Social	23	16	37%
Pública	18	17	40%

Las palabras que inicialmente cumplen los requisitos establecidos para ser consideradas palabras clave son siete: “sociedad”, “desarrollo”, “conocimiento”, “calidad”, “investigación”, “formación” y “pública”. Concretamente, la palabra “sociedad” es la que más se repite (42 veces) y lo hace en un mayor número de universidades (Figura 14).

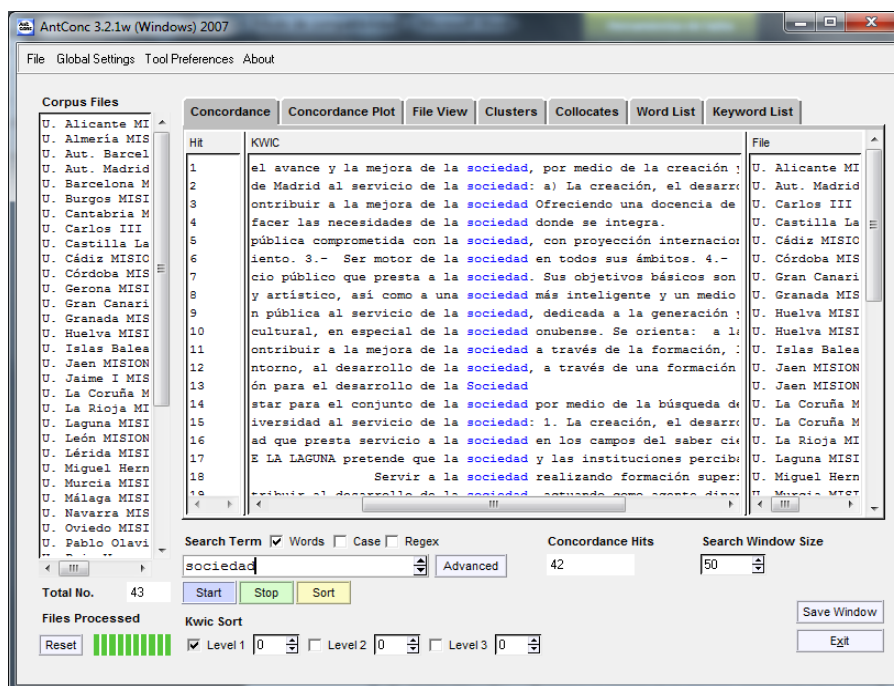


FIGURA 14. LA PALABRA “SOCIEDAD” EN LA MISIÓN SEGÚN ANTCONC

Respecto al vocablo “pública”, si bien el propio término sólo aparece 18 veces, dada la idiosincrasia de la lengua española hemos decidido agrupar las ocurrencias de “público”, “pública”, “públicos” y “públicas”. Esto asciende a un total de 32 apariciones, como se puede ver al introducir en el programa AntConc el término públic* (Tabla 6).

TABLA 6. EJEMPLO DEL AJUSTE REALIZADO CON EL TÉRMINO “PÚBLICA”

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Pública	18	17	40%
Público	11	8	19%
Públicas	2	2	5%
Públicos	1	1	2%
Públic*	32	25	58%

Observando las concordancias que producen los términos público/a y públicos/as, se constata que este término se emplea como adjetivo que hace referencia a la universidad como institución o entidad (Figura 15).

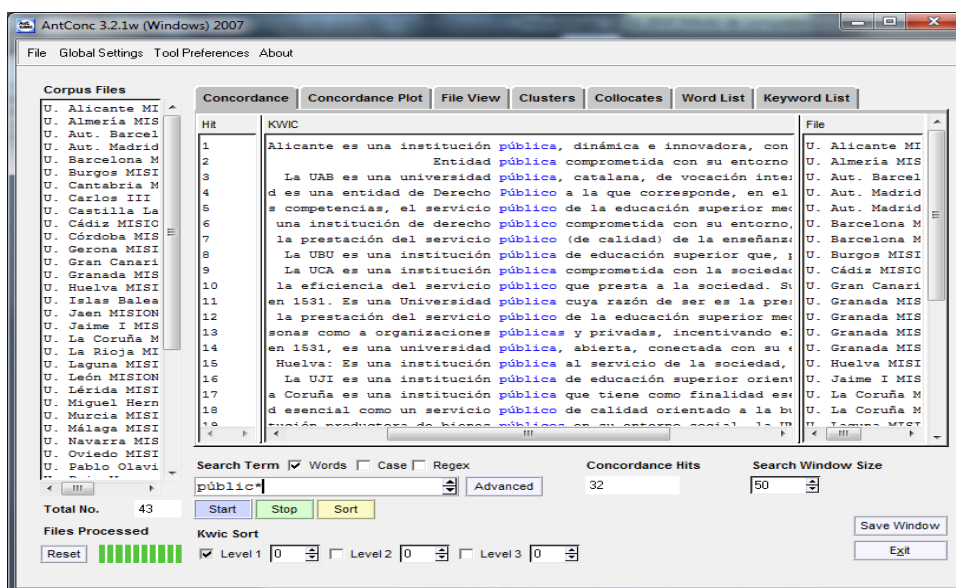


FIGURA 15. EL TÉRMINO “PÚBLIC*” EN LA MISIÓN SEGÚN ANTCONC

De forma análoga a como se ha procedido con el vocablo “pública”, los términos “sociedad” y “social” también se agrupan para considerar una única palabra clave.

En resumen, una vez extraída y analizada la información del corpus, las palabras clave que se obtienen son las siete siguientes: a) “pública/o”; b) “sociedad/social”; c) “calidad”; d) “conocimiento”; e) “formación”; f) “investigación”; y g) “desarrollo”. Este listado de palabras nos va a servir para la realización del análisis léxico cualitativo, cuyo objetivo es interpretar los datos antes obtenidos. Como antes hemos dicho, mientras que el análisis cuantitativo proporciona datos sobre las frecuencias de uso de determinadas palabras y, por lo tanto, sobre su relativa normalidad o anormalidad en un

determinado texto, el cualitativo nos ofrece una perspectiva más detallada sobre el comportamiento de dichas palabras en el texto en cuestión.

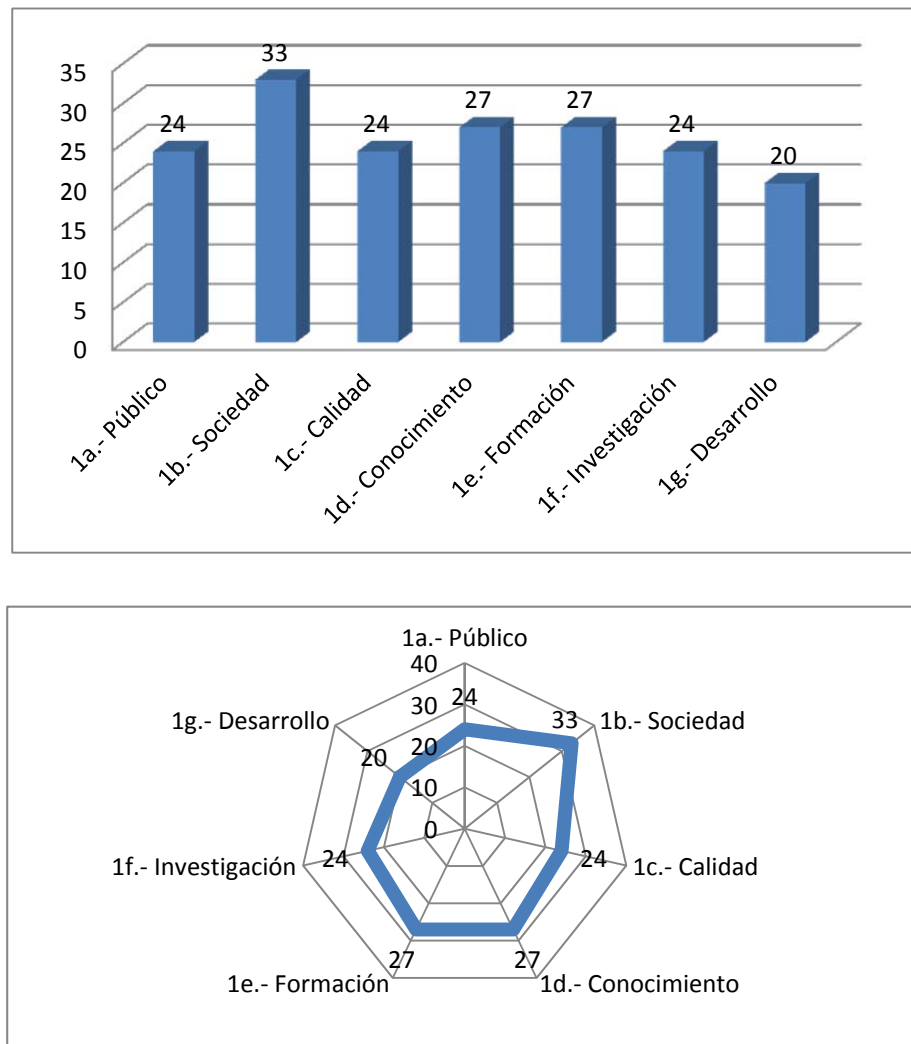
Para el análisis léxico cualitativo comenzaremos elaborando las líneas de concordancia de cada una de las palabras clave (véase un ejemplo en las Figuras 14 y 15 de la palabra “sociedad” y el término “públic*”). La lectura de estas líneas de concordancia nos pone en la pista del significado de la palabra en el contexto del corpus. Esto nos va a posibilitar la formulación de una serie de preguntas dicotómicas relacionadas con las palabras clave. Por cada elemento elaboraremos tantas preguntas dicotómicas como palabras hemos determinado. La formulación en forma dicotómica se hace con objeto de incorporar la respuesta (Sí/No) a la base de datos que utilizaremos en la parte estadística del análisis.

Concretamente, para las siete palabras clave de la Misión, las preguntas dicotómicas que hemos realizado son las siguientes:

- a) ¿Afirma la universidad en su definición su carácter **público**?
- b) ¿Se reconoce dentro de la Misión el fomento del servicio al conjunto de la **sociedad**?
- c) ¿Es la **calidad** un elemento definitorio de la universidad?
- d) ¿Reconoce la universidad como parte fundamental para el mejoramiento de la sociedad a la que ha de servir la difusión o transferencia de **conocimiento**?
- e) ¿Asume la universidad la **formación** integral como función básica en la búsqueda del servicio a la sociedad?
- f) ¿Reconoce la universidad en su Misión la importancia de la puesta en marcha de políticas de **investigación** de calidad?
- g) ¿Se encuentra el **desarrollo** de la sociedad dentro de la razón de ser de la Universidad?

Los resultados obtenidos en términos de frecuencias de respuesta (Figura 16) indican que 33 universidades –un 78,5%– consideran como razón fundamental

de su existencia el servicio a la sociedad. Con la excepción de la palabra “desarrollo”, cuya respuesta afirmativa baja del 50%, para el resto de preguntas el número de respuestas positivas oscila entre 24 y 27.



**FIGURA 16. FRECUENCIAS DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LA MISIÓN**

Respecto a la posición de cada una de las universidades, obsérvese en la Tabla 7 el número acumulado de respuestas positivas y negativas (el conjunto de respuestas de los distintos elementos se presenta en el anexo III). Además de esta información, la tabla recoge en la última columna el porcentaje de palabras de la Misión que resultan claves respecto del total de palabras utilizadas. La pertinencia de contar con este dato adicional estriba en la posibilidad de que la aparición de la mayoría de las palabras clave en la definición de la Misión de una universidad se deba, en buena parte, a la amplitud de términos que se han utilizado en su redacción. Es decir, a medida que el número de palabras utilizadas por la universidad en la definición de la Misión se incrementa, también crece la probabilidad de que aparezcan las palabras clave.

Con una respuesta afirmativa aparecen las universidades de Cantabria y Girona. Es decir, de las 43 universidades con PE analizadas estas dos son las que han formulado la Misión de una forma más atípica respecto al conjunto del corpus lingüístico. Concretamente, la Universidad de Cantabria formula la Misión en los siguientes términos: “Ofrecer un soporte profesional y cualificado a la docencia, mediante la prestación de servicios de **calidad** a profesores y alumnos que aporten valor añadido a la Universidad, basando su gestión en criterios de eficacia y eficiencia y en una mejora continua de los servicios prestados”. Como único término coincidente con las palabras clave aparece “**calidad**”. No hay referencia alguna a su carácter público, ni a su aporte a la sociedad o a la importancia de la investigación. La Universitat de Girona, por su parte, la formula en los siguientes términos: “Tiene como misión la creación y la **transferencia de conocimiento**, la docencia y el aprendizaje, con la voluntad de ser, desde el arraigo en el territorio, un referente en la Euro-Región Pirineus Mediterrània y una institución bien posicionada a escala europea”. Obsérvese que el énfasis se ha puesto en la docencia y **transferencia del conocimiento** en un determinado territorio. Nada se dice, sin embargo, sobre calidad o investigación.

**TABLA 7. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LA MISIÓN
POR UNIVERSIDADES**

	UNIVERSIDAD	MISION							Σ	TOTAL	Σ /TOTAL
		1a.- Público	1b.- Sociedad	1c.- Calidad	1d.- Conocimiento	1e.- Formación	1f.- Investigación	1g.- Desarrollo			
1	A Coruña	1	1	1	1	1	1	1	7	294	2,38%
2	Alicante	1	1	0	1	1	0	1	5	56	8,92%
3	Almería	1	0	1	0	0	0	0	2	59	3,39%
4	Autónoma de Barcelona	1	0	1	1	0	1	1	5	56	8,92%
5	Autónoma de Madrid	1	1	0	1	1	1	1	6	251	2,39%
6	Barcelona	1	0	1	1	0	1	0	4	78	5,13%
7	Burgos	1	0	1	1	1	1	0	5	84	5,95%
8	Cádiz	1	1	1	1	1	1	0	6	67	8,95%
9	Cantabria	0	0	1	0	0	0	0	1	45	2,22%
10	Carlos III de Madrid	0	1	1	0	0	1	0	3	55	5,46%
11	Castilla-La Mancha	0	1	1	0	0	0	0	2	36	5,56%
12	Córdoba	0	1	1	1	1	0	0	4	32	12,5%
13	Girona	0	0	0	1	0	0	0	1	43	2,32%
14	Granada	1	1	1	1	1	1	1	7	278	2,52%
15	Huelva	1	1	0	1	1	1	1	6	125	4,80%
16	Les Illes Balears	0	1	1	0	1	1	0	4	52	7,69%
17	Jaén	0	1	1	0	1	1	1	5	37	13,5%
18	Jaume I de Castellón	1	0	0	1	0	0	0	2	56	3,57%
19	La Laguna	1	1	1	1	1	1	1	7	343	2,04%
20	La Rioja	0	1	0	0	1	1	0	3	78	3,85%
21	Las Palmas de G. C.	1	1	1	1	0	0	0	4	76	5,26%
22	León	0	0	1	1	1	0	1	4	83	4,82%
23	Lleida	0	0	0	1	1	0	0	2	63	3,17%
24	Málaga	1	1	1	1	1	1	0	6	155	3,87%
25	Miguel Hdez de Elche.	0	1	1	0	1	1	1	5	65	7,69%
26	Murcia	1	1	1	1	1	1	1	7	90	7,77%
27	Oviedo	0	1	0	0	1	0	0	2	28	7,14%
28	Pablo de Olavide	1	1	0	0	1	0	0	3	101	2,97%
29	UPV/EHU	0	1	1	1	1	0	1	5	107	4,67%
30	Politécnica de Cartagena	1	1	1	0	0	1	1	5	68	7,35%
31	Politécnica de Catalunya	0	1	1	0	0	1	1	4	35	11,43%
32	Politécnica de Valencia	0	1	0	0	1	0	1	3	108	2,78%
33	Pompeu Fabra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Pública de Navarra	1	1	0	1	1	0	0	4	35	11,4%
35	Rey Juan Carlos	1	1	0	1	1	1	0	5	44	11,36%
36	Rovira i Virgili	0	1	0	1	0	0	0	2	8	25,00%
37	Salamanca	1	1	0	1	1	1	0	5	100	5,00%
38	Santiago de Compostela	0	1	1	1	0	0	0	3	37	8,11%
39	Sevilla	1	1	0	1	0	1	1	5	45	11,1%
40	València (Estudi. General)	0	1	0	0	1	1	1	4	75	5,33%
41	Valladolid	1	1	0	1	1	1	1	6	57	10,5%
42	Vigo	1	1	1	1	1	1	1	7	75	9,33%
43	Zaragoza	1	1	0	0	0	0	1	3	56	5,36%

En sentido contrario, en la Misión de las universidades de Granada, A Coruña, La Laguna, Murcia y Vigo aparecen los siete términos identificados como palabras clave en el análisis del corpus lingüístico (Tabla 8). Por ejemplo, la correspondiente a la Universidad de Granada reza así: “Es una Universidad **pública** cuya razón de ser es la prestación del servicio público de la educación superior mediante una docencia, una **formación** y una **investigación** de calidad y excelencia, y la realización de actividades que contribuyan al **desarrollo** del **conocimiento** científico, técnico y artístico, así como a una sociedad más inteligente y un medio ambiente sostenible. Debe estar atenta a las necesidades sociales. Tiene un compromiso de responsabilidad **social** en el **desarrollo** de sus actividades destinadas tanto a personas como a organizaciones públicas y privadas, incentivando el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Y ello a través de la búsqueda y de la mejora de las metodologías de enseñanza-aprendizaje y de investigación adecuadas y de la gestión eficaz y eficiente de sus recursos de manera que se incremente el conocimiento, se promueva la inserción laboral de sus egresados y aumente la **calidad** de vida en sentido amplio y, especialmente, en el territorio donde se inserta”.

Por su parte, en el PE de la Universidad de A Coruña se señala: “Es una institución **pública** que tiene como finalidad esencial la generación, gestión y difusión de cultura y de **conocimiento** científico, tecnológico y profesional a través del desarrollo de **investigación** y de docencia. La Universidad de A Coruña concibe su finalidad esencial como un servicio público de **calidad** orientado a la búsqueda de mayores niveles de bienestar para el conjunto de la **sociedad** por medio de la búsqueda de avances sociales, científicos y tecnológicos en un marco de valores éticos generalmente aceptados. Forma parte de la Misión de la Universidad de A Coruña la **formación** de una ciudadanía abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria, capaz de analizar la realidad, diagnosticar problemas, formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común. La Universidad de A Coruña manifiesta explícitamente su compromiso con el estudio y **desarrollo**

integral de Galicia, singularmente de su identidad social, cultural y lingüística, y al mismo tiempo promoverá su plena integración en el espacio europeo de enseñanza superior y la proyección en América Latina”.

Obsérvese que, tanto en el caso de la Universidad de Granada como de A Coruña, la Misión se ha definido en términos tan amplios que parece imposible que las siete palabras consideradas clave no figuren entre las incluidas. Atendiendo no sólo al número de respuestas positivas sino también al porcentaje de palabras clave sobre el total, merecen especial mención las definiciones de las universidades de Murcia (7,77%), Vigo (9,33%) y Valladolid (10,5%).

TABLA 8. UNIVERSIDADES CON UNA MISIÓN REPRESENTATIVA Y NO REPRESENTATIVA DEL CORPUS

Universidades típicas >80% de respuestas positivas			Universidades atípicas < 20% de respuestas positivas		
Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total	Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total
Granada	7	2,52%	Cantabria	1	2,22%
A Coruña	7	2,38%	Girona	1	2,32%
La Laguna	7	2,04%			
Murcia	7	7,77%			
Vigo	7	9,33%			
Autónoma de Madrid	6	2,39%			
Cádiz	6	8,95%			
Huelva	6	4,80%			
Málaga	6	3,87%			
Valladolid	6	10,5%			

Veamos la definición de la Misión de estas universidades. “La Universidad de Murcia es una institución **pública** de Educación Superior con un ámbito de acción internacional. Su finalidad es la de contribuir al **desarrollo** de la **sociedad**, actuando como agente dinamizador en cooperación con los demás agentes sociales. Sus actividades principales se centran en el **desarrollo** de la **investigación**, la **formación**, la **transferencia del conocimiento**, y la divulgación cultural, aplicando a todas ellas procesos de innovación y mejora continua, con el propósito de alcanzar un alto nivel de **calidad** de los resultados, visible mediante una clara política de transparencia”.

Según su propio PE, “la Universidad de Vigo es una institución **pública**, autónoma, abierta al entorno y con vocación internacional, comprometida con la igualdad y con el progreso económico y del bienestar **social** de Galicia, mediante una enseñanza y una **investigación de calidad** que contribuirá a la creación y **transferencia de conocimiento**, la **formación** integral de las personas, el **desarrollo** científico y tecnológico, la innovación y el crecimiento intelectual de la sociedad pluricultural, plurilingüe en la que se inserta”.

Finalmente, la Universidad de Valladolid, que es la que reúne el mayor porcentaje de palabras clave sobre el total de entre aquellas consideradas como típicas, se define como “una institución de servicio **público**, integrada por cuatro campus, abierta a todos los saberes, que aúna tradición secular e innovación científica y pedagógica. Su MISIÓN es la **formación** integral de sus estudiantes, la **investigación** y la difusión del **conocimiento** con la finalidad de liderar el **desarrollo** científico y cultural de la **sociedad**”.

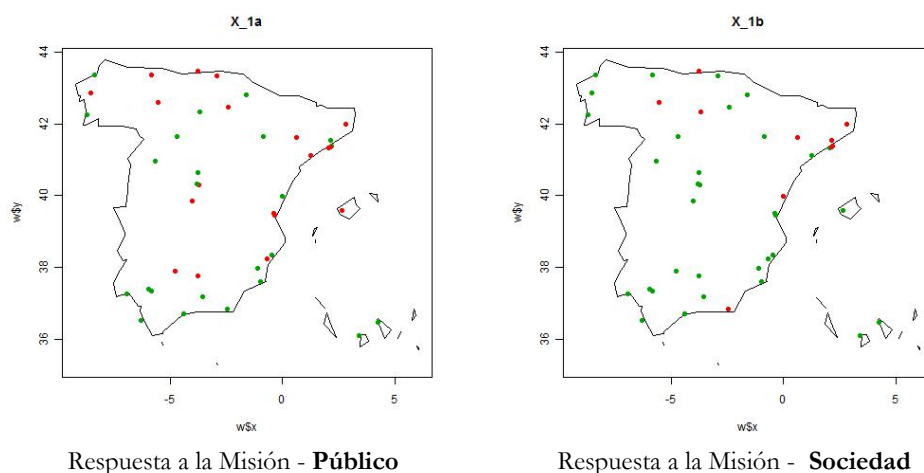
Pues bien, tomando como referencia la redacción utilizada por las universidades que mayor número de respuestas positivas acumulan, junto con una mayor porcentaje de palabras clave sobre el total, esto es, la definición realizada por las universidades de Murcia, Vigo y Valladolid y, además, observando las preguntas dicotómicas formuladas tras el análisis de las líneas

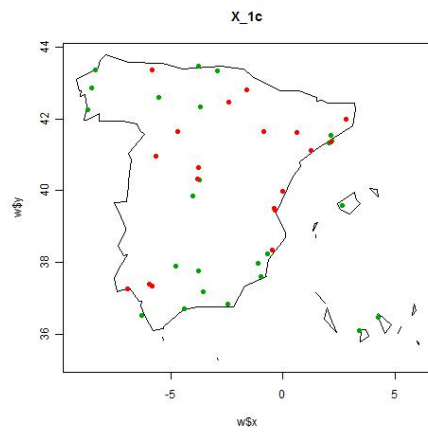
de concordancias, proponemos como definición central de la **Misión** de la **universidad pública española** la siguiente:

“Una institución de servicio **público**, comprometida con la **calidad**, cuya finalidad es contribuir al **desarrollo** científico y cultural de la **sociedad** mediante la **formación** de sus estudiantes, la **investigación** y la difusión del **conocimiento**”.

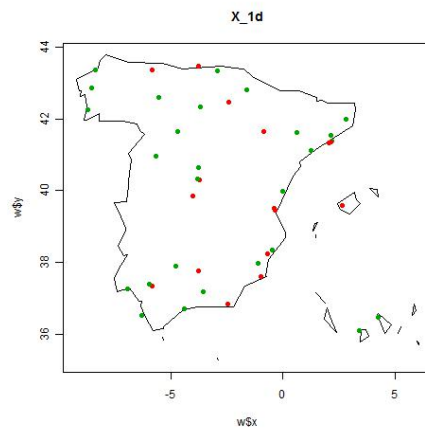
3.2.2. Ilustraciones de la Misión de las distintas universidades

Acompañando a lo anterior, a continuación (Figura 17) se muestra un conjunto de mapas en los que se ilustra la respuesta a las preguntas de la Misión por universidades. En los mapas de puntos en los que se hace referencia a la respuesta dicotómica (Sí/No) el color verde representa la respuesta positiva y el rojo la negativa.

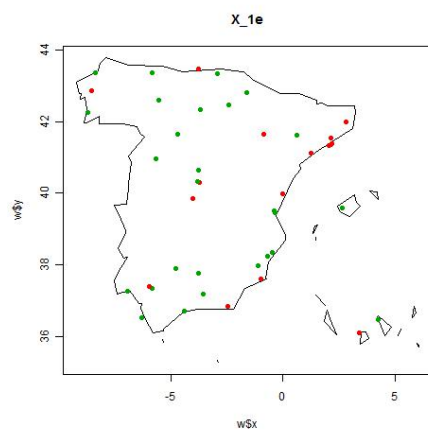




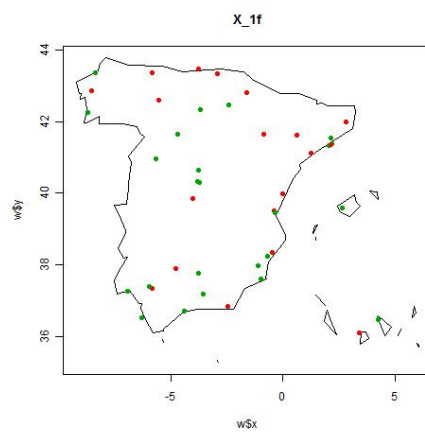
Respuesta a la Misión - **Calidad**



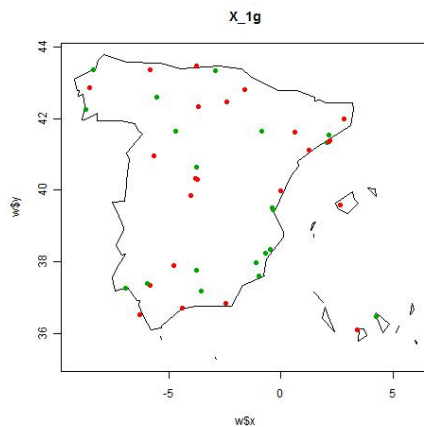
Respuesta a la Misión - **Conocimiento**



Respuesta a la Misión - **Formación**



Respuesta a la Misión - **Investigación**



Respuesta a la Misión – **Desarrollo**

**FIGURA 17. ILUSTRACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LA MISIÓN POR PALABRA Y UNIVERSIDAD**

Finalmente, en la Figura 18 se muestra un mapa con la media por universidades. El color verde intenso muestra que del 80% al 100% de las respuestas son positivas; el rojo, sin embargo, indica que las respuestas positivas no llegan al 20%. Como comentábamos al hilo de la Tabla 8, las universidades de Girona y Cantabria presentan una definición de la Misión que dista significativamente de la media del corpus lingüístico. Son las dos únicas que se quedan por debajo del 20%. Con más de un 80% de respuestas positivas –y, por tanto, en verde oscuro– aparecen, además de las universidades de Granada, A Coruña, La Laguna, Murcia y Vigo, que, como ya indicábamos tenían en la definición de las Misión las siete palabras identificadas como clave, las universidades Autónoma de Madrid, Cádiz, Huelva, Málaga y Valladolid.

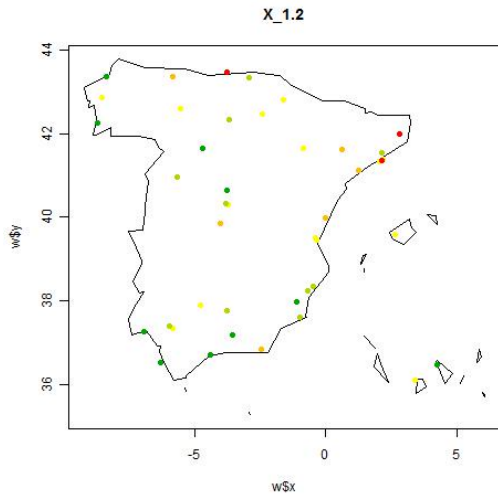
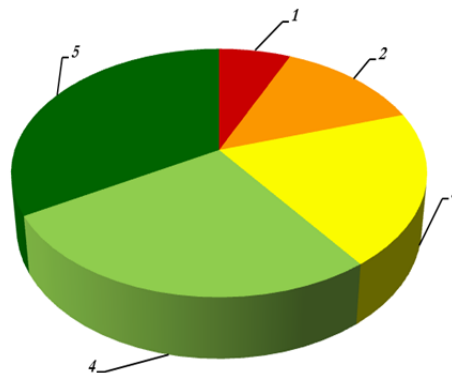


FIGURA 18. ILUSTRACIÓN DE LA SUMA DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LA MISIÓN POR UNIVERSIDADES

1. Hasta el 20% de respuestas positivas
2. Del 20% hasta el 40%
3. Del 40% hasta el 60%
4. Del 60% hasta el 80%
5. Del 80% al 100%



3.3. ANÁLISIS LÉXICO DE LA VISIÓN

3.3.1. Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de la Visión

El análisis léxico de la Visión, segundo elemento destacable de los PEs, se elabora siguiendo las mismas pautas metodológicas que empleamos en el apartado de la Misión. No obstante, presenta la particularidad de que tiene un número mayor de palabras candidatas a palabras clave.

Antes de nada, debemos saber que de entre el conjunto de las universidades objeto de estudio, dos de ellas –la Carlos III de Madrid y la de Castilla-La Mancha– no tienen definida su Visión en el PE. En consecuencia, el tanto por ciento de presencialidad se determina considerando que el corpus lingüístico lo integran 41 universidades. El umbral de frecuencia para elegir las posibles candidatas a palabras clave se marca en 17 repeticiones de palabras, dado que el 40% de 41 asciende a más de 16, concretamente a 16,4. Todas las palabras que han superado este umbral se muestran en la Tabla 9.

TABLA 9. FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD DE LAS PALABRAS DE LA VISIÓN

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Calidad	43	23	56%
Investigación	60	28	68%
Sociedad	49	28	68%
Formación	55	25	61%
Desarrollo	52	28	68%
Entorno	37	24	59%
Social/es	60	30	73%
Gestión	31	22	54%
Internacional/es/mente	43	29	71%
Conocimiento	27	19	46%
Servicio/s	42	24	59%
Personas	23	13	32%
Estudiantes	22	15	37%
Cultural/es/mente	37	19	46%
Excelencia	19	14	34%

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Innovación	19	17	41%
Oferta	19	13	32%
Integral	18	15	37%
Transferencia	18	15	37%
Docencia	17	12	29%

La palabra “sociedad” puede ser por sí sola una palabra clave, dada su elevada frecuencia de aparición (49 veces). No obstante, debemos unirla con la palabra “social/es” puesto que, según la Real Academia Española, “social” se define, en su primera acepción, como “un adjetivo cuyo significado es perteneciente o relativo a la sociedad”.

En el caso del término “formación”, al tratarse de un vocablo genérico, acudimos al corpus para comprobar si está caracterizado de alguna forma. Para ello usamos la herramienta de concordancias de AntConc. El resultado es que formación aparece mayoritariamente complementado con “integral” y “continua o continuada” (Figuras 19 y 20), lo que remite a significados muy diferentes. En consecuencia, puesto que las expresiones “formación integral” y “formación continua(da)” se corresponden con distintos significados, ambos (y no uno sólo) quedarán recogidos en la formulación de una única pregunta de la Visión.

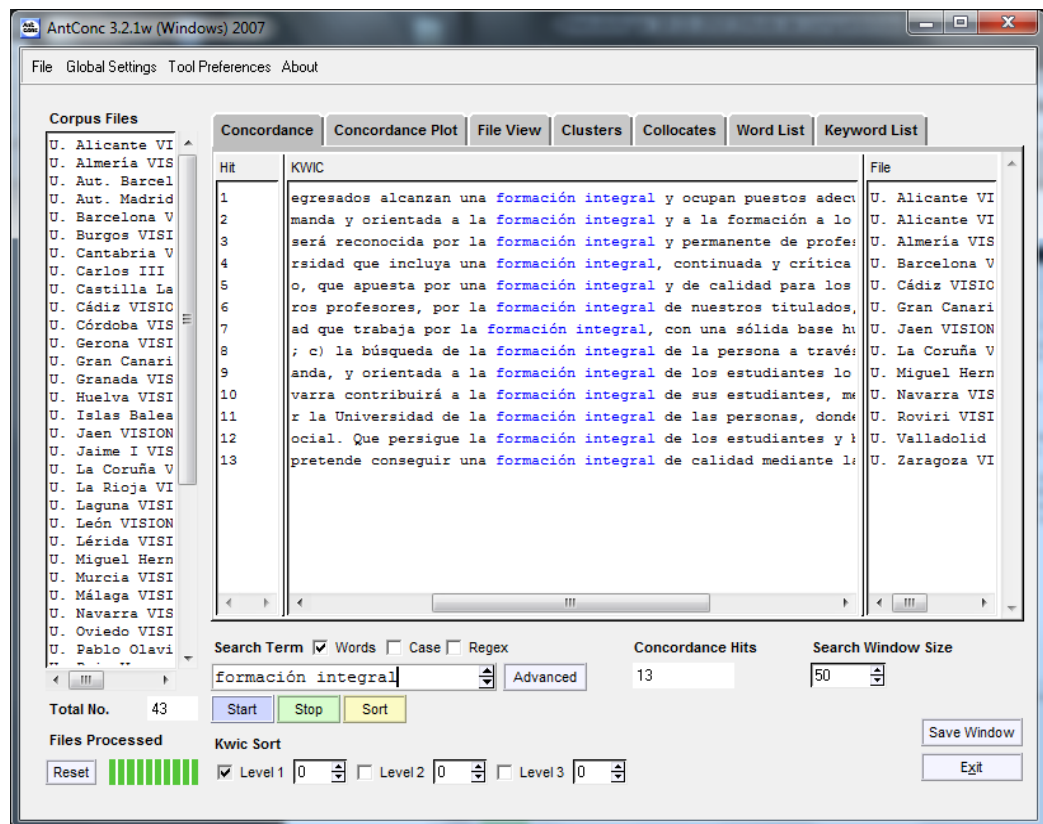


FIGURA 19. LA EXPRESIÓN FORMACIÓN INTEGRAL EN LA VISIÓN SEGÚN
ANTCONC

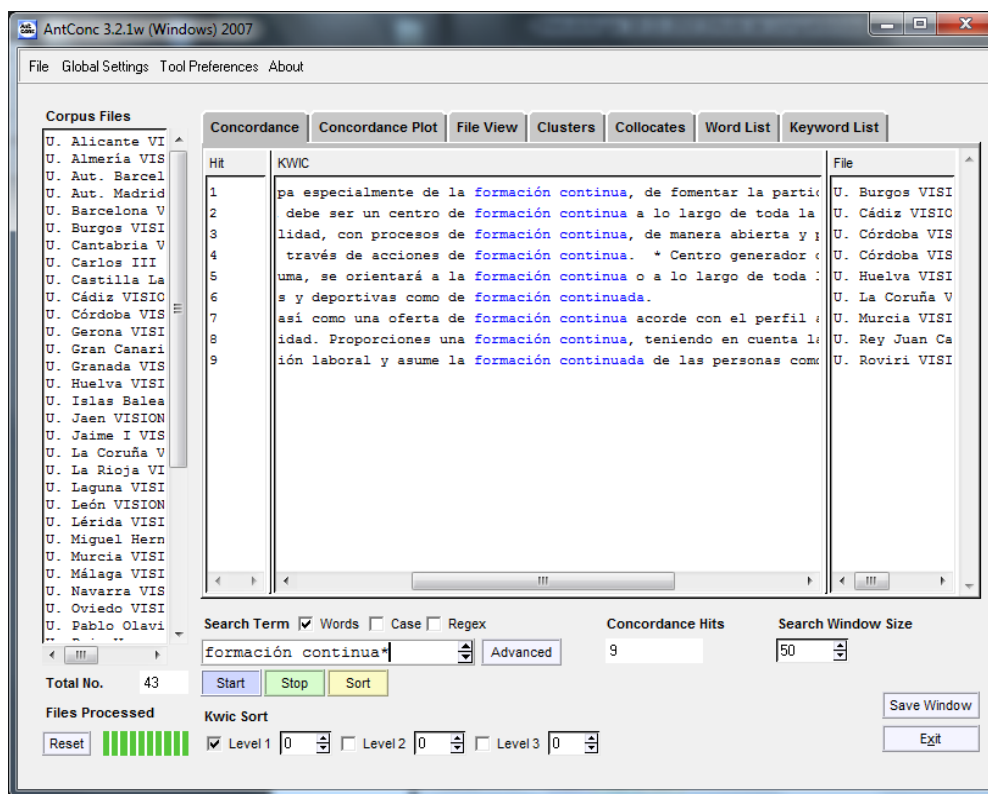


FIGURA 20. LA EXPRESIÓN FORMACIÓN CONTINUA EN LA VISIÓN SEGÚN ANTCONC

Con respecto a las palabras “estudiantes” y “personas” (Figuras 21 y 22), debemos aclarar que ambas pueden considerarse candidatas a palabras clave si tenemos en cuenta la frecuencia de aparición (22 para “estudiantes” y 23 para “personas”). No obstante, no alcanzan el umbral de representatividad fijado en un 40%. Sin embargo, un análisis de las líneas de concordancia de ambas candidatas demuestra que su significado es esencialmente el mismo, es decir, que hacen referencia al mismo concepto. Por esto motivo ambos términos serán agrupados en uno sólo que aparecerá como palabra clave.

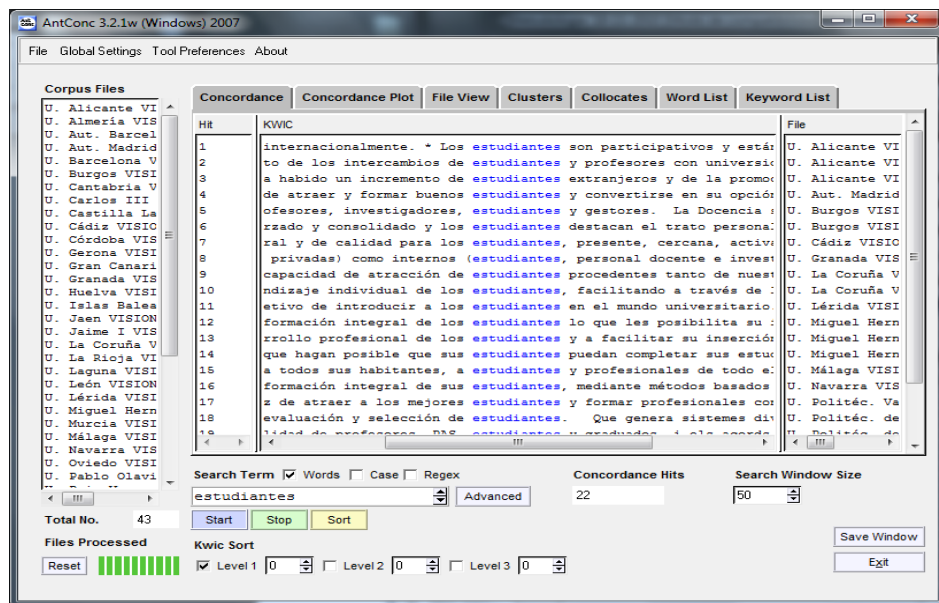


FIGURA 21. LA PALABRA ESTUDIANTES EN LA VISIÓN SEGÚN ANTCONC

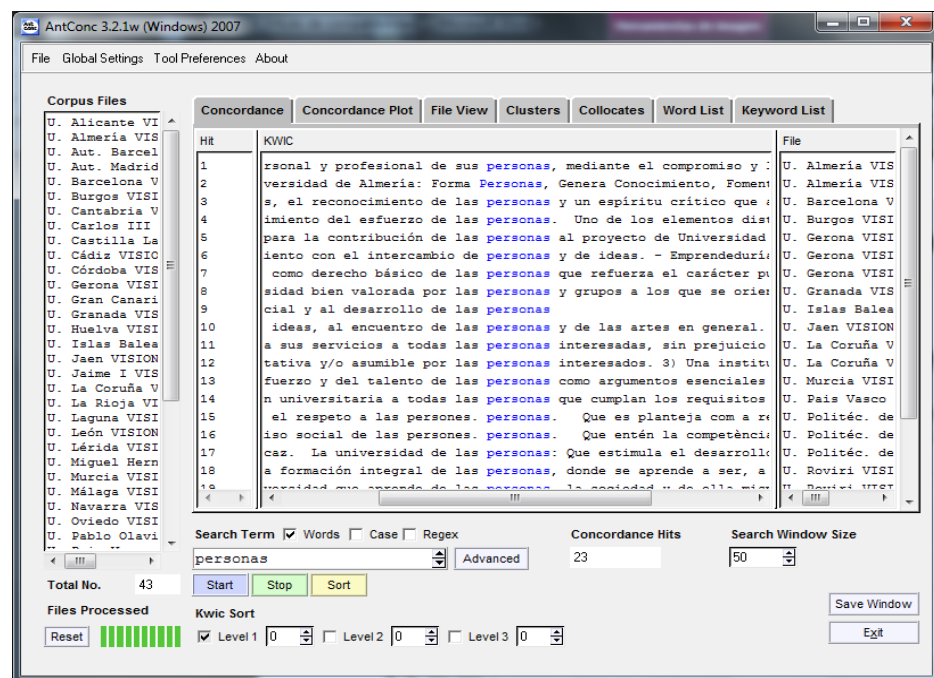


FIGURA 22. LA PALABRA PERSONAS EN LA VISIÓN SEGÚN ANTCONC

Al igual que ocurre con las palabras anteriores, al analizar nuestro corpus observamos que la candidata a palabra clave “servicio” puede ser considerada como tal, ya que alcanza el umbral marcado de frecuencia (se repite 18 veces), pero no llega al 40% de representatividad. Sin embargo, esta misma palabra aparece en plural –“servicios”– con una frecuencia de 24, por lo que parece lógico agruparlas en una única palabra clave que se utilizará para formular una de las preguntas de la Visión.

Recapitulando, de las 20 palabras que aparecen en la Tabla 9 nos quedamos con 13 palabras clave; cinco –“excelencia”, “oferta”, “integral”, “transferencia” y “docencia”– quedan fuera porque no alcanzan el 40% de umbral de presencialidad; dos –por un lado, “sociedad” y “social/es” y, por otro, “estudiantes” y “personas”– se funden en dos únicas palabras clave. Finalmente las palabras seleccionadas son las siguientes: “servicio”, “sociedad”, “cultura”, “formación”, “entorno”, “gestión”, “internacional”, “investigación”, “calidad”, “conocimiento”, “innovación”, “estudiantes” y “desarrollo”. Las preguntas elaboradas a partir de estas palabras clave se presentan a continuación.

- a) ¿Tiene entre sus metas el **servicio** a la sociedad?
- b) ¿Quiere configurarse como un referente para el conjunto de la **sociedad**?
- c) ¿Busca garantizar el desarrollo **cultural** de la sociedad en la que se inserta?
- d) ¿Existe en la Visión de la universidad un fomento explícito de políticas encaminadas a la **formación integral** y al desarrollo de acciones propias de **formación continua**?
- e) ¿Desea un compromiso fehaciente con su **entorno**?
- f) ¿Recoge la Visión de la universidad una preocupación por la actividad de **gestión**?

- g) ¿Aparece una búsqueda explícita del reconocimiento **internacional** de la institución?
- h) ¿Está presente en la Visión de la universidad la **investigación** como parte fundamental de su actividad?
- i) ¿Existe una consideración explícita de la **calidad** como criterio rector del conjunto de la vida universitaria?
- j) ¿Está presente en la Visión la transmisión del **conocimiento** y la tecnología como elemento fundamental de su actividad de servicio a la sociedad?
- k) ¿La **innovación** busca ser un elemento definitorio de la universidad?
- l) ¿La Visión incluye la formación de **estudiantes** y su participación en la vida universitaria como una actividad clave?
- m) ¿Incorpora la universidad en la definición de su proyecto el **desarrollo** humano, cultural y socioeconómico de su entorno?

La frecuencia de respuestas se presenta en la Figura 23. Sobre todas las palabras destaca la presencia de la palabra “**social**” (sociedad), que está incluida en la Visión del 100% de las universidades analizadas. Las palabras “internacional”, “desarrollo” e “investigación” también sobresalen. Concretamente, la segunda palabra más representada en la Visión (en más del 70% de la muestra) es la palabra “internacional”, reflejo de un deseo que responde a una necesidad perentoria de la universidad pública española. Por el contrario, “formación”, “estudiantes” o “conocimiento”, pese a ser las palabras que pivotan en torno al elemento clave de la labor universitaria, no se configuran como las palabras más destacadas. Recordemos que hemos definido la Visión como el proyecto o modelo de universidad al que se tiende, la imagen deseada de la institución. Por lo tanto, no nos queda sino concluir que las universidades públicas españolas han dado prioridad a la internacionalización y a la investigación como conceptos que caracterizan mejor el futuro deseado, que a los aspectos relacionados con la docencia.

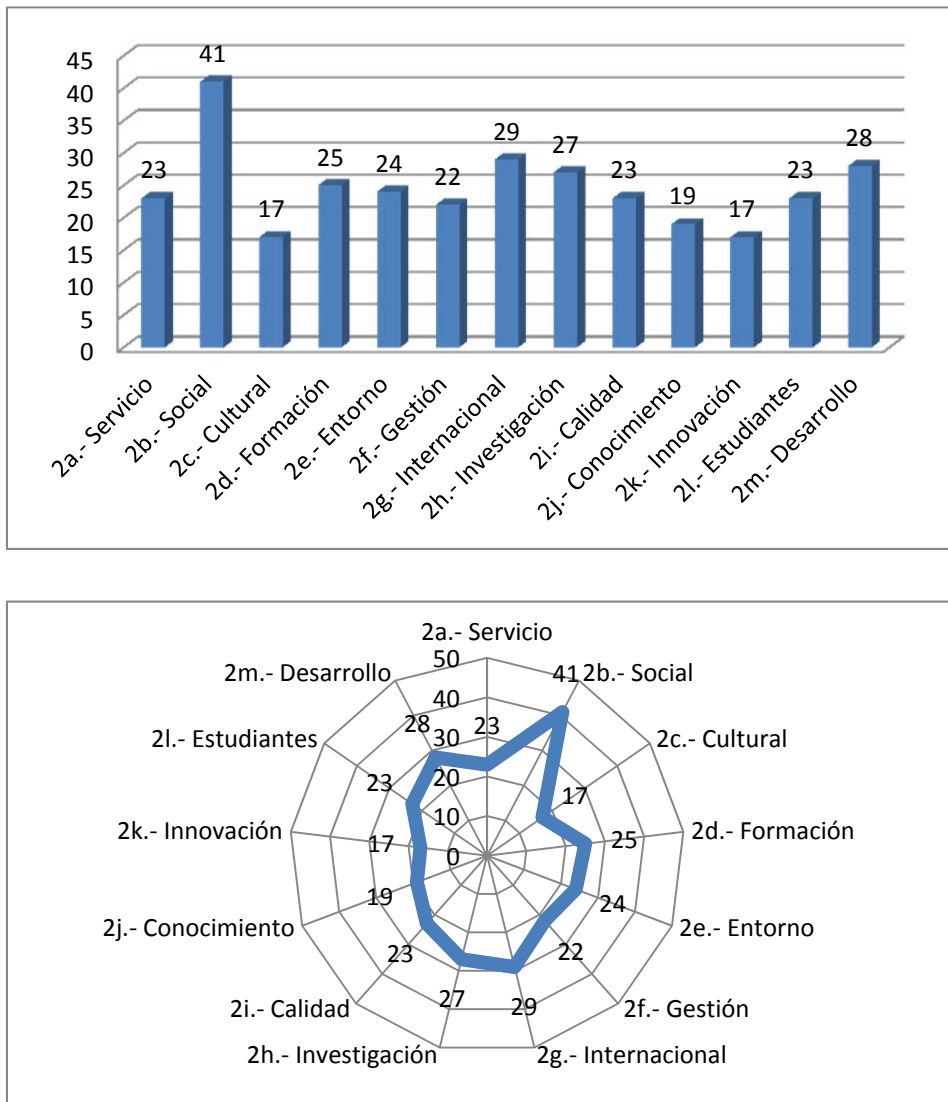


FIGURA 23. FRECUENCIAS DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LA VISIÓN

Sobre el número de respuestas positivas y negativas por universidades (Tabla 10), constatamos que en la Visión de la Universidad de Jaén aparecen las 13 palabras clave, mientras que en las de A Coruña y Miguel Hernández de Elche se incluyen 12. También con un porcentaje superior al 80% de

representatividad del conjunto de términos aparecen las universidades de Burgos, Murcia, Rey Juan Carlos y Zaragoza.

La Universidad de Jaén quiere ser vista en el futuro como “una universidad pública de tamaño medio, con alto nivel de **calidad** docente e investigadora, y de influencia en su **entorno**, que adapta su oferta académica al Espacio Europeo de Educación Superior, y que ofrece posgrados de **calidad** basados en una estrategia de diferenciación y vinculación con las demandas del **entorno social**, con **investigación** competitiva y con líneas de **investigación** innovadoras y relevantes a nivel **internacional**, que, a través de la **investigación**, aporta soluciones a la **sociedad**, en general, y al sector productivo de su **entorno**, en particular, que actúa como agente dinamizador de la cultura en su ámbito territorial, que representa un espacio abierto a las diferentes formas de expresión **cultural**, a la creación y exposición de ideas, al encuentro de las **personas** y de las artes en general, que gestiona con eficacia y eficiencia y que persigue la satisfacción de sus usuarios internos y externos, orientada a mejorar sus resultados en el ámbito de la **formación**, **investigación** e **innovación**, que otorga autonomía a sus centros y departamentos en un contexto de corresponsabilidad, de necesidad de cumplir objetivos y de exigencia para que pueda articularse mejor como organización para afrontar los retos presentes y futuros, con un gobierno próximo, una dirección dialogante y una gestión ejercida con profesionalidad, con una plantilla de profesorado y PAS altamente cualificada, fuertemente motivada e ilusionada con el desempeño de su trabajo, que trabaja por la **formación integral**, con una sólida base humanística y a lo largo de toda la vida de su alumnado, con las infraestructuras adecuadas y competitivas para las funciones que desarrolla, con recursos financieros suficientes y con fuentes de financiación diversificadas, donde la financiación privada, a través de la transferencia del **conocimiento** y la prestación de **servicios** profesionales, es cada vez más significativa, que impulsa actividades y colabora con las promovidas por los agentes sociales e institucionales, fundamentalmente con

los de presencia en la provincia de Jaén, que mantiene vínculos permanentes con sus egresados, socialmente responsable y con una presencia destacada en la cooperación internacional al **desarrollo**, que utiliza intensivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la formación, investigación y **gestión** y que fomenta la movilidad y el bilingüismo entre los miembros de la comunidad universitaria”.

**TABLA 10. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LA VISIÓN
POR UNIVERSIDADES**

	UNIVERSIDAD	VISIÓN													N	TOTAL	Σ /TOTAL
		2a.- Servicio	2b.- Social	2c.- Cultural	2d.- Formación	2e.- Entorno	2f.- Gestión	2g.- Internacional	2h.- Investigación	2i.- Calidad	2j.- Conocimiento	2k.- Innovación	2l.- Estudiantes	2m.- Desarrollo			
1	A Coruña	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	12	805	1,49%
2	Alicante	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	9	275	3,27%
3	Almería	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	8	94	8,51%
4	Autónoma de Barcelona	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8	102	7,84%
5	Autónoma de Madrid	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	9	186	4,84%
6	Barcelona	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	6	108	5,56%
7	Burgos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	11	412	2,67%
8	Cádiz	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	9	247	3,64%
9	Cantabria	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	5	61	8,20%
10	Carlos III de Madrid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
11	Castilla-La Mancha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
12	Córdoba	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	9	364	2,47%
13	Girona	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	7	246	2,85%
14	Granada	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	9	266	3,38%
15	Huelva	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	10	292	3,42%
16	Les Illes Balears	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	58	5,17%
17	Jaén	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	403	3,23%
18	Jaume I de Castellón	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	89	4,49%
19	La Laguna	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6	52	11,54%
20	La Rioja	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	5	23	21,74%
21	Las Palmas de G. C.	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	7	120	5,83%
22	León	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	35	8,57%
23	Lleida	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	10	317	3,15%
24	Málaga	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	8	133	6,02%
25	Miguel Hdez de Elche	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12	361	3,32%
26	Murcia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	11	314	3,50%
27	Oviedo	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	60	6,67%

		VISIÓN															
UNIVERSIDAD		2a.- Servicio	2b.- Social	2c.- Cultural	2d.- Formación	2e.- Entorno	2f.- Gestión	2g.- Internacional	2h.- Investigación	2i.- Calidad	2j.- Conocimiento	2k.- Innovación	2l.- Estudiantes	2m.- Desarrollo	M	TOTAL	\sum /TOTAL
28	Pablo de Olavide	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	45	11,11%
29	UPV/EHU	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	9	409	2,20%
30	Politécnica de Cartagena	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	5	134	3,73%
31	Politécnica de Catalunya	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	9	540	1,67%
32	Politécnica de Valencia	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	6	111	5,41%
33	Pompeu Fabra	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	7	87	8,05%
34	Pública de Navarra	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	8	110	7,27%
35	Rey Juan Carlos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11	406	2,71%
36	Rovira i Virgili	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	8	189	4,23%
37	Salamanca	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	9	177	5,08%
38	Santiago de Compostela	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	54	3,70%
39	Sevilla	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	7	123	5,69%
40	València (Estudi General)	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	8	151	5,30%
41	Valladolid	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	10	250	4,00%
42	Vigo	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	5	71	7,04%
43	Zaragoza	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	11	331	3,32%

Obviamente, la aparición de las 13 palabras identificadas como palabras clave se debe, en buena medida, a la apuesta por una redacción en sentido amplio. Sin embargo, examinando la Visión de las universidades cuya respuesta positiva es de 11 ó 12, no se observa la existencia de ninguna en la que el porcentaje de palabras clave sobre el total llegue al 4%. Explorando entre las universidades con 10 ó 9 palabras clave, sin embargo, nos encontramos con las universidades de Valladolid, Autónoma de Madrid y Salamanca cuyos Valores son, respectivamente, de 4%, 4,84% y 5,08%.

Por ejemplo, la Universidad Autónoma de Madrid define su Visión en los siguientes términos: “Una universidad pública capaz de atraer y formar buenos **estudiantes** y convertirse en su opción preferible. Una universidad con **investigación** consolidada de **calidad**, con una política definida de excelencia en determinadas líneas, de **desarrollo** de áreas estratégicas, y con apoyo a grupos emergentes. Un centro de excelencia reconocido **internacionalmente**

que propicie el intercambio y la movilidad. Una universidad **innovadora** en sus métodos docentes. Una universidad con una programación de postgrado de **calidad** vinculada a las necesidades y demandas de la **sociedad**, y generadora de nuevas posibilidades. Una organización con una **gestión** transparente, eficaz y orientada al **servicio** de los usuarios. Una institución dotada de espacios e infraestructuras adecuadas para trabajar en un **entorno** universitario. Una organización con sistemas de información y comunicación efectivos. Una universidad plural, diversa y comprometida con la educación democrática de los ciudadanos que represente un lugar de convivencia positiva. Una universidad emprendedora, con rentabilidad social. Una universidad innovadora, dinámica y con implicación **social**. Una universidad bien equipada, con infraestructuras docentes dignas. Una universidad con un sistema de financiación bien definido, adecuado a sus necesidades y que permita el logro de sus objetivos”.

Por su parte, la Universidad de Salamanca quiere ser vista como: “Un referente **internacional** en la educación superior de grado, máster y doctorado. Sus titulados y tituladas son ciudadanos competentes, emprendedores y comprometidos **socialmente**. Reconocida **internacionalmente** por su producción investigadora de **calidad** y porque potencia el desarrollo de la economía y de la **innovación**, mediante la cooperación con su **entorno**. Que cuenta con personal cualificado y comprometido, bajo un sistema de **gestión** integral orientado a la consecución de los objetivos estratégicos. Que está especialmente presente en Latinoamérica y se proyecta hacia EE.UU, Europa y ciertos países asiáticos, mediante la potenciación de dobles titulaciones, la captación de personal extranjero y la cooperación al desarrollo. Que es socialmente responsable, con un modelo de dirección estratégica y una visión a largo plazo que vincula a sus grupos de interés y consolida su liderazgo. Que está consolidada financieramente y cuenta con estructuras e instalaciones multifuncionales, flexibles y sostenibles, que se utilizan de forma óptima, al **servicio** de la **formación**, la **investigación**, la transferencia y la **gestión**”.

Finalmente, la Universidad de Valladolid aspira a ser una Universidad: “Dotada de un eficaz sistema de dirección estratégica que favorece la consecución de objetivos comunes por medio de la implicación responsable de toda la comunidad universitaria. Que dispone de una oferta formativa de grado, posgrado y doctorado de **calidad**, plenamente enmarcada en las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior y ajustada a las necesidades de la demanda social. Que persigue la **formación integral** de los **estudiantes** y busca la actualización continuada de los conocimientos. Que se ha convertido en un referente nacional e **internacional** por su actividad investigadora en todas las áreas, por la oferta docente de sus programas de posgrado y doctorado y por la transferencia de los resultados de la **investigación** por medio de actividades de extensión universitaria, de **servicios** científico-técnicos, del Parque Científico y de los Centros Tecnológicos y de otras iniciativas que promueven la capacidad innovadora. Que dispone de una plantilla motivada, cualificada, correctamente retribuida y en reciclaje constante que cuenta con el reconocimiento y apoyo de los agentes sociales. Que ha alcanzado un alto nivel de **calidad** en la **gestión** de los recursos, cuyo resultado ha contribuido notablemente a la estabilidad y a la suficiencia financiera de la universidad. Que ha contraído un elevado compromiso **social** con la comunidad universitaria y con su **entorno** regional, nacional e **internacional**, lo que la convierte en un referente por el impulso de sus programas de promoción **cultural** y deportiva, por sus iniciativas sociales y por su implicación responsable en las actividades que se realizan en su ámbito”.

TABLA 11. UNIVERSIDADES CON UNA VISIÓN REPRESENTATIVA Y NO REPRESENTATIVA DEL CORPUS

Universidades típicas >80% de respuestas positivas			Universidades atípicas < 20% de respuestas positivas		
Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total	Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total
Jaén	13	3,23%	Santiago de Compostela	2	3,70%
A Coruña	12	1,49%			
Miguel Hernández de Elche	12	3,32%			
Burgos	11	2,67%			
Murcia	11	3,50%			
Rey Juan Carlos	11	2,71%			
Zaragoza	11	3,32%			
Valladolid	10	4,00%			
Aut. de Madrid	9	4,84%			
Salamanca	9	5,08%			

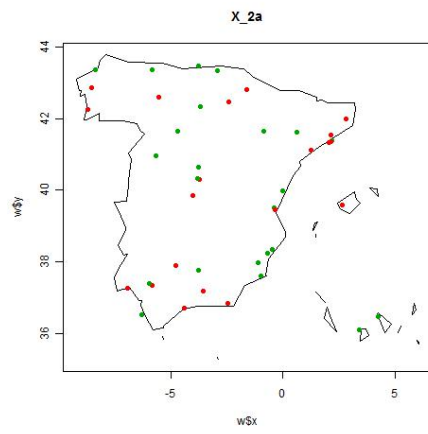
La situación opuesta a la antes comentada se presenta en la Universidad de Santiago de Compostela, en la que de todas las palabras seleccionadas como palabras clave, sólo aparecen dos: “social” e “investigación”. En concreto, la Visión de esta universidad dice: “Aspiramos a ser una universidad de prestigio y referencia en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior y a revalidar nuestra posición como una de las principales universidades **investigadoras** de España en el nuevo escenario del Espacio Europeo de Investigación, al tiempo que una universidad comprometida **socialmente**, plenamente insertada en la sociedad y emprendedora”. Llama la atención la ausencia de aspectos relativos a la actividad docente y su deseo de configurarse como una universidad de referencia en el ámbito español, no internacional, como ocurre con la mayoría de las universidades analizadas.

Como colofón de todo lo expuesto y en paralelo a lo realizado en el apartado de la Misión, a continuación proponemos una definición de la **Visión de la universidad pública española** que tiene como característica reunir el conjunto de las palabras identificadas como clave.

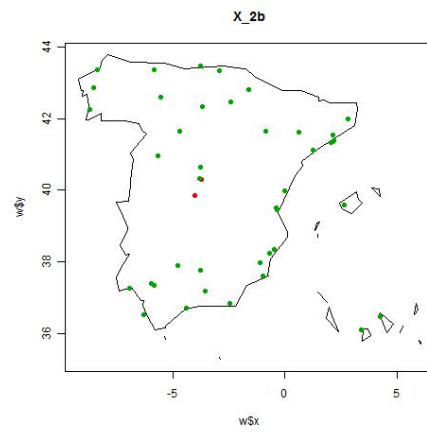
“La universidad pública española aspira a ser una universidad al **servicio** de la **sociedad**, –que dispone de una oferta formativa de grado, posgrado y doctorado de **calidad**, plenamente enmarcada en las directrices del EEES y ajustada a las necesidades del **entorno** en el que desarrolla su actividad, –que se ha convertido en un referente nacional e **internacional** por su actividad **investigadora**, por su capacidad **innovadora** y por la transferencia del **conocimiento**, y –que ha alcanzado un alto nivel de eficiencia en la **gestión** de sus recursos humanos y económicos”.

3.3.2. Ilustraciones de la Visión de las distintas universidades

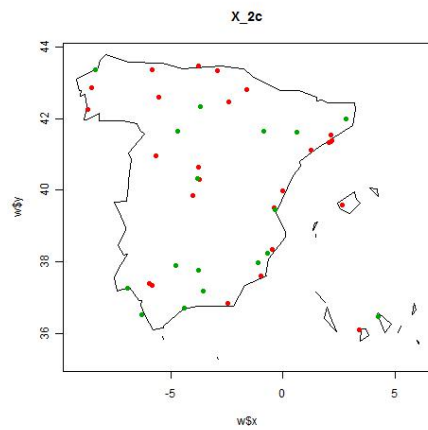
Acompañando a lo anterior, a continuación (Figura 24) se muestra un conjunto de mapas en los que se ilustra la respuesta a las preguntas de la Visión por universidades. En los mapas de puntos en los que se hace referencia a la respuesta dicotómica (Sí/No) el color verde representa la respuesta positiva y el rojo la negativa.



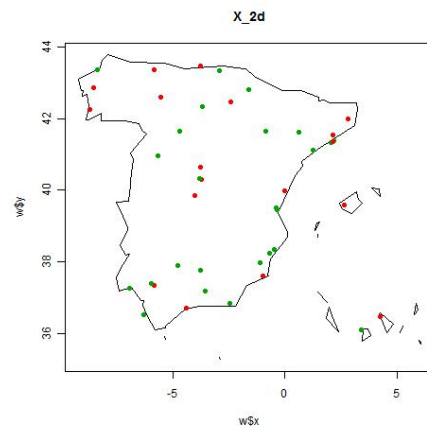
Respuesta a la Visión - **Servicio**



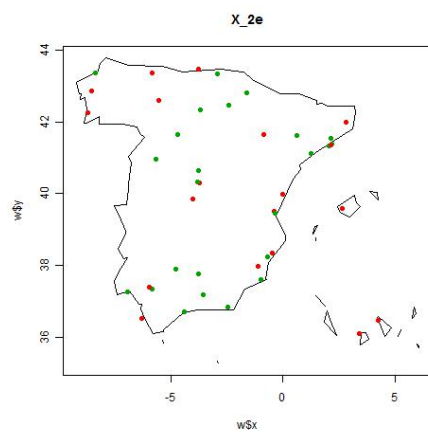
Respuesta a la Visión - **Social**



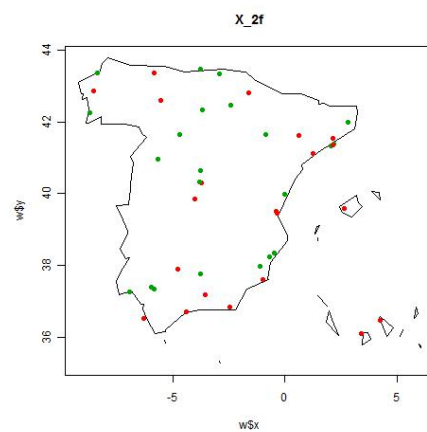
Respuesta a la Visión - **Cultural**



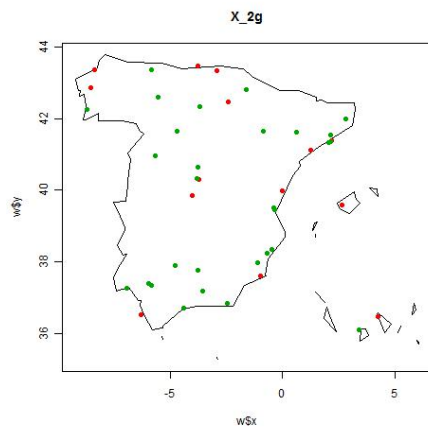
Respuesta a la Visión - **Formación**



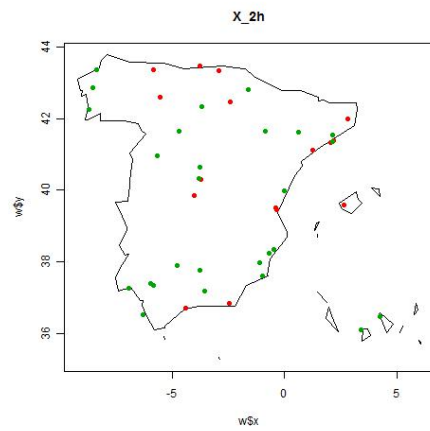
Respuesta a la Visión - **Entorno**



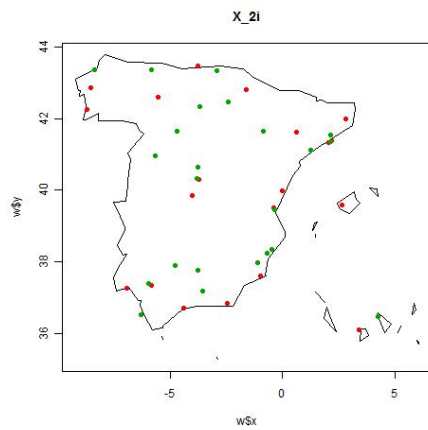
Respuesta a la Visión - **Gestión**



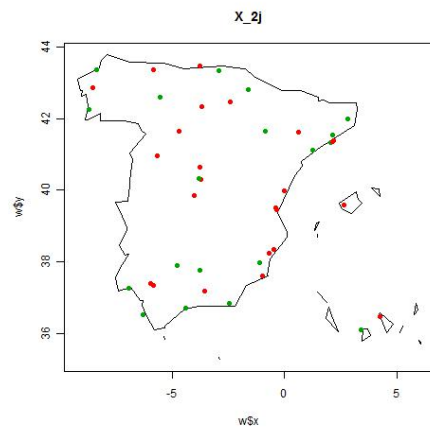
Respuesta a la Visión - **Internacional**



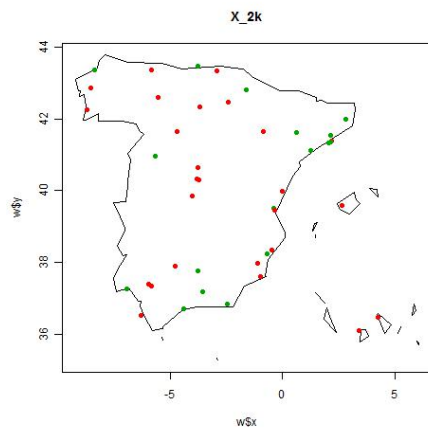
Respuesta a la Visión - **Investigación**



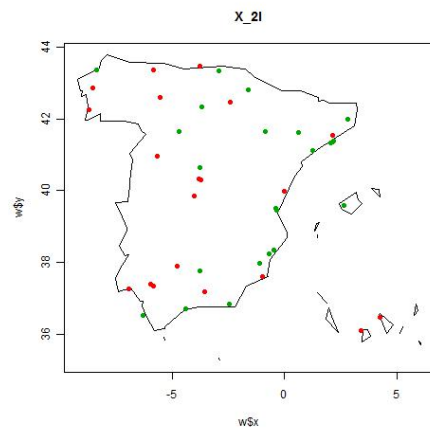
Respuesta a la Visión - **Calidad**



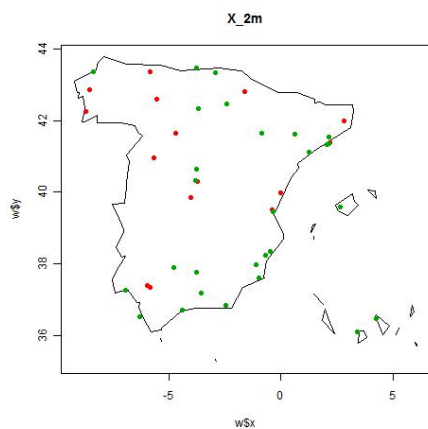
Respuesta a la Visión - **Conocimiento**



Respuesta a la Visión - **Innovación**



Respuesta a la Visión - **Estudiantes**



Respuesta a la Visión - **Desarrollo**

**FIGURA 24. ILUSTRACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LA VISIÓN POR PALABRA Y UNIVERSIDAD**

Finalmente, en la Figura 25 se exhibe un mapa realizado con la media de las respuestas positivas por universidad. Como se puede apreciar en la Tabla 11, en este mapa se constata que existen siete universidades en las que el porcentaje de presencialidad supera el 80% (es decir, siete puntos de un verde intenso). Es el caso de Jaén, A Coruña y Miguel Hernández de Elche, Burgos, Murcia, Rey Juan Carlos y Zaragoza. En rojo aparecen las dos universidades que no tienen definida la Visión en su PE –Carlos III de Madrid y Castilla-La Mancha– y la Universidad de Santiago de Compostela.

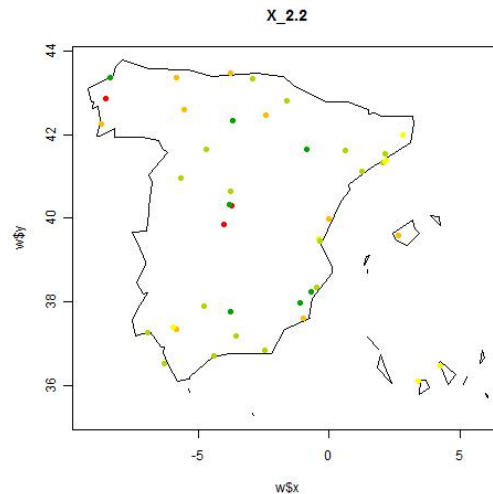


FIGURA 25. ILUSTRACIÓN DE LA SUMA DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LA VISIÓN POR UNIVERSIDADES

3.4. ANÁLISIS LÉXICO DE LOS VALORES

3.4.1. Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de Valores

Aunque mayoritariamente los Valores son un elemento que aparece explícitamente recogido en los PEs de la universidad pública española, sin embargo, de los cuatro elementos analizados, es el que aparece con menos frecuencia. Concretamente, los Valores se definen en 28 universidades de las 43 que cuentan con PE (un 65%), por lo que el umbral de frecuencia de las palabras clave se ha reducido a 12 (un 40% de 28). En la Figura 26 se puede ver las 15 universidades que no hacen referencia a ellos (Autónoma de Madrid, Burgos, Cantabria, Castilla-La Mancha, Granada...). No obstante, se han tomado los Valores de la Universitat de Lleida definidos de forma expresa en sus estatutos. Con estos datos nos encontramos con una muestra de 29 no teniendo alteración el umbral de 12 (un 40% de 29).

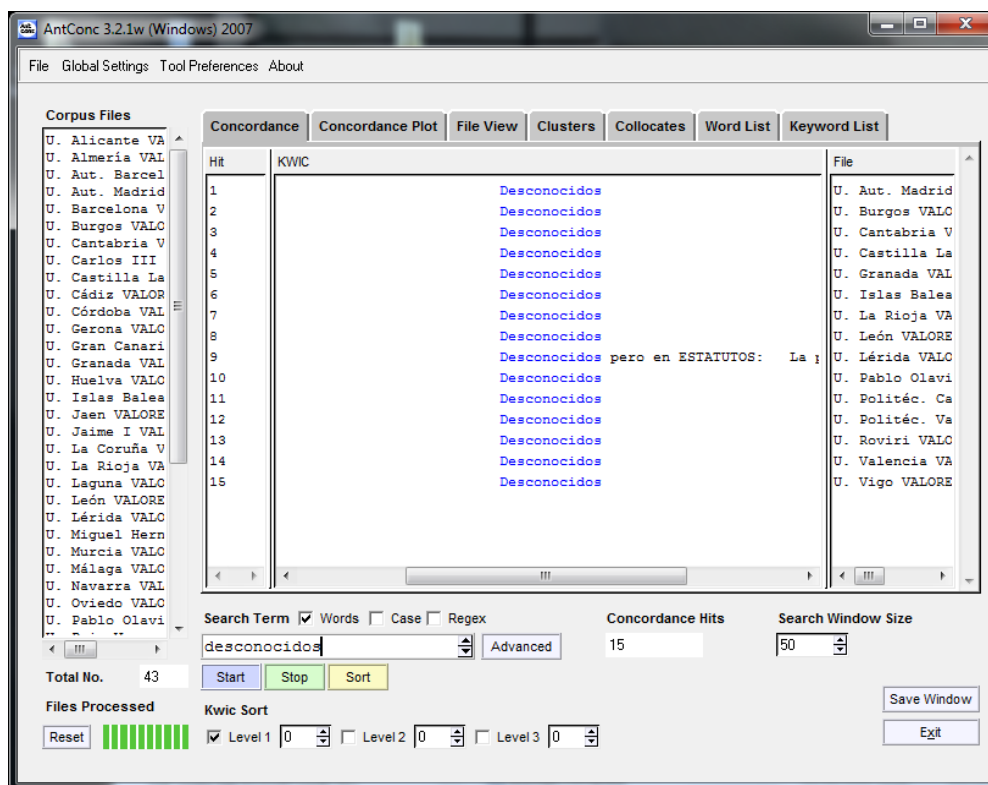


FIGURA 26. UNIVERSIDADES QUE NO DEFINEN LOS VALORES EN EL PLAN ESTRATÉGICO EN ANTCONC

Siguiendo la misma metodología que para los elementos precedentes, se presenta en la Tabla 12 las frecuencias de las palabras candidatas a clave y su porcentaje de presencialidad.

TABLA 12. FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD DE LOS VALORES

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Compromiso	20	13	46%
Desarrollo	19	12	43%
Valores	18	11	39%
Igualdad	15	14	50%
Respeto	15	9	32%
Responsabilidad	14	14	50%
Transparencia	13	13	46%
Calidad	13	12	43%
Participación	14	13	46%
Libertad	12	10	36%
Defensa	12	6	21%
Solidaridad	9	9	32%
Diversidad	7	7	25%

La palabra “compromiso” es la que se repite un mayor número de veces (un total de 20) y está presente en 13 universidades; su porcentaje de presencialidad es del 46% (siempre tomando como referencia las 28 universidades que definen los Valores en su PE). No hay, por tanto, ninguna duda sobre su consideración entre las palabras clave. En la misma situación están las palabras “desarrollo”, “igualdad”, “responsabilidad”, “transparencia”, “calidad” y “participación”.

Como se puede observar en la Tabla 12, entre las palabras que más se repiten también aparecen recogidos varios principios éticos (libertad, solidaridad, etc.), por lo que se considera necesaria su incorporación entre las preguntas de este apartado. Llamamos principio ético a aquel juicio práctico que se deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Son principios éticos, por ejemplo, la dignidad, la igualdad, la solidaridad, el respeto, la integridad o la justicia, por citar sólo algunos. La expresión “principios éticos” es un hiperónimo, un genérico, en el que se agrupan diversos Valores. Por este motivo, a pesar de que la expresión “principios éticos” no aparece en el listado de candidatas a palabras clave y, por tanto, no podría pasar a formar parte de

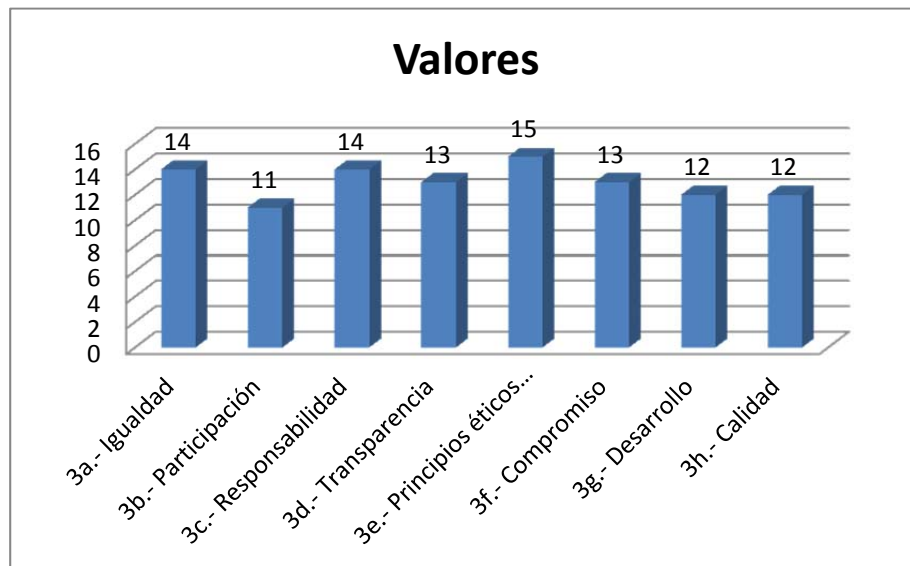
nuestras preguntas de acuerdo con la metodología empleada, hemos considerado necesaria su inclusión, ya que hay diversos principios que sí aparecen en los listados con una representatividad significativa. De cualquier forma, se ha mantenido la identidad propia de algunos principios éticos que han superado los criterios de umbral de representatividad y presencialidad cuando se les ha considerado de forma individual, tal es el caso, por ejemplo, de la igualdad.

Dicho esto, cabe señalar que las palabras clave que se obtienen en el grupo de Valores son: “igualdad”, “participación”, “responsabilidad”, “transparencia”, “compromiso”, “desarrollo”, “calidad” y principios éticos (como “justicia”, “libertad”, “solidaridad”, “diversidad”...). Las preguntas formuladas respecto a los Valores se presentan a continuación:

- a) ¿Se encuentra entre los Valores de la universidad el desarrollo de una política de **igualdad** y los medios que garanticen que sea respetada?
- b) ¿Se reconoce como valor propio y fundamental el fomento de la **participación** de los diferentes miembros de la comunidad universitaria en los procesos de deliberación, consulta y toma de decisiones?
- c) ¿Se asume como valor la **responsabilidad** que le corresponde como referente social de su entorno?
- d) ¿Existe un compromiso explícito de **transparencia** en la gestión universitaria?
- e) ¿Busca en la definición de sus Valores la defensa de **principios éticos** como la libertad, la solidaridad y la diversidad?
- f) ¿Entiende la Universidad su contrato con la sociedad como un **compromiso**?
- g) ¿Es el **desarrollo** en su contexto global un principio que define a la Universidad?

h) ¿Aparece recogida la **calidad** como un aspecto destacable en los Valores?

Las respuestas dadas a estas preguntas se plasman gráficamente en la Figura 27. Obsérvese que no hay grandes diferencias en el porcentaje de respuestas positivas entre el conjunto de palabras clave del corpus lingüístico de los Valores. Obviamente, existe una nota discordante en comparación con el resto de elementos de los PEs. Como ya hemos señalado, casi un 35% de los planes no tienen definidos los Valores en su PE (lo que no significa que no estén contemplados, por ejemplo, en los Estatutos o en otro documento de la universidad).



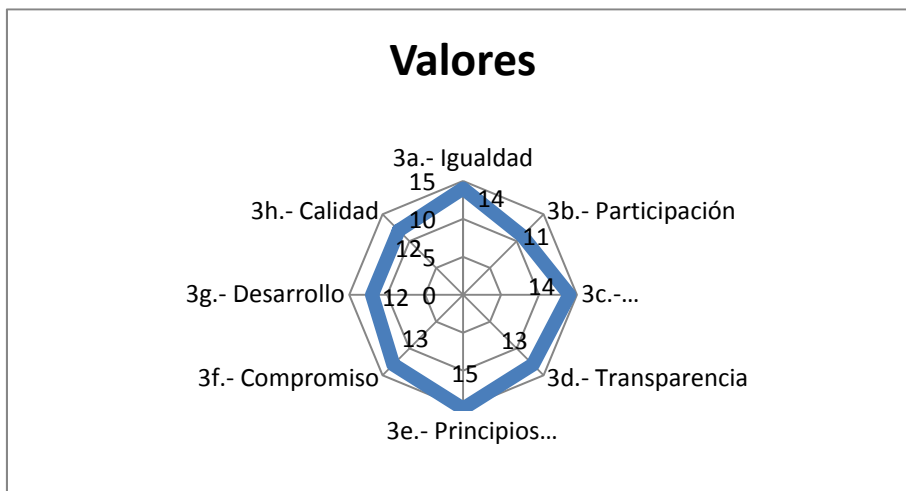


FIGURA 27. FRECUENCIAS DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LOS VALORES

Siguiendo en la línea de análisis establecida para la Misión y la Visión, en la Tabla 13 presentamos un desglose por universidades de las respuestas positivas y negativas a las preguntas dicotómicas. Del lado de las respuestas positivas, sirva destacar a las universidades de A Coruña y del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, ya que en ambas aparecen las ocho palabras consideradas como claves. Las universidades de Alicante y Las Palmas de Gran Canaria también sobresalen con seis respuestas afirmativas. Reproducimos, a continuación, los Valores de la Universidad de Alicante, ya que los términos identificados como clave suponen el 37,5% del total de palabras utilizadas: “**Calidad, compromiso** social, conciencia medioambiental, cooperación al **desarrollo, igualdad,** integración, **participación,** pensamiento crítico, tolerancia y **transparencia**”.

**TABLA 13. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LOS VALORES
POR UNIVERSIDADES**

	UNIVERSIDAD	VALORES								Σ	TOTAL	Σ / TOTAL
		3a.- Igualdad	3b.- Participación	3c.- Responsabilidad	3d.- Transparencia	3e.- Principios éticos (otros)	3f.- Compromiso	3g.- Desarrollo	3h.- Calidad			
1	A Coruña	1	1	1	1	1	1	1	1	8	390	2,05%
2	Alicante	1	1	0	1	0	1	1	1	6	16	37,50%
3	Almería	0	0	0	0	0	1	1	0	2	47	4,26%
4	Autónoma de Barcelona	0	0	1	1	1	1	0	0	4	25	16,00%
5	Autónoma de Madrid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
6	Barcelona	1	0	1	1	1	0	0	0	4	102	3,92%
7	Burgos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
8	Cádiz	0	1	0	1	1	0	0	0	3	51	5,88%
9	Cantabria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
10	Carlos III de Madrid	1	0	0	1	1	0	1	0	4	41	9,76%
11	Castilla-La Mancha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
12	Córdoba	1	0	0	0	0	0	1	1	3	177	1,69%
13	Girona	0	0	1	0	0	0	0	1	2	12	16,67%
14	Granada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
15	Huelva	1	0	1	1	0	0	0	0	3	17	17,65%
16	Illes Balears	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
17	Jaén	1	0	1	0	1	1	0	0	4	18	22,22%
18	Jaume I de Castellón	1	1	0	0	1	1	0	0	4	68	5,88%
19	La Laguna	0	0	0	0	0	1	0	0	1	67	1,49%
20	La Rioja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
21	Las Palmas de G. C.	1	1	0	1	1	1	1	0	6	170	3,53%
22	León	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
23	Lleida	1	1	1	0	1	0	0	0	4	34	11,76%
24	Málaga	1	0	1	0	0	0	0	0	2	17	11,76%
25	Miguel Hernández de Elche	0	1	1	1	0	0	0	1	4	125	3,20%
26	Murcia	1	1	0	0	0	0	0	0	2	43	4,65%
27	Oviedo	0	0	0	0	0	0	1	1	2	93	2,15%
28	Pablo de Olavide	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
29	UPV/EHU	1	1	1	1	1	1	1	1	8	142	5,63%
30	Politécnica de Cartagena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
31	Politécnica de Catalunya	0	1	0	1	0	1	1	1	5	135	3,70%
32	Politécnica de Valencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
33	Pompeu Fabra	0	0	0	1	1	1	0	1	4	33	12,12%

		VALORES										
UNIVERSIDAD		3a.- Igualdad	3b.- Participación	3c.- Responsabilidad	3d.- Transparencia	3e.- Principios éticos (otros)	3f.- Compromiso	3g.- Desarrollo	3h.- Calidad	Σ	TOTAL	Σ / TOTAL
34	Pública de Navarra	0	0	1	0	1	0	0	1	3	15	20,00%
35	Rey Juan Carlos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0,00%
36	Rovira i Virgili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
37	Salamanca	0	0	1	0	0	0	0	1	2	9	22,22%
38	Santiago de Compostela	0	0	0	1	1	1	1	0	4	101	3,96%
39	Sevilla	1	0	0	0	1	0	0	0	2	25	8,00%
40	València (Estudi General)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
41	Valladolid	0	0	1	0	0	0	1	1	3	125	2,40%
42	Vigo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
43	Zaragoza	0	1	1	0	1	1	1	0	5	248	2,02%

La Universidad de La Laguna es la que presenta una mayor discrepancia respecto a la media del corpus lingüístico (Tabla 14), ya que en ella sólo figura la palabra “compromiso”, que, como ya hemos señalado, es el que destaca por su mayor frecuencia de aparición (aunque la mayor representatividad corresponde a los vocablos “igualdad” y “responsabilidad”). Concretamente, esta universidad, dentro de la formulación de la Misión, expresa su sistema de Valores en los siguientes términos: “El afán de renovación, el rigor científico y profesional, el **compromiso** honesto y responsable con el propio trabajo y la defensa de la tolerancia y del espíritu crítico. Por ello, se compromete a transmitir estos valores y asume como tarea primordial la formación integral de sus estudiantes como individuos críticos, solidarios y emprendedores, y como miembros comprometidos con el futuro de su comunidad y de la Humanidad”.

TABLA 14. UNIVERSIDADES CON VALORES REPRESENTATIVOS Y NO REPRESENTATIVOS DEL CORPUS

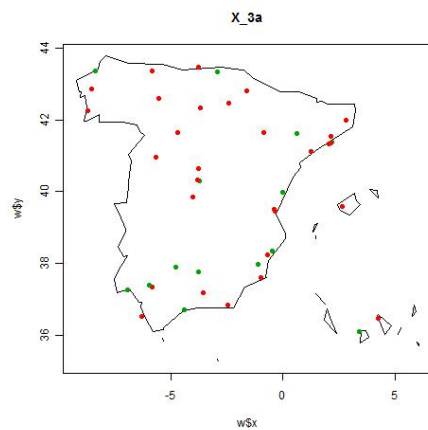
Universidades típicas >80% de respuestas positivas			Universidades atípicas < 20% de respuestas positivas		
Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total	Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total
A Coruña	8	2,05%	La Laguna	1	1,49%
País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	8	5,63%			
Alicante	6	37,50%			
Las Palmas de Gran Canaria	6	3,53%			

En la línea antes planteada, pero de una forma más simple ya que no hay sino que reproducir las palabras clave, procedemos a continuación a citar los principales **Valores de la universidad pública española**, entendiendo como principales aquellos que se repiten con más frecuencia en un mayor número de universidades. Estos son:

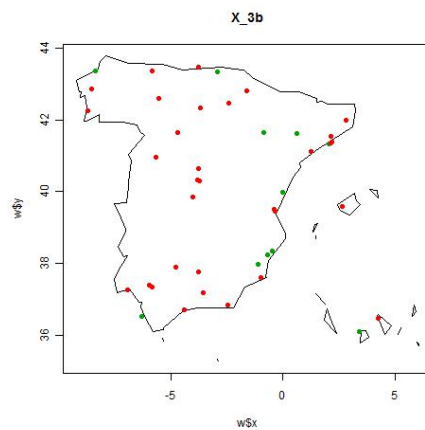
“Igualdad”, “participación”, “responsabilidad”, “transparencia”, “compromiso”, “desarrollo”, “calidad” y los principios éticos de “libertad”, “solidaridad” y “diversidad”.

3.4.2. Ilustraciones de los Valores de las distintas universidades

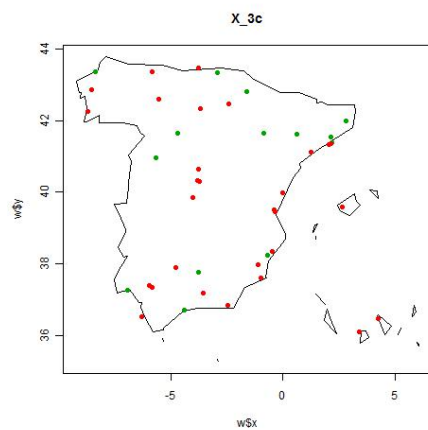
Las Figuras 26 y 27 recogen, en términos gráficos, la información aportada anteriormente.



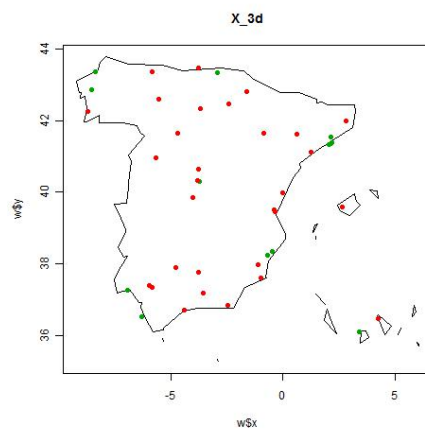
Respuesta a la Valores – **Igualdad**



Respuesta a la Valores – **Participación**



Respuesta a la Valores – **Responsabilidad**



Respuesta a la Valores – **Transparencia**

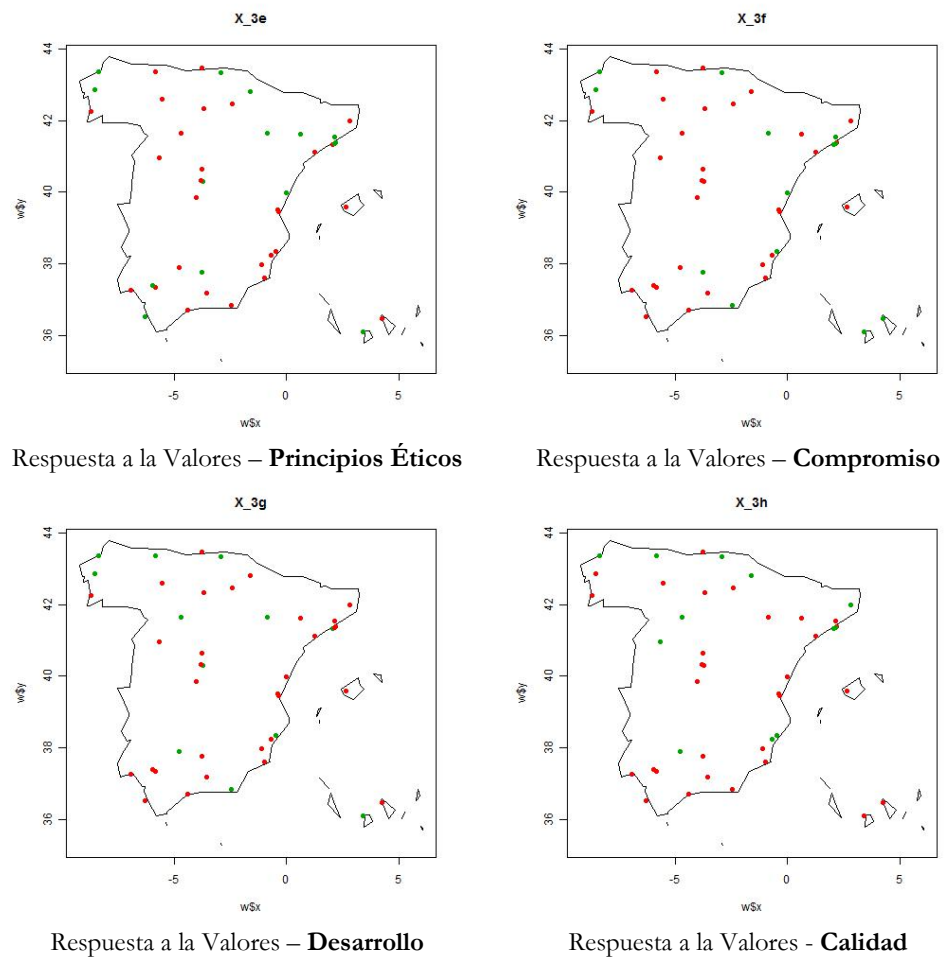
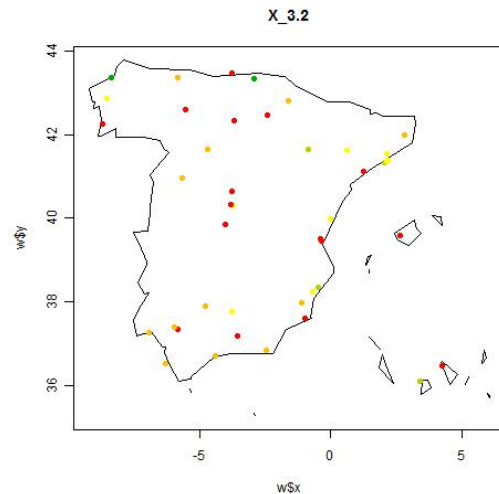


FIGURA 28. ILUSTRACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LOS VALORES POR PALABRA Y UNIVERSIDAD

Obsérvese que sólo las universidades de A Coruña y del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea quedan representadas por un punto verde intenso. Es también reseñable la posición que ocupan las universidades de Alicante y Las Palmas de Gran Canaria (simbolizadas con un punto verde claro), que alcanzan un número de respuestas positivas de seis (Figura 29).



**FIGURA 29. ILUSTRACIÓN DE LA SUMA DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LOS VALORES POR UNIVERSIDADES**

3.5. ANÁLISIS LÉXICO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

3.5.1. Análisis léxico cuantitativo y cualitativo de los Ejes estratégicos

Puesto que nuestro objetivo es caracterizar las universidades públicas españolas según sus PEs, a la hora de analizar los Ejes estamos interesados en determinar sobre cuáles de ellos trabaja cada universidad; no entraremos a valorar qué acciones específicas se ponen en marcha. En otras palabras, en el análisis del corpus lingüístico de los Ejes hemos incluido únicamente su enumeración y definición. El umbral de frecuencia y el porcentaje de presencialidad se determinan sobre 42 universidades, debido a que la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea no los tiene definidos. El umbral de frecuencia marcado, por tanto, es de 17. En la Tabla 15 se presentan los términos candidatos a palabras clave.

TABLA 15. FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD DE LAS PALABRAS DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Palabra	Frecuencia	Número de universidades	Porcentaje de presencialidad
Gestión	27	21	49%
Sociedad	17	15	35%
Investigación	23	23	53%
Conocimiento	13	11	26%
Internacionalización	18	18	42%
Formación	14	14	33%
Transferencia	14	14	33%
Recursos	17	16	38%
Desarrollo	14	13	30%
Docencia	12	12	29%
Social/es	11	11	24%
Docencia+formación	26	24	57%
Transferencia+conocimiento	27	18	42%
Sociedad+Social/es	28	24	57%

Como hemos señalado anteriormente, al analizar el presente subcorpus nos encontramos únicamente con la denominación de los Ejes. Puesto que no enjuicamos el resto del contenido, términos cuyo significado genérico es coincidente (como, por ejemplo, “docencia” y “formación”) son unidos en una única palabra clave siempre que superen los umbrales de referencia. De igual forma hemos procedido con los vocablos “transferencia” y “conocimiento”, y con “sociedad” y “social”. Hecho esto, las seis palabras clave que se obtienen en este apartado son “sociedad”, “investigación”, “transferencia del conocimiento”, “formación”, “internacionalización” y “gestión”. Las preguntas elaboradas se presentan a continuación.

- a) ¿Recoge de manera explícita el PE de la universidad como uno de sus Ejes el servicio a la **sociedad**?
- b) ¿Aparece como Eje el establecimiento de políticas y acciones cuyo objetivo sea el desarrollo de la **investigación**?
- c) ¿Se considera la **transferencia de conocimiento** una línea de actuación fundamental de la universidad?

- d) ¿Es uno de los Ejes del PE de la universidad el desarrollo de políticas que contribuyan a la docencia y a la **formación** integral y continua?
- e) ¿Se encuentra entre los Ejes del PE de la universidad la **internacionalización**?
- f) ¿Constituye la **gestión** de los recursos una línea básica de actuación?

No se aprecia grandes diferencias en presencia y representatividad de los diferentes Ejes identificados. No obstante, a pesar de no resultar particularmente relevantes, cabe destacar que los Ejes que mayor número de respuestas positivas alcanzan son “docencia” e “investigación”, como por otra parte cabe esperar (Figura 30).

Por universidades, en la Tabla 16 se puede ver que si bien no hay ninguna institución en la que se conteste de forma positiva a las seis preguntas realizadas, sí aparece un grupo de universidades con cinco respuestas afirmativas. Es el caso de las universidades de Barcelona, Las Palmas de Gran Canaria, Miguel Hernández de Elche, Pablo de Olavide, Pompeu Fabra, Salamanca, Valladolid y Zaragoza. De entre todas ellas, destacan las universidades Miguel Hernández de Elche y Salamanca, porque, además de encontrar en ellas cinco respuestas positivas, éstas representan un 41,67% del total de palabras incluidas en los Ejes.

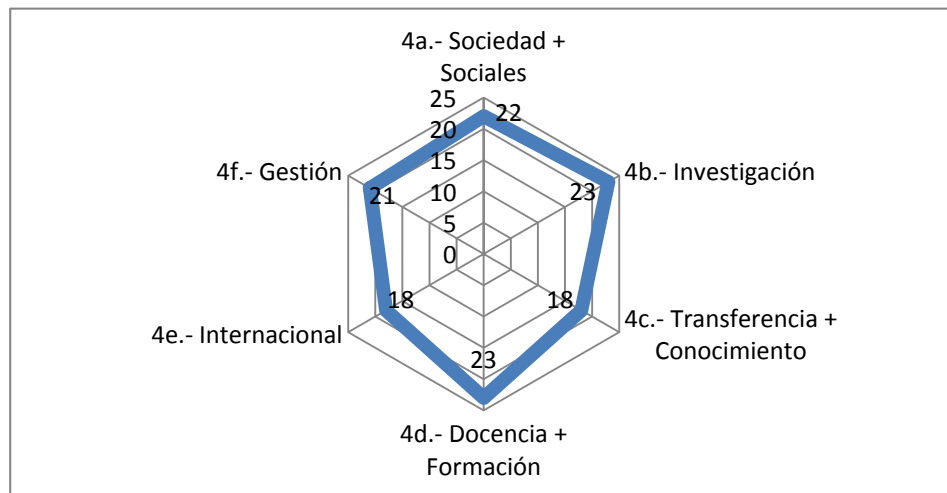
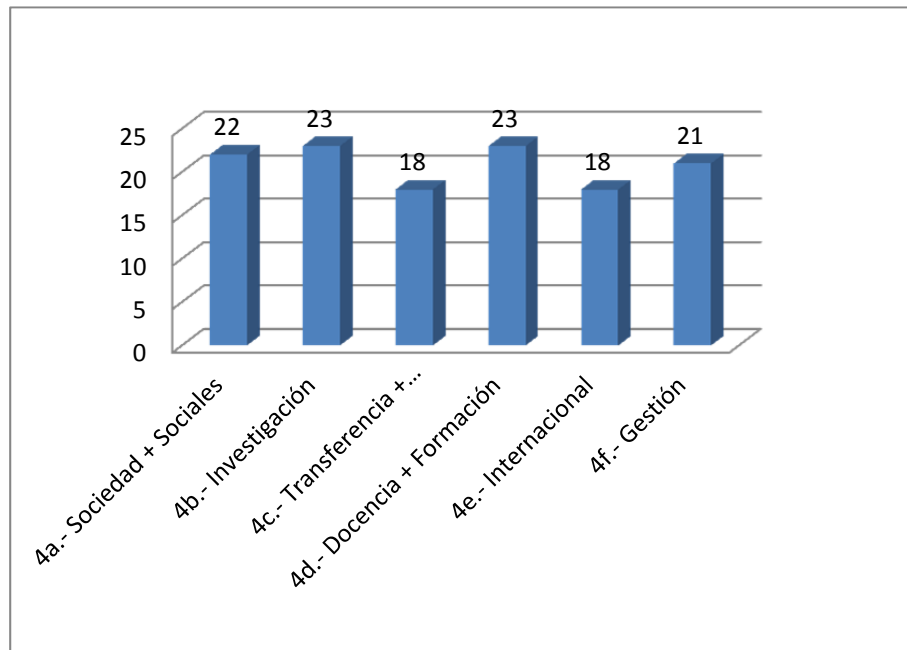


FIGURA 30. FRECUENCIAS DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

En particular, la Universidad Miguel Hernández de Elche cita como Ejes los cinco siguientes: 1) **Formación**; 2) **Investigación** y desarrollo; 3) Recursos y

gestión; 4) Relación con la **sociedad**; y 5) **Internacionalización**. El Eje ausente, es decir, la palabra clave que no aparece en esta universidad es la “transferencia de conocimiento”. Por su parte, la Universidad de Salamanca menciona seis Ejes, estos son: 1) **Formación**; 2) **I+D+i**; 3) **Personas**; 4) **Proyección internacional**; 5) **Dirección, gestión, comunicación y sociedad**; y 6) **Recursos**. La “investigación” –actividades que probablemente se incluyan en el segundo sobre I+D+i– es la palabra clave que no figura en la definición de los Ejes de esta universidad.

TABLA 16. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DICOTÓMICAS DE LOS EJES POR UNIVERSIDADES

UNIVERSIDAD		EJES						Σ	TOTAL	Σ / TOTAL
		4a.- Sociedad + Sociales	4b.- Investigación	4c.- Transferencia + Conocimiento	4d.- Docencia + Formación	4e.- Internacional	4f.- Gestión			
1	A Coruña	0	1	0	1	0	1	3	11	27,27%
2	Alicante	1	1	0	1	1	0	4	19	21,05%
3	Almería	1	1	0	0	1	1	4	48	8,33%
4	Autónoma de Barcelona	0	0	0	0	0	0	0	8	0,00%
5	Autónoma de Madrid	1	1	0	0	0	0	2	21	9,52%
6	Barcelona	0	1	1	1	1	1	5	18	27,78%
7	Burgos	0	1	0	1	0	1	3	9	33,33%
8	Cádiz	0	1	0	1	0	0	2	8	25,00%
9	Cantabria	1	0	0	0	0	0	1	67	1,49%
10	Carlos III de Madrid	1	1	1	0	0	0	3	11	27,27%
11	Castilla-La Mancha	1	0	0	1	0	1	3	124	2,42%
12	Córdoba	1	0	1	1	1	0	4	21	19,05%
13	Girona	1	0	1	1	0	1	4	26	15,38%
14	Granada	0	0	0	0	1	0	1	61	1,64%
15	Huelva	0	0	0	0	0	1	1	25	4,00%
16	Illes Balears	1	1	0	0	0	1	3	65	4,62%
17	Jaén	0	0	0	0	0	0	0	87	0,00%
18	Jaume I de Castellón	1	0	1	0	0	0	2	38	5,26%
19	La Laguna	0	0	0	0	0	1	1	94	1,06%
20	La Rioja	0	1	1	1	1	0	4	89	4,49%
21	Las Palmas de G. C.	1	1	0	1	1	1	5	16	31,25%
22	León	0	0	1	0	1	0	2	32	6,25%

UNIVERSIDAD		EJES						Σ	TOTAL	Σ / TOTAL
		4a.- Sociedad + Sociales	4b.- Investigación	4c.- Transferecia + Conocimiento	4d.- Docencia + Formación	4e.- Internacional	4f.- Gestión			
23	Lleida	0	0	0	1	0	1	2	130	1,54%
24	Málaga	1	0	1	0	1	0	3	64	4,69%
25	Miguel Hernández de Elche	1	1	0	1	1	1	5	12	41,67%
26	Murcia	0	1	1	1	0	1	4	109	3,67%
27	Oviedo	0	1	0	0	1	1	3	53	5,66%
28	Pablo de Olavide	1	1	0	1	1	1	5	45	11,11%
29	UPV/EHU	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
30	Politécnica de Cartagena	0	0	0	0	0	1	1	31	3,23%
31	Politécnica de Catalunya	1	0	1	0	0	1	3	47	6,38%
32	Politécnica de Valencia	1	1	0	1	0	0	3	14	21,43%
33	Pompeu Fabra	0	1	1	1	1	1	5	32	15,63%
34	Pública de Navarra	0	1	1	1	0	0	3	5	60,00%
35	Rey Juan Carlos	1	1	1	0	0	0	3	14	21,43%
36	Rovira i Virgili	1	0	1	0	0	0	2	59	3,39%
37	Salamanca	1	0	1	1	1	1	5	12	41,67%
38	Santiago de Compostela	0	0	0	0	1	0	1	13	7,69%
39	Sevilla	0	1	0	1	0	0	2	47	4,26%
40	València (Estudi General)	1	0	1	1	1	0	4	48	8,33%
41	Valladolid	1	1	1	1	0	1	5	21	23,81%
42	Vigo	0	1	0	1	1	1	4	16	25,00%
43	Zaragoza	1	1	1	1	1	0	5	34	14,71%

Significativo es también el número de universidades en las que los Ejes no coinciden con la tónica mayoritaria. En las universidades de Barcelona y Jaén, por ejemplo, no se produce ninguna coincidencia. Y en las de Cantabria, Granada, Huelva, La Laguna, Politécnica de Cartagena y Santiago de Compostela, sólo se observa una respuesta positiva (Tabla 17). Entonces, ¿cómo han podido definir los Ejes estas universidades sin utilizar las palabras al uso? Sirva como ejemplo el caso de la Universitat Autònoma de Barcelona en la que se establece los siguientes cuatro Ejes: 1) Personas; 2) Innovación y creación de valor; 3) Entorno; y 4) Recursos. La Universidad de Jaén emplea los siguientes términos: 1) Cliente-usuario (identificando los resultados claves que debemos ofrecer a nuestros estudiantes y al entorno); 2) Procesos internos

(definiendo cómo mejorar los procesos internos para satisfacer a los clientes-usuarios); 3) Empleados y capacidades de la universidad (señalando cómo puede mantenerse la capacidad de cambiar y mejorar nuestra universidad); y 4) Financiero (concretando lo que es necesario conseguir financieramente).

TABLA 17. UNIVERSIDADES CON EJES ESTRATÉGICOS REPRESENTATIVOS Y NO REPRESENTATIVOS DEL CORPUS

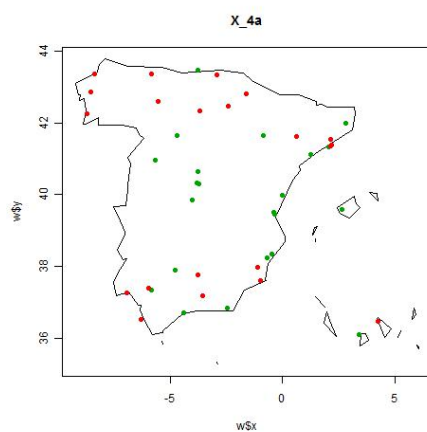
Universidades típicas >80% de respuestas positivas			Universidades atípicas < 20% de respuestas positivas		
Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total	Universidad	Nº de respuestas positivas	Porcentaje de palabras clave sobre el total
Barcelona	5	27,78%	Autónoma de Barcelona	0	0,00%
Las Palmas de Gran Canaria	5	31,25%	Jaén	0	0,00%
Miguel Hernández	5	41,67%	Cantabria	1	1,49%
de Elche			Granada	1	1,64%
Pablo de Olavide	5	11,11%	Huelva	1	4,00%
Pompeu Fabra	5	15,63%	La Laguna	1	1,06%
Salamanca	5	41,67%	Politécnica de Cartagena	1	3,23%
Valladolid	5	23,81%	Santiago de Compostela	1	7,69%
Zaragoza	5	14,71%			

En el capítulo primero de esta tesis hemos definido los Ejes estratégicos como las líneas básicas de desarrollo de la institución, propósitos amplios y de alto nivel en torno a los cuales va a trabajar la institución durante el período de tiempo para el que se ha diseñado el plan. En consecuencia y dadas las palabras clave seleccionadas, definimos como típicos de los **Ejes estratégicos de la universidad pública española** el sumatorio de los siguientes conceptos:

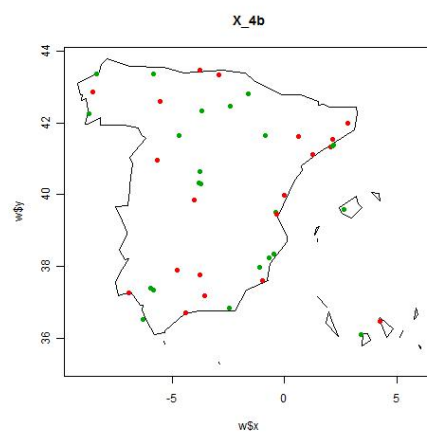
“1) **Formación**; 2) **Investigación**; 3) **Transferencia del conocimiento**; 4) Relaciones con la **sociedad**; 5) Proyección **internacional**; y 6) **Gestión** de los recursos”.

3.5.2. Ilustraciones de los Ejes estratégicos de las distintas universidades

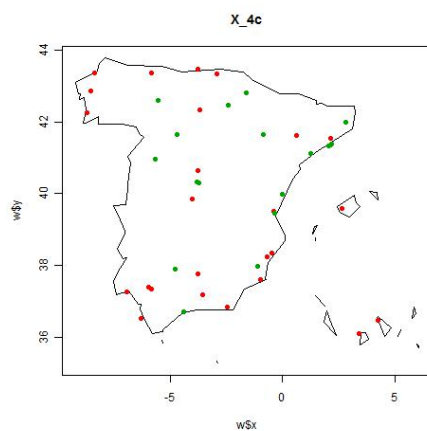
Siguiendo la escala utilizada para las representaciones realizadas de la Misión, Visión o Valores, a continuación se presenta una serie de mapas con las respuestas a cada una de las preguntas de los Ejes dadas por las diferentes universidades (Figura 31).



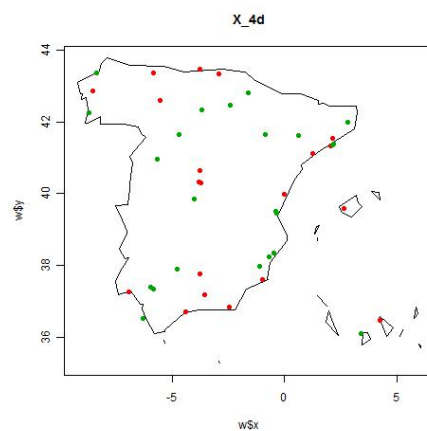
Respuesta a los Ejes – **Sociedad/Social**



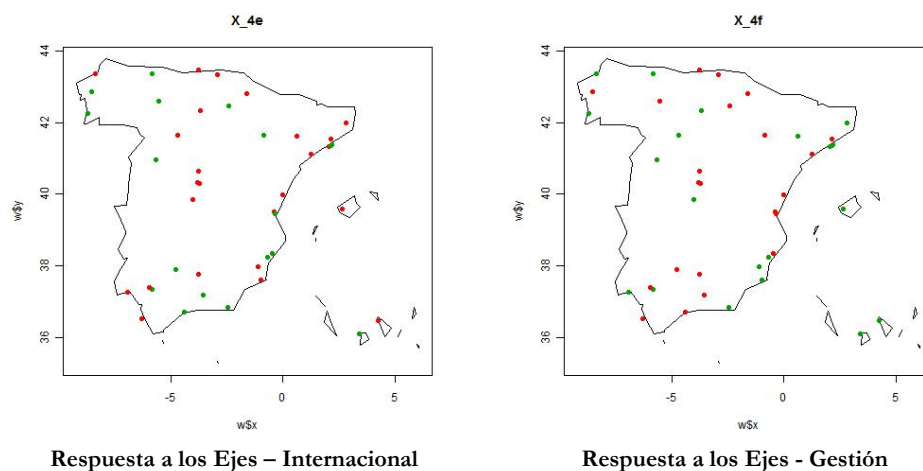
Respuesta a los Ejes - **Investigación**



Respuesta a los Ejes – **Conocimiento**

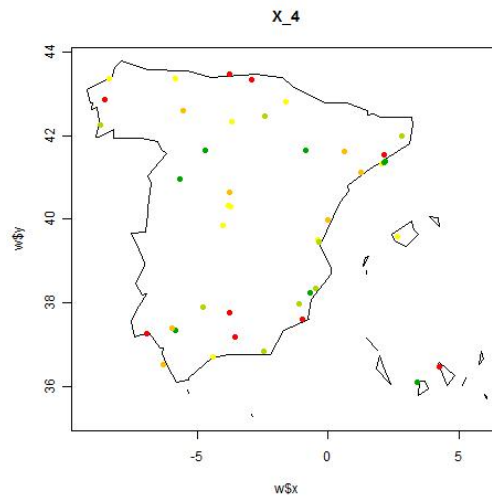


Respuesta a los Ejes - **Docencia**



**FIGURA 31. ILUSTRACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LOS VALORES POR PALABRA Y UNIVERSIDAD**

Finalmente, la Figura 32 presenta una ilustración con la suma de las respuestas a las preguntas dicotómicas de los Ejes. Como ya señalábamos al hilo de los comentarios hechos sobre la Tabla 16, en color verde intenso aparecen las universidades con cinco respuestas afirmativas –Barcelona, Las Palmas de Gran Canaria, Miguel Hernández de Elche, Pablo de Olavide, Pompeu Fabra, Salamanca, Valladolid y Zaragoza– y en rojo aquellas en las que las respuestas afirmativas son nulas o una –Barcelona, Jaén, Cantabria, Granada, Huelva, La Laguna, Politécnica de Cartagena y Santiago de Compostela.



**FIGURA 32. ILUSTRACIÓN DE LA SUMA DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DICOTÓMICAS DE LOS EJES POR UNIVERSIDADES**

4

**4.RESULTADOS
DEL ANÁLISIS
ESTADÍSTICO**

RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El capítulo anterior le hemos dedicado a determinar la Misión, Visión, Valores y Ejes estratégicos característicos de la universidad pública española tomando como referencia tanto la redacción utilizada por las universidades consideradas como típicas, como la de aquellas que tienen el mayor porcentaje de palabras clave sobre el total. Tal era el objetivo central de esta tesis.

En este capítulo incluimos tanto un estudio de la congruencia entre las palabras escogidas por una universidad para definir su Misión y las correspondientes a la Visión, Valores y Ejes estratégicos, como un análisis del perfil de las universidades –basado en el tamaño, la antigüedad, la eficiencia y la especialidad– en función de la aparición de unas determinadas palabras clave u otras en los diferentes elementos de su PE. Ambos análisis nos sirven para explorar las razones por las cuales se han elegido unos vocablos específicos.

4.1. ANÁLISIS DE LA CONGRUENCIA ENTRE LAS PALABRAS CLAVE

En el análisis léxico hemos identificado un conjunto de palabras clave para la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos que, a modo de recordatorio, presentamos en la Tabla 18. Es razonable esperar que exista una congruencia entre las palabras escogidas por una universidad para definir su Misión y los correspondientes a la Visión, Valores y Ejes estratégicos. Por ejemplo, si una universidad incluye la búsqueda de la calidad como parte de su Misión, es lógico que esta palabra se recoja en la Visión y aparezca en la determinación de los Ejes estratégicos.

TABLA 18. PALABRAS CLAVE EN LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

ANALIZADOS

Misión	Visión	Valores	Ejes estratégicos
Público	Servicio	Igualdad	Sociedad/Social
Sociedad	Social	Participación	Investigación
Calidad	Cultural	Responsabilidad	Transferencia/conocimiento
Conocimiento	Formación	Transparencia	Docencia/Formación
Formación	Entorno	Principios éticos	Internacional
Investigación	Gestión	Compromiso	Gestión
Desarrollo	Internacional	Desarrollo	
	Investigación	Calidad	
	Calidad		
	Conocimiento		
	Innovación		
	Estudiantes		
	Desarrollo		

Bajo este supuesto, a continuación realizamos un análisis de las correlaciones entre las palabras clave de los elementos que hemos estudiado de los PEs de las universidades públicas españolas. En particular, esperamos la existencia del conjunto de vínculos que planteamos a continuación.

La pregunta b) de la Misión –¿se reconoce dentro de la Misión de la universidad el fomento del servicio al conjunto de la **sociedad**?– debería estar relacionada con la b) de la Visión –¿quiere configurarse como un referente para el conjunto de la **sociedad**?– y a la vez ambas estar relacionadas con la pregunta a) de los Ejes estratégicos –¿recoge de manera explícita el PE como uno de sus Ejes el servicio a la **sociedad**?–

También conjeturamos que la pregunta c) de la Misión –¿es la **calidad** un elemento definitorio de la universidad?– podría estar relacionada con la pregunta i) de la Visión –¿existe una consideración explícita de la **calidad** como criterio rector del conjunto de la vida universitaria? y con la h) de los Valores –¿aparece recogida la **calidad** como un aspecto destacable en los Valores?–

Por su parte, la cuestión d) de la Misión –¿reconoce la universidad como elemento fundamental para el mejoramiento de la sociedad a la que ha de servir la difusión o transferencias de **conocimiento**– debería estar relacionada con la j) de la Visión –¿está presente en la Visión la transmisión del **conocimiento** y la tecnología como elemento fundamental de su actividad al servicio de la sociedad? y a su vez con la c) de los Ejes –¿se considera la transferencia del **conocimiento** una línea de actuación fundamental de la universidad?

La pregunta e) de la Misión –¿asume la universidad la **formación** como función básica en la búsqueda del servicio a la sociedad?– debería mostrar una correlación significativa con la d) de la Visión –¿existe en la Visión de la universidad un fomento explícito de políticas encaminadas a la **formación** integral y al desarrollo de las acciones propias de la **formación** continua?– y éstas con la d) de los Ejes –¿es uno de los Ejes del PE de la universidad el desarrollo de políticas que contribuyan a la docencia y a la **formación** integral y continua?

En la misma línea cabe proponer la existencia de vínculos entre las preguntas f) de la Misión –¿reconoce la universidad en su Misión la importancia de la puesta en marcha de políticas de **investigación** de calidad?–, h) de la Visión –¿está presente en la Visión de la universidad la **investigación** como parte fundamental de sus actividad?– y b) de los Ejes –¿aparece el establecimiento de políticas y acciones cuyo objetivo sea el desarrollo de la **investigación**?

La pregunta g) de la Misión –¿se encuentra el **desarrollo** de la sociedad dentro de la razón de ser de la universidad?– es esperable que muestre relación con la m) de la Visión –¿incorpora la universidad en la definición de su proyecto el **desarrollo** humano, cultural y socioeconómico de su entorno?– y con la g) de los Valores –¿es el **desarrollo** en su contexto global un principio que define a la universidad?

Y, por último, dos relaciones más, las que atañen a las preguntas g) de la Visión –¿aparece una búsqueda explícita del reconocimiento **internacional** de la

institución?– y e) de los Ejes –¿se encuentra entre los Ejes del PE de la universidad la **internacionalización**? y la relativa a la pregunta f) de la Visión –¿recoge la Visión de la universidad una preocupación por la actividad de **gestión**? y f) de los Ejes –¿constituye la **gestión** de los recursos una línea básica de actuación?

A continuación se presentan, en sucesivas tablas, las matrices de correlaciones entre las palabras clave. El estadístico utilizado es la Rho de Spearman, una medida de la correlación o asociación entre dos variables cuya interpretación es análoga a la del más conocido coeficiente de Pearson. La preferencia sobre este último se ha debido a que nuestras variables no están medidas en una escala numérica ni tienen una distribución normal.

En gris se ha marcado aquellos coeficientes que deberían ser significativos si se cumpliera el supuesto del que hemos partido a la hora de establecer probables correlaciones. Es decir, si, por ejemplo, una palabra como “investigación” forma parte de la Misión, tal palabra debería aparecer también en la redacción de la Visión y de los Valores.

TABLA 19. CORRELACIONES CON LAS PALABRAS CLAVE DE LA MISIÓN

Coeficiente Rho de Spearman	Misión1a.Público	Misión1b.Sociedad	Misión1c.Calidad	Misión1d.Conocim.	Misión1e.Formación	Misión1f.Investig.	Misión1g.Desarrollo
Misión1a.Público	1,000						
Misión1b.Sociedad	,017	1,000					
Misión1c.Calidad	-,069	-,101	1,000				
Misión1d.Conocimiento	,459**	-,147	-,043	1,000			
Misión1e.Formación	,057	,337*	-,143	,170	1,000		
Misión1f.Investigación	,319*	,251+	,222	,057	,258+	1,000	
Misión1g.Desarrollo	,151	,266+	,055	,014	,213	,344*	1,000
Visión2a.Servicio	,227	,021	-,066	,051	,051	,079	,152
Visión2b.Sociedad	-
Visión2c.Cultura	,083	,100	,066	,165	,381*	,330*	,152
Visión2d.Formación	,105	,201	-,078	,124	,124	,065	,155
Visión2e.Entorno	,063	,049	-,021	-,022	,196	,330*	,000
Visión2f.Gestión	,185	-,006	-,212	,016	,016	,239	,201
Visión2g.Internacional	,134	,039	-,263+	,012	,245	-,011	,218
Visión2h.Investigación	,578**	,232	-,032	,386*	,162	,217	,210
Visión2i.Calidad	,082	,355*	-,111	,123	,338*	,341*	,302+
Visión2j.Conocimiento	,061	,033	,257+	,232	-,088	-,094	,050
Visión2k.Innovación	-,167	-,171	,021	-,087	-,087	-,021	,000
Visión2l.Estudiantes	-,123	-,006	-,010	-,091	,123	,036	,101
Visión2m.Desarrollo	-,022	,137	,338*	-,140	,088	,267+	,160
Valores3a.Igualdad	,000	,000	,144	,247	,073	,000	,072
Valores3b.Participación	-,011	,064	,106	-,042	,048	-,190	,278
Valores3c.Responsabilidad	,000	-,174	-,144	,082	,219	,144	,215
Valores3d.Transparencia	-,108	,101	,458*	,000	-,190	,167	,207
Valores3e.Principios éticos	,000	-,174	,144	,082	-,366	-,144	-,072
Valores3f.Compromiso	,043	-,075	,313+	-,167	-,338+	-,271	,351+
Valores3g.Desarrollo	-,258	,276	,167	-,333+	-,190	-,417*	,062
Valores3h.Calidad	-,316	,242	-,190	-,042	,348+	-,190	,131
Ejes4a.Sociedad/social	-,186	,098	-,231	-,300+	-,198	-,286+	-,215
Ejes4b.Investigación	,310*	,216	-,132	-,097	,208	,111	-,019
Ejes4c.Transf./conocimiento	-,096	-,032	-,253+	,125	-,080	,005	-,186
Ejes4d.Docencia/formación	,111	,098	-,231	,106	,208	-,087	-,019

Ejes4e.Internacional	,005	,088	,046	-,080	,125	-,196	-,087
Ejes4f.Gestión	,128	-,072	,175	-,069	,032	,128	-,026

"Nivel de significación: ** p<0,01, * p<0,05, +p<0,10"

Pues bien, obsérvese que la tónica general es la de la no existencia de correlaciones significativas, ni positivas ni negativas. ¿Cómo explicar estos resultados? Veamos alguno de ellos en detalle. Por ejemplo, nuestra primera propuesta de relaciones era que la pregunta b) de la Misión –¿se reconoce dentro de la Misión de la universidad el fomento del servicio al conjunto de la **sociedad**?– debería estar relacionada con la b) de la Visión –¿quiere configurarse como un referente para el conjunto de la **sociedad**?– y a la vez ambas estar relacionadas con la pregunta a) de los Ejes estratégicos –¿recoge de manera explícita el PE como uno de sus Ejes el servicio a la **sociedad**? En primer lugar, obsérvese que no es posible calcular correlación alguna con la variable “Visión2b.sociedad”. Esto es debido a que esta variable toma el valor 1 para todas las universidades analizadas; es decir, aparece en la Visión del 100% de las universidades. La conclusión, por tanto, es que aquellas universidades que reconocen dentro de la Misión el fomento del servicio a la sociedad sí quieren configurarse como un referente para el conjunto de la sociedad, pero aquellas nueve universidades que no han utilizado la palabra “sociedad” en la definición de la Misión también le han incluido en la Visión.

TABLA 20. CORRELACIONES CON LAS PALABRAS CLAVES DE LA VISIÓN

Coefficiente Rho de Spearman	Visión2a.Servicio	Visión2b.Sociedad	Visión2c.Cultura	Visión2d.Formación	Visión2e.Entorno	Visión2f.Gestión	Visión2g.Internacional	Visión2h.Investigación	Visión2i.Calidad	Visión2j.Conocimiento	Visión2k.Innovación	Visión2l.Estudiantes	Visión2m.Desarrollo
Visión2a.Servicio	1,00												
Visión2b.Sociedad
Visión2c.Cultura	,146	.	1,00										
Visión2d.Formación	,300+	.	,369*	1,00									
Visión2e.Entorno	-,146	.	,206	,342*	1,00								
Visión2f.Gestión	,361*	.	,087	,159	,111	1,00							
Visión2g.Internacional	-,137	.	,215	,255	,111	,047	1,00						
Visión2h.Investigación	,296+	.	,293+	,162	,020	,156	,215	1,00					
Visión2i.Calidad	,307+	.	,346*	,300	,153	,163	,079	,296+	1,00				
Visión2j.Conocimiento	-,262+	.	,211	,242	,087	-,019	,168	-,053	-,065	1,00			
Visión2k.Innovación	-,253+	.	,096	,166	,306+	-,111	,215	-,125	-,153	,211	1,00		
Visión2l.Estudiantes	,109	.	,246	,401**	,153	,065	,079	-,222	,109	,132	,246	1,00	
Visión2m.Desarrollo	,031	.	,361*	,207	,278+	-,108	-,093	,062	,348*	,213	,148	,242	1,00
Valores3a.Igualdad	,246	.	,072	,272	,083	,227	-,124	,041	-,131	,083	-,149	,016	,181
Valores3b.Participación	,447*	.	,073	,347+	-,190	,253	-,211	,127	,048	,106	-,162	,348+	,397*
Valores3c.Responsabilidad	,000	.	,286	,158	,577**	,289	,082	-,082	-,073	,144	,501**	,366+	-,076
Valores3d.Transparencia	-,108	.	-,289	,068	,021	,021	-,333+	,000	-,042	,021	,062	,106	,287
Valores3e.Principios éticos	,149	.	-,286	,000	-,144	-,144	-,412*	,247	-,073	,000	-,072	,073	-,076
Valores3f.Compromiso	-,053	.	-,358+	-,204	-,207	-,062	-,289	,041	,016	,083	-,005	,016	,334+
Valores3g.Desarrollo	-,011	.	-,219	,185	-,042	-,042	-,042	-,211	,048	,106	-,309+	,048	,084
Valores3h.Calidad	-,108	.	-,144	,068	,167	,167	,167	-,167	,253	-,125	,207	,253	-,177
Ejes4a.Sociedad/social	,000	.	-,051	,102	,051	,150	,168	-,267	-,101	,000	,051	,201	,053
Ejes4b.Investigación	,293+	.	-,137	,185	-,168	,247	,118	,123	,192	-,091	-,341*	,293+	-,091
Ejes4c.Transf./conocimiento	-,239	.	,079	,083	,125	,109	,076	-,267+	,066	,239	-,023	,168	-,159
Ejes4d.Docencia/formación	,192	.	,168	,390*	-,066	,247	,231	,231	,192	-,091	-,137	,293+	-,198
Ejes4e.Internacional	-,293+	.	-,168	-,082	-,036	-,146	,219	-,123	,010	-,111	-,168	-,192	-,123
Ejes4f.Gestión	,101	.	,051	,000	,051	,150	,056	,053	-,201	-,101	,051	,101	-,053

"Nivel de significación: ** p<0,01, * p<0,05, +p<0,10"

Es decir, las palabras clave identificadas son reflejo de las palabras mayoritariamente utilizadas en la definición de los elementos analizados como parte del PE. Pero su aparición en uno de tales elementos no implica su

aparición en otro, sino que precisamente, el hecho de que no aparezca, por ejemplo, en la Misión, puede ser una circunstancia que contribuya a su presencia en la Visión o los Ejes de esa universidad.

Considérese que las correlaciones no son significativas en sentido positivo, pero tampoco son significativamente negativas, lo que podría ser un indicio de una elaboración poco congruente en la que se ha tratado de paliar la ausencia de una palabra en una parte del plan con su presencia en otro, en la idea de que es mejor que no falte nada de lo que se puede incluir fácilmente (como es una palabra en un PE) al menos a efectos de conformidad de todos los grupos implicados.

TABLA 21. CORRELACIONES CON LAS PALABRAS CLAVE DE LOS VALORES Y DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Coeficiente Rho de Spearman	Valores3a.Igualdad	Valores3b.Participación	Valores3c.Responsabilidad	Valores3d.Transparencia	Valores3e.Principios éticos	Valores3f.Compromiso	Valores3g.Desarrollo	Valores3h.Calidad	Ejes4a.Sociedad/social	Ejes4b.Investigación	Ejes4c.Transf./conocimiento	Ejes4d.Docenciay/formación	Ejes4e.Internacional	Ejes4f.Gestión
	Valores3a.Igualdad	1,00												
Valores3b.Participación	,240	1,00												
Valores3c.Responsabilidad	,033	-,044	1,00											
Valores3d.Transparencia	,100	,296	-,038	1,00										
Valores3e.Principios éticos	,243	,186	,105	,316	1,00									
Valores3f.Compromiso	-,038	,296 ⁺	-,177	,303 ⁺	,316 ⁺	1,00								
Valores3g.Desarrollo	,029	,209	-,251	,228	-,029	,369 [*]	1,00							
Valores3h.Calidad	-,251	,065	,169	,087	-,309 ⁺	-,053	,289	1,00						
Ejes4a.Sociedad/social	-,072	,149	-,072	-,144	-,429 [*]	,000	,366	,219	1,00					
Ejes4b.Investigación	-,062	,194	-,207	,167	,144	-,125	,253	,106	-,005	1,00				

Ejes4c.Transf./conocimiento	-,072	-,149	,072	-,289	-,143	-,289	-,073	,219	,248 ⁺	-,083	1,00			
Ejes4d.Docencia/formación	,083	,344 ⁺	,227	,021	,144	-,271	-,042	,401 [*]	-,005	,423 ^{**}	,110	1,00		
Ejes4e.Internacional	-,083	-,043	-,083	,125	-,144	,125	,338 ⁺	,190	,055	,110	,125	,207	1,00	
Ejes4f.Gestión	-,138	,096	,149	,083	-,358	-,062	,016	,309	-,095	,144	-,192	,239	,000	1,00

"Nivel de significación: ** p<0,01, * p<0,05, +p<0,10"

Hecho esto, nuestra intención era aplicar a los términos considerados como palabras clave, un análisis factorial. Tal análisis tiene como objeto resumir la información e identificar la estructura subyacente de la base de datos. A la hora de resumir las variables, con el análisis factorial se obtiene unos factores o dimensiones que, cuando son interpretados, describen los datos con un número de conceptos mucho más reducido que las variables individuales originales. Con estas dimensiones podríamos haber realizado un análisis clúster para identificar grupos de universidades con comportamientos similares respecto a la planificación.

Comentamos esta información en pasado, porque no hemos podido realizar el análisis factorial, dado que no se cumplen los supuestos básicos para la aplicación de esta técnica. La mera inspección visual de las correlaciones revela que el número de las que supera 0,30 es muy pequeño. La aplicación del test sobre la medida de suficiencia de muestreo (MSA) confirma esta primera impresión (Tabla 22). Este índice oscila entre 0 y 1. Concretamente, alcanza la unidad cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. En términos de recomendación del análisis factorial, la medida puede ser interpretada conforme a las siguientes directrices: 0,80 o superior, excelente, entre 0,80 y 0,70, regular, entre 0,70 y 0,60, mediocre, y por debajo de 0,50, despreciable (Hair et al., 1999).

**TABLA 22. EVALUACIÓN DE LOS SUPUESTOS DE PARTIDA DEL ANÁLISIS
FACTORIAL**

	Medida de suficiencia de muestreo (MSA)
Misión	0,542
Visión	0,668
Valores	0,679
Ejes estratégicos	0,537

4.2. PALABRAS CLAVE Y PERFIL DE LA UNIVERSIDAD

En este apartado vamos a tratar de determinar cuál es el perfil de las universidades en función de la aparición de unas determinadas palabras clave u otras en los diferentes elementos de su PE. Las variables que emplearemos para la caracterización son el tamaño, la antigüedad, la eficiencia y la especialidad. Para medir el tamaño utilizaremos como indicador el número de alumnos y para la antigüedad el año de constitución de la universidad correspondiente. La eficiencia la determinaremos como la cifra de PDI dividido entre el número de alumnos; es decir, calcularemos un ratio que refleja el número de profesores necesarios por cada estudiante; huelga decir que cuanto más bajo sea este ratio mayor será la eficiencia, ya que la universidad funciona con menos profesorado sobre el total de alumnos matriculados en la institución. No entramos en consideraciones sobre la calidad, que debe ser evaluada con criterios de resultados, no tanto de costes. Finalmente, con cinco variables relativas con cada una de las cinco grandes ramas –arte y humanidades, ciencias, salud, sociales y jurídicas e ingeniería y arquitectura– evaluaremos la especialización de la universidad. Estas variables miden el número de centros de una determinada especialidad sobre el conjunto de centros propios de esa universidad.

Los análisis de la varianza (ANOVA) que realizaremos se presentan a continuación organizados en cuatro subapartados, uno para cada uno de los elementos del PE considerado. Los comentarios al hilo de estos análisis se apoyarán en las diferencias estadísticamente significativas encontradas al 90% ($p < 0,10$). No obstante, dado el bajo poder estadístico de la muestra –limitación del trabajo que es difícilmente subsanable dado que no se trata de una muestra de universidades públicas, sino que el análisis atañe al conjunto del universo de población–, cuando lo consideremos relevante comentaremos diferencias apreciables, aunque no sean estadísticamente relevantes.

4.2.1. Palabras clave de la Misión y perfil de la universidad

La Tabla 23 muestra el perfil de las universidades tomando como referencia para la determinación de tal perfil las palabras clave de la Misión. Respecto al tamaño de la universidad, se observa que aquellas que cuentan con un mayor número de estudiantes reconocen su preocupación por la investigación y por el desarrollo. Es decir, las universidades más grandes destacan en su Misión la importancia de la puesta en marcha de políticas de investigación de calidad (responden afirmativamente a la pregunta, ¿reconoce la universidad en su Misión la importancia de la puesta en marcha de políticas de investigación de calidad?) y contemplan el desarrollo de la sociedad (esto es, responden positivamente a la cuestión que establecimos en la Misión en los siguientes términos: ¿se encuentra el desarrollo de la sociedad dentro de la razón de ser de la Universidad?).

La antigüedad, medida con el año de constitución de la universidad, no está relacionada de un modo estadísticamente significativo con la definición de la Misión. Sin embargo, se puede apreciar que las universidades más antiguas han apostado más por reconocer su carácter público, su preocupación por la sociedad, por el conocimiento y la investigación. En las palabras clave de la

Misión únicamente encontramos dos, la “calidad” y la “formación”, que han sido consideradas en mayor medida por las universidades más jóvenes.

**TABLA 23. PERFIL DE LAS UNIVERSIDADES A PARTIR DE LAS PALABRAS
CLAVE DE LA MISIÓN**

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “público”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	21260,9	27465,9	24724,2	1,45 (0,24)
Antigüedad	1935,7	1858,1	1892,2	1,56 (0,22)
Eficiencia	0,092	0,081	0,086	2,73 (0,11)
Arte y Humanidades	0,110	0,110	0,110	0,00 (0,98)
Ciencias	0,104	0,107	0,106	0,02 (0,90)
Salud	0,159	0,153	0,156	0,05 (0,82)
Sociales y Jurídicas	0,339	0,403	0,375	2,12 (0,15)
Ingeniería y Arquitectura	0,288	0,227	0,254	1,03 (0,32)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “sociedad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22154,6	25502,9	24724,2	0,30 (0,59)
Antigüedad	1931,9	1879,3	1892,2	0,52 (0,47)
Eficiencia	0,096	0,083	0,086	3,11 (0,09)
Arte y Humanidades	0,117	0,108	0,110	0,14 (0,71)
Ciencias	0,095	0,109	0,106	0,25 (0,62)
Salud	0,168	0,152	0,156	0,26 (0,62)
Sociales y Jurídicas	0,441	0,355	0,375	2,86 (0,09)
Ingeniería y Arquitectura	0,179	0,276	0,254	1,94 (0,17)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “calidad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23134,2	25982,9	24724,2	0,29 (0,59)
Antigüedad	1865,3	1911,1	1892,2	0,52 (0,48)
Eficiencia	0,095	0,079	0,086	7,41 (0,01)
Arte y Humanidades	0,117	0,104	0,110	0,40 (0,53)
Ciencias	0,098	0,112	0,106	0,36 (0,55)

Salud	0,144	0,165	0,156	0,58 (0,45)
Sociales y Jurídicas	0,396	0,357	0,375	0,77 (0,39)
Ingeniería y Arquitectura	0,244	0,262	0,254	0,08 (0,78)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “conocimiento”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	20709,9	27103,0	24724,2	1,46 (0,23)
Antigüedad	1931,5	1869,4	1892,2	0,92 (0,34)
Eficiencia	0,086	0,086	0,086	0,01 (0,94)
Arte y Humanidades	0,107	0,112	0,110	0,06 (0,81)
Ciencias	0,097	0,111	0,106	0,37 (0,55)
Salud	0,125	0,174	0,156	3,45 (0,07)
Sociales y Jurídicas	0,341	0,394	0,375	1,38 (0,25)
Ingeniería y Arquitectura	0,330	0,209	0,254	4,20 (0,05)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “formación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	26966,6	23395,3	24724,2	0,45 (0,51)
Antigüedad	1863,6	1910,4	1892,2	0,53 (0,47)
Eficiencia	0,093	0,081	0,086	3,35 (0,08)
Arte y Humanidades	0,112	0,109	0,110	0,02 (0,89)
Ciencias	0,101	0,109	0,106	0,11 (0,74)
Salud	0,135	0,168	0,156	1,53 (0,22)
Sociales y Jurídicas	0,368	0,379	0,375	0,06 (0,81)
Ingeniería y Arquitectura	0,285	0,235	0,254	0,65 (0,42)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “investigación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	19602,7	28778,7	24724,2	3,31(0,08)
Antigüedad	1915,8	1871,7	1892,2	0,50 (0,49)
Eficiencia	0,098	0,076	0,086	16,6 (0,00)
Arte y Humanidades	0,115	0,106	0,110	0,19 (0,66)
Ciencias	0,086	0,121	0,106	2,47 (0,12)
Salud	0,168	0,146	0,156	0,73 (0,40)
Sociales y Jurídicas	0,368	0,380	0,375	0,07 (0,79)
Ingeniería y Arquitectura	0,263	0,247	0,254	0,07 (0,79)

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “desarrollo”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	20143,9	29991,6	24724,2	3,90 (0,06)
Antigüedad	1892,1	1892,2	1892,2	0,00 (0,99)
Eficiencia	0,092	0,081	0,086	2,29 (0,14)
Arte y Humanidades	0,111	0,109	0,110	0,02 (0,89)
Ciencias	0,103	0,109	0,106	0,05 (0,82)
Salud	0,155	0,157	0,156	0,00 (0,96)
Sociales y Jurídicas	0,414	0,329	0,375	3,98 (0,05)
Ingeniería y Arquitectura	0,216	0,297	0,254	1,87 (0,18)

La utilización de las palabras clave de la Misión está relacionada con la eficiencia mostrada por las universidades. Existe una diferencia apreciable en el reconocimiento de su carácter público, el servicio a la sociedad, la apuesta por la calidad, la formación, la investigación y el desarrollo. Es decir, las universidades que incluyen estos términos en la Misión son las que muestran unos resultados más favorables en la caracterización de la eficiencia que surge de nuestro estudio. El único término en el que no se aprecian discrepancias entre las universidades más o menos eficientes es el “conocimiento”.

Llama la atención de forma especial la diferencia observada en la palabra “calidad”. Las universidades que no recogen este objetivo en la formulación de la Misión son las que tienen un mayor número de profesores por alumno (9,5 profesores por cada 100 alumnos) frente a aquellas otras que incluyen la calidad entre las prioridades de la universidad cuyo número es menor (7,9 profesores por cada estudiante). Lo que no podemos determinar con el análisis realizado es cuál es la causa y cuál el efecto. ¿Incluyen estas universidades la calidad porque reconocen que tienen que hacer un esfuerzo por incrementar el número de profesores por alumno?, o, por el contrario, ¿la apuesta por la calidad incluye la eficiencia como un indicador de tal calidad?

Finalmente, respecto a la especialización, obsérvese que la referencia al carácter público es propia de las universidades con una presencia mayor de centros del área de sociales y jurídicas, la preocupación por la calidad, de las que tienen un mayor número de centros de ciencias, la formación, de las que destacan en salud y la preocupación por el desarrollo y la contribución a la mejora de la sociedad, de aquellas especializadas en ingeniería y arquitectura.

4.2.2. Palabras clave de la Visión y perfil de la universidad

Como se desprende de la Tabla 24, no hay ninguna diferencia estadísticamente significativa para la variable tamaño. No obstante, se aprecia cierta divergencia en las universidades que más apuestan por la formación, cuyo tamaño medio es superior. Respecto a la antigüedad, las universidades más jóvenes consideran en mayor medida que las más antiguas el término “desarrollo”.

Para la variable eficiencia sólo se encuentra un valor de la F significativo en la palabra “innovación”. Las universidades que mayor preocupación demuestran por la innovación para el futuro (las que responden afirmativamente a la pregunta “¿la innovación busca ser un elemento definitorio de la universidad?”) son las que tienen un mayor ratio de profesor por alumno. Quizá apostar por la I+D sea la forma en la que tratan de utilizar los recursos humanos de los que disponen.

**TABLA 24. PERFIL DE LAS UNIVERSIDADES A PARTIR DE LAS PALABRAS
CLAVE DE LA VISIÓN**

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “servicio”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	21856,9	27217,5	24724,2	1,08 (0,30)
Antigüedad	1934,8	1855,3	1892,2	1,66 (0,21)
Eficiencia	0,088	0,084	0,086	0,39 (0,54)
Arte y Humanidades	0,108	0,111	0,110	0,02 (0,88)
Ciencias	0,110	0,102	0,106	0,14 (0,71)
Salud	0,149	0,162	0,156	0,24 (0,63)
Sociales y Jurídicas	0,414	0,340	0,375	3,00 (0,09)
Ingeniería y Arquitectura	0,218	0,285	0,254	1,26 (0,27)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “social”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22031,0	24855,6	24724,2	0,05 (0,82)
Antigüedad	1985,5	1887,4	1892,2	0,46 (0,50)
Eficiencia	0,096	0,085	0,086	0,48 (0,49)
Arte y Humanidades	0,060	0,112	0,110	1,29 (0,26)
Ciencias	0,024	0,110	0,106	2,59 (0,12)
Salud	0,107	0,158	0,156	0,66 (0,42)
Sociales y Jurídicas	0,500	0,368	0,375	1,62 (0,21)
Ingeniería y Arquitectura	0,309	0,251	0,254	0,17 (0,69)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “cultural”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	25244,1	23929,0	24724,2	0,06 (0,81)
Antigüedad	1881,9	1909,8	1892,2	0,18 (0,67)
Eficiencia	0,097	0,083	0,086	0,38 (0,54)
Arte y Humanidades	0,116	0,101	0,110	0,58 (0,45)
Ciencias	0,111	0,098	0,106	0,31 (0,58)
Salud	0,119	0,211	0,156	15,63 (0,00)
Sociales y Jurídicas	0,373	0,377	0,375	0,01 (0,92)
Ingeniería y Arquitectura	0,281	0,213	0,254	1,23 (0,27)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “formación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)

Tamaño	19872,3	28217,6	24724,2	2,66 (0,11)
Antigüedad	1925,1	1866,4	1892,2	0,88 (0,36)
Eficiencia	0,087	0,085	0,086	0,08 (0,78)
Arte y Humanidades	0,115	0,106	0,110	0,18 (0,67)
Ciencias	0,107	0,105	0,106	0,00 (0,95)
Salud	0,121	0,181	0,156	5,68 (0,02)
Sociales y Jurídicas	0,417	0,344	0,375	2,81 (0,10)
Ingeniería y Arquitectura	0,241	0,263	0,254	0,14 (0,71)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “entorno”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23824,4	25436,5	24724,2	0,10 (0,76)
Antigüedad	1875,6	1906,5	1892,2	0,24 (0,63)
Eficiencia	0,088	0,084	0,086	0,28 (0,60)
Arte y Humanidades	0,119	0,102	0,110	0,75 (0,39)
Ciencias	0,107	0,105	0,106	0,00 (0,95)
Salud	0,148	0,162	0,156	0,26 (0,61)
Sociales y Jurídicas	0,379	0,379	0,375	0,04 (0,85)
Ingeniería y Arquitectura	0,246	0,260	0,254	0,05 (0,83)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “gestión”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23009,5	26360,9	24724,2	0,42 (0,52)
Antigüedad	1907,8	1877,2	1892,2	0,24 (0,63)
Eficiencia	0,087	0,085	0,086	0,09 (0,76)
Arte y Humanidades	0,109	0,111	0,110	0,01 (0,91)
Ciencias	0,092	0,119	0,106	1,38 (0,25)
Salud	0,166	0,146	0,156	0,58 (0,45)
Sociales y Jurídicas	0,366	0,383	0,375	0,14 (0,72)
Ingeniería y Arquitectura	0,267	0,242	0,254	0,18 (0,68)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “internacional”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	24975,1	24603,1	24724,2	0,00 (0,95)
Antigüedad	1898,6	1888,8	1892,2	0,02 (0,88)
Eficiencia	0,082	0,088	0,086	0,60 (0,44)
Arte y Humanidades	0,098	0,116	0,110	0,74 (0,40)
Ciencias	0,111	0,103	0,106	0,12 (0,73)
Salud	0,124	0,171	0,156	2,96 (0,09)

Sociales y Jurídicas	0,393	0,367	0,375	0,33 (0,57)
Ingeniería y Arquitectura	0,274	0,244	0,254	0,22 (0,64)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “investigación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	28074,0	22739,1	24724,2	1,00 (0,32)
Antigüedad	1921,3	1875,3	1892,2	0,50 (0,48)
Eficiencia	0,085	0,086	0,086	0,03 (0,87)
Arte y Humanidades	0,102	0,115	0,110	0,41 (0,53)
Ciencias	0,114	0,101	0,106	0,33 (0,57)
Salud	0,139	0,166	0,156	0,93 (0,34)
Sociales y Jurídicas	0,359	0,384	0,375	0,27 (0,61)
Ingeniería y Arquitectura	0,285	0,236	0,254	0,64 (0,43)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “calidad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	21973,7	27115,9	24724,2	0,10 (0,32)
Antigüedad	1933,9	1852,4	1892,2	1,76 (0,19)
Eficiencia	0,086	0,085	0,086	0,02 (0,90)
Arte y Humanidades	0,095	0,123	0,110	2,18 (0,15)
Ciencias	0,088	0,121	0,106	2,14 (0,15)
Salud	0,130	0,178	0,156	3,51 (0,07)
Sociales y Jurídicas	0,377	0,373	0,375	0,01 (0,93)
Ingeniería y Arquitectura	0,311	0,205	0,254	3,34 (0,08)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “conocimiento”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	25244,1	23929,0	24724,2	0,06 (0,81)
Antigüedad	1881,9	1909,8	1892,2	0,18 (0,67)
Eficiencia	0,097	0,083	0,086	0,38 (0,54)
Arte y Humanidades	0,116	0,101	0,110	0,58 (0,45)
Ciencias	0,111	0,098	0,106	0,31 (0,58)
Salud	0,119	0,211	0,156	15,63 (0,00)
Sociales y Jurídicas	0,373	0,377	0,375	0,01 (0,92)
Ingeniería y Arquitectura	0,281	0,213	0,254	1,23 (0,27)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “innovación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	27278,9	20816,9	24724,2	1,53 (0,22)

Antigüedad	1877,5	1912,9	1892,2	0,31 (0,58)
Eficiencia	0,081	0,093	0,086	3,07 (0,09)
Arte y Humanidades	0,108	0,113	0,110	0,06 (0,80)
Ciencias	0,119	0,085	0,106	2,12 (0,15)
Salud	0,150	0,164	0,156	0,27 (0,61)
Sociales y Jurídicas	0,392	0,348	0,375	0,95 (0,34)
Ingeniería y Arquitectura	0,231	0,289	0,254	0,91 (0,35)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “estudiantes”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23189,6	26058,7	24724,2	0,30 (0,58)
Antigüedad	1847,8	1934,4	1892,2	1,99 (0,17)
Eficiencia	0,082	0,090	0,086	1,10 (0,30)
Arte y Humanidades	0,116	0,105	0,110	0,34 (0,56)
Ciencias	0,110	0,102	0,106	0,13 (0,72)
Salud	0,137	0,172	0,156	1,87 (0,18)
Sociales y Jurídicas	0,373	0,376	0,375	0,01 (0,94)
Ingeniería y Arquitectura	0,264	0,245	0,254	0,10 (0,76)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “desarrollo”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	28297,3	22810,0	24724,2	1,04 (0,32)
Antigüedad	1796,6	1941,7	1892,2	5,46 (0,03)
Eficiencia	0,087	0,085	0,086	0,13 (0,72)
Arte y Humanidades	0,110	0,110	0,110	0,00 (1,00)
Ciencias	0,113	0,102	0,106	0,19 (0,67)
Salud	0,135	0,167	0,156	1,36 (0,25)
Sociales y Jurídicas	0,382	0,371	0,375	0,06 (0,81)
Ingeniería y Arquitectura	0,260	0,251	0,254	0,03 (0,88)

Respecto a la especialización, las mayores diferencias se establecen en el término calidad. Se observa una media más elevada de respuestas afirmativas a la pregunta “¿existe una consideración explícita de la calidad como criterio rector del conjunto de la vida universitaria?”, entre las universidades especializadas en arte y humanidades, ciencias y salud, que en las que tienen un mayor número medio de centros de ingeniería y arquitectura.

4.2.3. Palabras clave de los Valores y perfil de la universidad

Al buscar qué Valores se ajustan más a un tipo u otro de universidad únicamente encontramos una relación significativa (Tabla 25). La utilización de la “responsabilidad” como Valor se produce con mayor frecuencia en aquellas universidades especializadas en la rama de Salud. En general, como ocurría con la Visión, las variables empleadas para caracterizar las universidades no son capaces de explicar la preferencia por unos u otros Valores.

TABLA 25. PERFIL DE LAS UNIVERSIDADES A PARTIR DE LAS PALABRAS CLAVE DE LOS VALORES

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “igualdad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22503,6	29324,1	24724,2	1,57 (0,22)
Antigüedad	1884,0	1907,8	1892,2	0,13 (0,72)
Eficiencia	0,086	0,085	0,086	0,01 (0,92)
Arte y Humanidades	0,106	0,118	0,110	0,32 (0,57)
Ciencias	0,112	0,093	0,106	0,63 (0,43)
Salud	0,151	0,167	0,156	0,32 (0,57)
Sociales y Jurídicas	0,366	0,393	0,375	0,31 (0,58)
Ingeniería y Arquitectura	0,265	0,230	0,254	0,29 (0,59)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “participación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	25139,6	23515,7	24724,2	0,07 (0,79)
Antigüedad	1875,2	1938,5	1892,2	0,81 (0,37)
Eficiencia	0,084	0,091	0,086	0,72 (0,40)
Arte y Humanidades	0,113	0,103	0,110	0,19 (0,66)
Ciencias	0,112	0,087	0,106	0,90 (0,35)
Salud	0,145	0,186	0,156	1,91 (0,18)
Sociales y Jurídicas	0,391	0,328	0,375	1,56 (0,22)
Ingeniería y Arquitectura	0,239	0,296	0,254	0,67 (0,42)

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “responsabilidad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23219,8	27840,4	24724,2	0,70 (0,41)
Antigüedad	1910,9	1851,6	1892,2	0,79 (0,38)
Eficiencia	0,084	0,090	0,086	0,88 (0,35)
Arte y Humanidades	0,105	0,120	0,110	0,53 (0,47)
Ciencias	0,111	0,095	0,106	0,43 (0,52)
Salud	0,139	0,191	0,156	3,81 (0,06)
Sociales y Jurídicas	0,371	0,382	0,375	0,06 (0,82)
Ingeniería y Arquitectura	0,275	0,211	0,254	0,99 (0,33)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “transparencia”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22922,4	28882,2	24724,2	1,14 (0,29)
Antigüedad	1886,0	1905,3	1892,2	0,08 (0,78)
Eficiencia	0,086	0,086	0,086	0,00 (0,99)
Arte y Humanidades	0,104	0,123	0,110	0,77 (0,39)
Ciencias	0,101	0,117	0,106	0,38 (0,54)
Salud	0,155	0,157	0,156	0,00 (0,96)
Sociales y Jurídicas	0,378	0,336	0,375	0,06 (0,80)
Ingeniería y Arquitectura	0,261	0,237	0,254	0,13 (0,72)
Análisis de la varianza (ANOVA) para los “principios éticos”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22356,3	29144,3	24724,2	1,61 (0,21)
Antigüedad	1913,0	1855,9	1892,2	0,78 (0,38)
Eficiencia	0,083	0,090	0,086	1,14 (0,29)
Arte y Humanidades	0,105	0,120	0,110	0,49 (0,49)
Ciencias	0,110	0,092	0,106	0,75 (0,39)
Salud	0,152	0,162	0,156	0,12 (0,73)
Sociales y Jurídicas	0,363	0,398	0,375	0,57 (0,45)
Ingeniería y Arquitectura	0,267	0,229	0,254	0,37 (0,54)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “compromiso”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	24554,7	25115,4	24724,2	0,01 (0,92)
Antigüedad	1889,5	1897,9	1892,2	0,02 (0,90)
Eficiencia	0,085	0,088	0,086	0,14 (0,72)

Arte y Humanidades	0,102	0,128	0,110	1,40 (0,24)
Ciencias	0,107	0,103	0,106	0,02 (0,88)
Salud	0,165	0,135	0,156	1,08 (0,30)
Sociales y Jurídicas	0,376	0,372	0,375	0,01 (0,93)
Ingeniería y Arquitectura	0,250	0,263	0,254	0,04 (0,85)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “desarrollo”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	24368,8	25642,3	24724,2	0,05 (0,82)
Antigüedad	1902,3	1864,4	1892,2	0,29 (0,59)
Eficiencia	0,084	0,090	0,086	0,76 (0,39)
Arte y Humanidades	0,112	0,105	0,110	0,09 (0,77)
Ciencias	0,108	0,100	0,106	0,09 (0,76)
Salud	0,158	0,149	0,156	0,09 (0,77)
Sociales y Jurídicas	0,383	0,352	0,375	0,42 (0,52)
Ingeniería y Arquitectura	0,238	0,294	0,254	0,69 (0,41)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “calidad”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	25907,7	21666,7	24724,2	0,54 (0,47)
Antigüedad	1896,5	1880,2	1892,2	0,05 (0,82)
Eficiencia	0,081	0,098	0,086	0,51 (0,48)
Arte y Humanidades	0,109	0,113	0,110	0,03 (0,87)
Ciencias	0,111	0,093	0,106	0,49 (0,49)
Salud	0,149	0,171	0,156	0,53 (0,47)
Sociales y Jurídicas	0,388	0,339	0,375	0,98 (0,33)
Ingeniería y Arquitectura	0,242	0,284	0,254	0,39 (0,54)

4.2.4. Palabras de los Ejes estratégicos y perfil de la universidad

Finalmente, para cerrar la descripción en la que estamos relacionando las palabras clave con el perfil de la universidad, procedemos de forma análoga a lo hecho anteriormente, pero ahora con la información extraída de los Ejes estratégicos (Tabla 26).

No hay ninguna diferencia significativa reseñable con relación al tamaño, aunque sí merece comentario la circunstancia de que las universidades más grandes contemplen en mayor medida la internacionalización como Eje estratégico. Las pequeñas, sin embargo, manifiestan una mayor consideración de la palabra “gestión”. Especialmente la antigüedad de la universidad sirve para distinguir entre aquellas que proponen como Eje la internacionalización y aquellas que no; las primeras se crearon hace mucho más tiempo.

TABLA 26. PERFIL DE LAS UNIVERSIDADES A PARTIR DE LAS PALABRAS CLAVE DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “sociedad/social”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	26195,1	23320,1	24724,2	0,31 (0,58)
Antigüedad	1862,8	1922,9	1892,2	0,94 (0,34)
Eficiencia	0,084	0,088	0,086	0,34 (0,56)
Arte y Humanidades	0,123	0,097	0,110	1,78 (0,19)
Ciencias	0,122	0,090	0,106	1,97 (0,17)
Salud	0,159	0,153	0,156	0,05 (0,82)
Sociales y Jurídicas	0,370	0,379	0,375	0,04 (0,85)
Ingeniería y Arquitectura	0,226	0,281	0,254	0,87 (0,36)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “investigación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	24123,1	25246,9	24724,2	0,05 (0,83)
Antigüedad	1883,2	1899,9	1892,2	0,07 (0,79)

Eficiencia	0,089	0,084	0,086	0,45 (0,51)
Arte y Humanidades	0,105	0,114	0,110	0,19 (0,66)
Ciencias	0,105	0,107	0,106	0,01 (0,92)
Salud	0,166	0,147	0,156	0,54 (0,47)
Sociales y Jurídicas	0,348	0,398	0,375	1,29 (0,26)
Ingeniería y Arquitectura	0,276	0,235	0,254	0,48 (0,49)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “transferencia/conocimiento”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	24119,8	25563,6	24724,2	0,08 (0,79)
Antigüedad	1905,2	1871,7	1892,2	0,27 (0,60)
Eficiencia	0,082	0,091	0,086	2,18 (0,15)
Arte y Humanidades	0,117	0,101	0,110	0,61 (0,44)
Ciencias	0,112	0,097	0,106	0,41 (0,53)
Salud	0,155	0,156	0,156	0,00 (0,97)
Sociales y Jurídicas	0,356	0,395	0,375	0,63 (0,43)
Ingeniería y Arquitectura	0,256	0,250	0,254	0,01 (0,92)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “docencia/formación”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	23725,9	25592,3	24724,2	0,13 (0,72)
Antigüedad	1907,9	1877,1	1892,2	0,24 (0,63)
Eficiencia	0,083	0,089	0,086	0,83 (0,37)
Arte y Humanidades	0,089	0,128	0,110	4,08 (0,05)
Ciencias	0,099	0,112	0,106	0,34 (0,56)
Salud	0,127	0,181	0,156	4,52 (0,04)
Sociales y Jurídicas	0,399	0,353	0,375	1,10 (0,30)
Ingeniería y Arquitectura	0,286	0,226	0,254	1,01 (0,32)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “internacional”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	22581,9	27699,6	24724,2	0,96 (0,33)
Antigüedad	1953,6	1805,4	1892,2	6,25 (0,02)
Eficiencia	0,088	0,082	0,086	0,82 (0,37)
Arte y Humanidades	0,082	0,148	0,110	14,46 (0,00)
Ciencias	0,085	0,135	0,106	5,27 (0,03)
Salud	0,137	0,182	0,156	2,89 (0,09)
Sociales y Jurídicas	0,386	0,359	0,375	0,36 (0,55)

Ingeniería y Arquitectura	0,310	0,176	0,254	5,52 (0,02)
Análisis de la varianza (ANOVA) para la palabra “gestión”				
Palabra	No	Sí	Total	F (p-value)
Tamaño	27496,5	21819,9	24724,2	1,22 (0,28)
Antigüedad	1893,0	1891,3	1892,2	0,00 (0,98)
Eficiencia	0,085	0,087	0,086	0,18 (0,67)
Arte y Humanidades	0,095	0,126	0,110	2,44 (0,13)
Ciencias	0,100	0,111	0,106	0,22 (0,65)
Salud	0,156	0,156	0,156	0,00 (0,99)
Sociales y Jurídicas	0,389	0,360	0,375	0,43 (0,52)
Ingeniería y Arquitectura	0,260	0,248	0,254	0,04 (0,85)

Respecto a la especialización, se observa algunas diferencias estadísticamente significativas que merecen comentario, concretamente en las palabras “docencia/formación” e “internacional”. Las universidades que muestran una mayor especialización en arte y humanidades y en salud han establecido con mayor frecuencia la docencia como Eje estratégico. El deseo de internacionalización, recogido en forma de Eje, es propio de las universidades con un perfil basado en las ramas de arte y humanidades, ciencias y salud. Lo contrario podemos decir de aquellas con un perfil de arquitectura e ingeniería: son las universidades que manifiestan menos interés en este Eje.



5

5.CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La universidad pública española ha instaurado mayoritariamente la PE como forma de gestión. Únicamente cuatro universidades –Alcalá, Complutense de Madrid, Extremadura y Politécnica de Madrid– de las 47 existentes con docencia presencial han quedado excluidas del análisis, bien porque no tienen plan, bien porque no lo hemos podido conseguir. A continuación presentamos, de forma sintética y a modo de enumeración, **las principales conclusiones que se derivan del estudio realizado sobre los subcorpus de la Misión, la Visión, los Valores y los Ejes estratégicos de las 43 universidades públicas españolas con docencia presencial que tienen PE.**

- La palabras clave de la Misión –aquellas con una frecuencia de ocurrencia y porcentaje de presencialidad de, al menos, el 40%– son las siete siguientes: “pública”, “sociedad”, “calidad”, “conocimiento”, “formación”, “investigación” y “desarrollo”. Concretamente, un 78,5% de las universidades, consideran como razón fundamental de su existencia el servicio a la sociedad.
- De las universidades analizadas, en las de Cantabria y Girona sólo aparece una de las palabras clave de la Misión. Es decir, son aquéllas en las que la Misión ha sido formulada de una forma más atípica respecto al conjunto del corpus lingüístico. En sentido contrario, en la Misión de las universidades de A Coruña, Granada, La Laguna, Murcia y Vigo aparecen los siete términos identificados como palabras clave.
- Tomando como referencia la redacción utilizada por las universidades que mayor número de respuestas positivas en la Misión acumulan, junto con un mayor porcentaje de palabras clave sobre el total, esto es, la definición realizada por las universidades de Murcia, Vigo y Valladolid y, además, observando las preguntas dicotómicas formuladas tras el análisis de las líneas de concordancia, proponemos como definición central de la **Misión de la universidad pública española** la siguiente: **“Una institución de servicio público, comprometida con la calidad, cuya finalidad es contribuir al**

desarrollo científico y cultural de la sociedad mediante la formación de sus estudiantes, la investigación y la difusión del conocimiento”.

▪ Las palabras clave de la Visión son las trece siguientes: “servicio”, “sociedad”, “cultura”, “formación”, “entorno”, “gestión”, “internacional”, “investigación”, “calidad”, “conocimiento”, “innovación”, “estudiantes” y “desarrollo”. Sobre todos los términos destaca la presencialidad de la palabra sociedad, que está incluida en la Visión del 100% de las universidades analizadas.

▪ Las palabras “internacional”, “desarrollo” e “investigación” también sobresalen. Concretamente, la segunda palabra más representada en la Visión (en más del 70% de la muestra) es la palabra “internacional”, reflejo de un deseo que responde a una necesidad perentoria de la universidad pública española. Por el contrario, “formación”, “estudiantes” o “conocimiento”, pese a ser palabras que pivotan en torno al elemento clave de la labor universitaria, no se configuran como las palabras más destacadas.

▪ Recordemos que hemos definido la Visión como el proyecto o modelo de universidad al que se tiende, la imagen deseada de la institución. Por lo tanto, no nos queda sino concluir que las universidades públicas españolas han dado prioridad a la internacionalización y a la investigación como conceptos que caracterizan mejor el futuro deseado, que a los aspectos relacionados con la docencia.

▪ Como colofón de todo lo expuesto y en paralelo a lo realizado en el apartado de la Misión, a continuación proponemos una definición de la **Visión de la universidad pública española** que tiene como característica reunir el conjunto de las palabras identificadas como clave. **“La universidad pública española aspira a ser una universidad al servicio de la sociedad, –que dispone de una oferta formativa de grado, posgrado y doctorado de calidad, plenamente enmarcada en las directrices del EEES y ajustada a las necesidades del entorno en el que desarrolla su actividad, –que se ha convertido en un referente nacional e internacional por su actividad**

investigadora, por su capacidad innovadora y por la transferencia del conocimiento, y –que ha alcanzado un alto nivel de eficiencia en la gestión de sus recursos humanos y económicos”. Las universidades que se ha tomado como referencia para definir la Visión son las de Valladolid, la Autónoma de Madrid y la de Salamanca.

- Aunque mayoritariamente los Valores son un elemento que aparece explícitamente recogido en los PEs de la universidad pública española, sin embargo, de los cuatro elementos analizados, es el que aparece con menos frecuencia. Concretamente, los Valores se definen en 28 universidades de las 43 que cuentan con PE (un 65%).
- Las palabras clave que se obtienen en el grupo de Valores y, por lo tanto, los principales **Valores de la universidad pública española** son: **“igualdad”, “participación”, “responsabilidad”, “transparencia”, “compromiso”, “desarrollo”, “calidad”** y los principios éticos de **“libertad”, “solidaridad” y “diversidad”**.
- El Valor “compromiso” es el que destaca por su mayor frecuencia de aparición, aunque la mayor representatividad corresponde a “igualdad” y a “responsabilidad”.
- La Universidad de La Laguna, en el apartado de Valores, presenta una mayor discrepancia respecto a la media del corpus lingüístico, ya que en ella sólo figura la palabra “compromiso”. Del lado de las respuestas positivas, sirva destacar a las universidades de A Coruña y del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, ya que en ambas aparecen las ocho palabras consideradas como claves. Las universidades de Alicante y Las Palmas de Gran Canaria también sobresalen con seis respuestas afirmativas.
- Las seis palabras clave que se obtienen para el subcorpus de los Ejes estratégicos son: “sociedad”, “investigación”, “transferencia del conocimiento”, “formación”, “internacionalización” y “gestión”.
- No se aprecian grandes diferencias en presencia y representatividad de los diferentes Ejes identificados. No obstante, a pesar de no resultar

particularmente relevantes, cabe destacar que los vocablos que mayor número de respuestas positivas alcanzan son “docencia” e “investigación”, como por otra parte cabe esperar.

- Por universidades, no hay ninguna institución en la que aparezcan las seis palabras clave de los Ejes estratégicos, pero sí hay un grupo de universidades con cinco respuestas afirmativas. Es el caso de las universidades de Barcelona, Las Palmas de Gran Canaria, Miguel Hernández de Elche, Pablo de Olavide, Pompeu Fabra, Salamanca, Valladolid y Zaragoza. De entre todas ellas, destacan las universidades Miguel Hernández de Elche y Salamanca, porque, además de encontrar en ellas cinco respuestas positivas, éstas representan un 41,67% del total de palabras incluidas en los Ejes.

- Significativo es también el número de universidades en las que los Ejes no coinciden con la tónica mayoritaria. En las universidades de Barcelona y Jaén, por ejemplo, no se produce ninguna coincidencia. Y en las de Cantabria, Granada, Huelva, La Laguna, Politécnica de Cartagena y Santiago de Compostela, sólo se observa una respuesta positiva.

- Dadas las palabras clave seleccionadas, los seis **Ejes estratégicos de la universidad pública española** que hemos definido como típicos son los siguientes: **“Formación, investigación, transferencia del conocimiento, relaciones con la sociedad, proyección internacional y gestión de los recursos”**.

- La metodología utilizada, y vistos los resultados, podemos afirmar que no sólo se circunscribe a la parametrización o estudio de la PE de las universidades. Dicha metodología es exportable para el estudio de los documentos en todos los sectores que requieran un análisis léxico y estadístico donde los escritos tengan una estructura documental organizativa y comparable.



6.LIMITACIONES

LIMITACIONES

A pesar de obtener el conjunto de palabras clave de una forma objetiva, mediante un conteo realizado con la ayuda del programa informático “AntConc”, el cual nos facilita las frecuencias, no deja de existir un componente de subjetividad en la formulación de las preguntas a partir de las líneas de concordancia de las palabras clave. Dicho de otro modo, el programa nos proporciona las palabras y nosotros debemos formular las preguntas atendiendo a la lectura de los PEs; esto incluye un componente de parcialidad. En todo caso, entendemos que existe ecuanimidad en todos los procesos que nos conducen a la obtención de las respuestas y, por consiguiente, a los resultados.

Además, puesto que no hemos determinado a priori qué palabras se pueden considerar sinónimos, es posible que no destaquen en frecuencia algunos vocablos como “formación” o “conocimiento” (por ejemplo, en la Visión) porque se han utilizado de forma indistinta. Si se hubieran considerado equivalentes, podrían haber figurado entre los de mayor representatividad.

Aunque no se ha recurrido al muestreo, es decir, se ha tomado como base de datos el 100% de las Universidades públicas españolas con PE –lo que supone 43 universidades sobre 47–, hay que señalar que tal número no deja de ser un valor pequeño a efectos de los análisis estadísticos realizados. Además, esta cifra se ve mermada porque no todos los PEs tienen definidos los elementos que se han utilizado para el análisis léxico. Por ejemplo, la Universidad Pompeu Fabra no incorpora la Misión, la Carlos III de Madrid y la de Castilla-La Mancha no definen la Visión, quince universidades no hacen referencia a los Valores y una –la del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea– ha omitido los Ejes. Por lo tanto, los análisis estadísticos realizados en el cuarto capítulo de esta tesis son más de carácter exploratorio que definitivo.

Y no sólo esto, tales análisis, en concreto los ANOVAs realizados, demuestran poca capacidad explicativa de la elección de unas u otras palabras clave. Es probable que variables relacionadas con el contexto en el que se desarrolla el plan (equipo directivo, empresa consultora, planes anteriores, reglamento de la universidad...) ejerzan un papel más determinante.

Finalmente, hay que señalar que, cada vez menos, las universidades públicas con docencia presencial son representativas del conjunto de la enseñanza universitaria en España. Progresivamente se está incrementando el número de universidades privadas y, amén de la UNED, que no hemos incluido por su carácter no presencial, incluso han aflorado dos universidades de las que hemos denominado especiales –Internacional Meléndez Pelayo e Internacional de Andalucía– que sólo imparten programas de posgrado. Por lo tanto, la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto del sistema universitario español se ve limitada por la creciente relevancia de este otro tipo de universidades.



7

7. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al concluir esta tesis doctoral, se nos presenta una serie de opciones de trabajo para el futuro que exponemos a continuación a modo de líneas de investigación.

La primera y principal de todas ellas consiste en ampliar el estudio mediante la inclusión en el análisis de los PEs de otras universidades, por ejemplo, los de las universidades privadas españolas, las europeas integradas en el EEES o cualquier otro sistema universitario del mundo.

El estudio de los PEs de las universidades privadas nos puede servir para completar el conocimiento sobre la enseñanza superior en España. Se trata de un grupo de instituciones que crece en número y en estudiantes y que, por lo tanto, merece un análisis específico. Se da la circunstancia, además, de que su creación es más reciente y sus particularidades mayores, lo que refuerza la necesidad de estudiarlas.

Con una intención comparativa, un futuro estudio podría incluir las principales universidades públicas europeas, en especial aquellas que integran el EEES. Tal estudio puede servir para constatar qué acerca (semejanzas) y qué aleja (divergencias) a estas universidades para, de esta forma, diseñar un procedimiento que favorezca la convergencia. De la misma forma, esta metodología puede utilizarse para profundizar en el conocimiento de sistema universitario que caracteriza otras civilizaciones o culturas o, simplemente, otras áreas geográficas, como por ejemplo China, India, América Latina o Norteamérica. Así podríamos explicar la influencia que los rasgos del entorno –político, social, económico, etc.– en el que se enclava la universidad tiene sobre el diseño de la enseñanza superior.

Las líneas de investigación a las que nos hemos referido antes pueden abordarse estudiando todos o únicamente alguno de los elementos del PE. Por ejemplo, la Misión de la universidad pública española podría compararse con la

Misión de las universidades de referencia mundial. Por citar alguna, la Universidad de Cambridge define su Misión como “contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la educación, el aprendizaje y la investigación, procurando alcanzar los más altos niveles de calidad internacional” (Sánchez, 2010:18), la Universidad de Harvard como “una institución que se esfuerza en crear conocimiento, en dirigir las mentes de los estudiantes hacia el saber y en asegurar que saquen mejor partido a sus oportunidades educativas” (2010:20), la Universidad de Oxford pretende “ser la primera Universidad del mundo de habla inglesa. Su objetivo es permanecer al frente de los centros de aprendizaje, enseñanza e investigación” (2010:22), finalmente, la Universidad de California se considera como “una institución pública caracterizada por la investigación, cuyo principal objetivo es la creación, transmisión, conservación y aplicación del conocimiento para la mejora de la sociedad global” (2010:13).

Más allá del análisis de otros PEs, otra línea de avance de este trabajo se plantea en el intento de conocer el grado de cumplimiento de los planes de las universidades estudiadas. Tomando como referencia las preguntas elaboradas en el análisis léxico cualitativo, y tras realizar una recogida de información sobre los equipos rectorales de cada universidad, podríamos conocer en qué medida se está evolucionando hacia lo expresado en la Visión y, por lo tanto, en qué grado se están ejecutando los planes y están produciendo los resultados deseados.

El trabajo realizado hasta ahora tiene un carácter transversal, es decir, estudia la situación de la PE en el momento actual. Recoger los planes que van aprobándose puede servir en un futuro para hacer un análisis longitudinal, lo que nos permitirá conocer la evolución de la universidad y, en definitiva, constatar si se están logrando los resultados deseados con los cambios en los que estamos inmersos.

Finalmente, podemos replicar esta metodología en ciertos ámbitos en los que se utiliza la PE como sistema de gestión, como pueden ser los distintos PEs

hidrográficos, de impactos y auditorías ambientales o de energías renovables. Se caracterizarían los elementos clave, palabras o expresiones que nos pueden conducir a acciones, a reformas, a actividades, a objetivos, a legislación, etc. que contribuyan a la mejora del correspondiente y estudiado sector.

.



8.BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2004). *¿Cómo se hace un plan estratégico? La teoría del Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Álamo, F.R. (1995). *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [Tesis Doctoral]
- Alcántara, M. (2007). *Introducción al análisis de estructuras lingüísticas en corpus. Aproximación semántica*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Alvarado, A. (2009). Vinculación Universidad-Empresa y su contribución al desarrollo regional. *Ra Ximbai. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, vol.5, n.3., 407-414.
- Biber, D.; Conrad, S. y Reppen, P. (1998). *Corpus Linguistics: Investigating Language Structure and Use*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carrillo de Albornoz, J. M. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC.
- Clark, B. (2003). Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. *Tertiary Education and Management*, vol. 9, n. 2, 99-116.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003). *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento*. [Comunicación de la Comisión 2003-58]. Bruselas, 5 de febrero de 2003.
- Cortadellas, J. (2008a). *El proceso de planificación estratégica*. Apuntes del Programa de posgrado Diploma en alta dirección de Universidades. Madrid
- Cortadellas, J. (2008b). La contribución de las universidades españolas al desarrollo. La planificación estratégica de las universidades españolas. En informe CYD 2008, (pp. 114- 116). Barcelona: Fundación CYD.
- David, F. (1996). *Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Domínguez-Berrueta M. y Sendín, M.A. (2005). *Derecho y Educación: Régimen jurídico de la educación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Embid, A. (1981). El contenido del derecho a la educación. *Revista Española de Derecho Administrativo*, n. 31, 653-682.
- Embid, A. (1983). *Las libertades en la enseñanza*. Madrid: Tecnos.
- Fernández, E. (2005). *Dirección Estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.

- Fernández, T. R. (1982). *La autonomía universitaria: ámbito y límites*. Madrid: Civitas.
- Fernández-Miranda, A. y Sánchez, A. (1996). Comentario al artículo 27. En Alzaga, O. (Dir.), *Comentarios a la Constitución Española de 1978 (Tomo III)*. Madrid: Edersa.
- Gallego, M. (2002). *Presentación*. En *Plan estratégico de la Universidad Pontificia Comillas Madrid: Universidad Pontificia Comillas*, p. 4.
- García-Escudero, L.A.; Gordaliza, A.; Matrán, C. y Mayo-Isar, A. (2008). A General Trimming Approach to Robust Cluster Analysis. *Annals of Statistics*, vol.36, 1324-1345.
- Gobierno Vasco (2008). *Plan Universitario 2007-2010. Plan Universitario para el sistema universitario vasco*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Hair, J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Hernández, J. (Dir.) (2008). *La Universidad española en cifras (2008)*. Información académica, productiva y financiera de la Universidades españolas. Año 2006. *Indicadores Universitarios*. Madrid: CRUE, Observatorio Universitario.
- Hernández, J. (Dir.) (2010). *La Universidad española en cifras (2010)*. Información académica, productiva y financiera de la Universidades españolas. Año 2008. *Indicadores Universitarios*. Madrid: CRUE, Observatorio Universitario.
- Hill CH.W. y Jones, G.R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Londres: Interamericana Editores.
- Johnson, R.A. y Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (5ª ed.). Upper Saddle Hill, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall - Pearson educación.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Márketing. Análisis, Planificación y control* (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Lambin, J.J. (1997). *Marketing estratégico* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Leguina, J. (1991). La autonomía universitaria en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional. En Martín-Retortillo, S. (Coord.), *Estudios sobre la Constitución Española*. Homenaje al profesor Eduardo García de Enterría II. Madrid: Civitas.

- López, B. (2001). Estudio descriptivo comparado inglés/español de la representación del conocimiento en los abstracts de las Ciencias de la Salud. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Martínez, J. L. (1979). La educación en la Constitución Española. Persona y Derecho. *Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos*, n. 6, 215-296.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1994). La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel.
- Ministerio de Educación (2009). *Datos y cifras del sistema universitario español: curso 2009/2010*. Madrid: Ministerio de Educación, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Ministerio de Educación (2010). *Datos y cifras del sistema universitario español: curso 2010/2011*. Madrid: Ministerio de Educación, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Ministerio de Educación (2011). *Datos y cifras del sistema universitario español: curso 2011/2012*. Madrid: Ministerio de Educación, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Monzó, E. (2011). *La explotación de corpus en los organismos internacionales*. En Alonso, I.; Baigorri, J. y Campbell, H. J.L. (Eds.), *Lenguaje, Derecho y Traducción: Language, Law and Translation* (pp. 117-155). Granada: Comares.
- Munera, J.L. y Rodríguez-Escudero, A.I. (2002). *Estrategias de marketing. Teorías y casos*. Madrid: esic.
- Munera, J.L. y Rodríguez-Escudero, A.I. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (3ª ed.). Madrid: Centros de Estudios Financieros.
- Oster, S.M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. Nueva York: O.U.P.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (1997). *Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Pümpin, C. y García, S. (1993). *Estrategia Empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

- Rabadán, R. y Fernández, P. (2002). *La traducción inglés-español: fundamentos, herramientas, aplicaciones*. León: Universidad de León.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22ª ed.). Madrid: Espasa-Calpe.
- Reques, P. (2007). *Atlas Digital de la España Universitaria: Bases para la Planificación Estratégica de la Enseñanza Superior*. Bilbao: Universidad de Cantabria.
- Sánchez, A. (2001). *Investigación y análisis mediante corpus lingüísticos: el poder de atracción de las palabras*. En Fernández, P. y Bravo, J.M. (Eds.), *Pathways of Translation Studies* (pp. 11-45). Valladolid: Centro Buendía. Universidad de Valladolid.
- Sánchez, I. (2010). *Pluralidad de misiones en el Espacio Europeo de Educación Superior: una reflexión sobre la transición de la universidad en España*. Madrid: Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación.
- Sossa, F. (2004). *El mito de la autonomía universitaria*. Madrid: Civitas.
- Souvirón, J. M. y Palencia, F. (2002). *La nueva regulación de las Universidades*. Granada: Comares.
- Stoner, J.A.F. y Freeman, R.E. (1994). *Administración* (5ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, Englewood Cliffs.
- Suter, H. J. (1993). *The Wedding Report. A prototypical approach to the study of traditional text types*. Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins.
- Tardío, J. A. (1994). *El Derecho de las Universidades Públicas Españolas*. Barcelona: PPU.
- Taylor, J.S.; Amaral, A. y Machado, M.L. (2007). *Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe? Planning for Higher Education*, vol. 35, n. 2, 5–17.
- Taylor, J.S. y Machado, M.L. (2006). *Higher Education Leadership and Management: from Conflict to Interdependence through Strategic Planning. Tertiary Education and Management*, vol. 12, 137-160.
- Tello, M.J. (2010). *La Universidad en el siglo XXI: retos e incertidumbres*. En Tejerina, F. (Ed.), *La Universidad: Una Historia Ilustrada* (pp. 295-297). Madrid: Turner.
- Tognini, E. (2001). *Corpus Linguistics at work*. Amsterdam: John Benjamins.
- Vilela, S. (2010). *Universidades de clase mundial*. En Tejerina, F. (Ed.), *La Universidad: Una Historia Ilustrada* (pp. 323-331). Madrid: Turner.

PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

(Editados o consultados en Internet):

Universidad de A Coruña (sin año). *Plan Estratégico de la Universidad de A Coruña 2005-2010*. En línea <<<http://www.udc.es>>>. Consultado en Mayo 2010.

Universidad de Alcalá (2006). *Medidas para un cambio estratégico en la Universidad de Alcalá*. Resumen ejecutivo. Madrid: Universidad de Alcalá.

Universidad de Alicante (2007). *Planificación Estratégica. Plan estratégico de la Universidad de Alicante (Horizonte 2012)*. En línea <<<http://www.ua.es>>>. Consultado en Febrero 2010.

Universidad de Almería (2003). *Plan estratégico de la Universidad de Almería*. En línea <<<http://www.ual.es/futural>>>. Consultado en Mayo 2010.

Universidad Autónoma de Madrid (2004). *Plan Estratégico 2003-2006*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Universidad de Burgos (2005). *Plan Estratégico 2004-2008 de la Universidad de Burgos*. Burgos: Boletín Oficial de la Universidad de Burgos.

Universidad de Cádiz (2004). *Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz 2005-2010*. En línea <<<http://www.uca.es>>>. Consultado en Mayo 2010.

Universidad de Cantabria (sin año). *Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria*. En línea <<<http://www.unican.es>>>. Consultado en Mayo 2010.

Universidad Carlos III de Madrid (2010). *Plan Estratégico 2010-2015 de la Universidad Carlos III de Madrid*. En línea <<<http://www.uc3m.es>>>. Consultado en Noviembre 2010.

Universidad de Castilla-La Mancha (2005). *Plan Estratégico de Gestión de la UCL 2005-2007*. En línea <<<http://www.uclm.es>>>. Consultado en Junio 2010.

Universidad de Córdoba (2006). *Plan Estratégico 2006-2015, Universidad de Córdoba*. En línea <<<http://www.uco.es>>>. Consultado en Marzo 2010.

Universidad de Deusto (2008). *Plan Estratégico Deusto 2010*. En línea: <<<http://www.deusto.es>>>. Consultado en Marzo 2010.www.deusto.es

Universidad de Granada (2006). *Plan Estratégico, Universidad de Granada 2006-2010*. En línea <<<http://wdb.ugr.es>>>. Consultado en Marzo 2010.

Universidad de Huelva (2008). *Plan Estratégico Institucional, Universidad de Huelva*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.

- Universidad Internacional de Andalucía (2007). *Plan Estratégico 2007-2009, Universidad Internacional de Andalucía*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Universidad de Jaén (2008). *Plan Estratégico 2003-2010*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Universidad Jaume I de Castellón (2009). *Sistema de dirección Estratégica. Planificación para la excelencia*. Castellón de la Plana: Servicio de Comunicación y Publicaciones de la Universidad Jaume I de Castellón.
- Universidad de La Laguna (2008). *Plan Estratégico de la Universidad de La Laguna*. En línea <<<http://www.ull.es>>>. Consultado en Marzo 2010.
- Universidad de La Rioja (2003). *Proyecto Europa 2007. Líneas estratégicas y programáticas de la Universidad de La Rioja 2003-2007*. En línea: <<<http://www.unirioja.es>>>. Consultado en julio de 2010.
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2006). *II Plan Estratégico Institucional de la ULPGC 2007-2010*. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Universidad de León (2006). *Plan Estratégico ULE 2006-2008*. En línea <<<http://www.unileon.es>>>. Consultado en Mayo 2010.
- Universidad de Málaga (2009). *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012*. Málaga: Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.
- Universidad Miguel Hernández de Elche (sin año). *Plan Estratégico 2009-2013*. En línea <<<http://www.umh.es>>>. Consultado en Mayo 2010.
- Universidad de Mondragón Unibertsitatea (2008). *Plan estratégico de Mondragón Unibertsitatea 2008-2012*. En línea <<<http://www.mondragon.edu>>>. Consultado en Enero 2010.
- Universidad de Murcia (2009). *Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Murcia 2007-2012*. Murcia: Oficina de Dirección Estratégica.
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (sin año). *Plan Estratégico de la UNED 2006-2009*. En línea <<<http://www.portal.uned.es>>>. Consultado en Marzo 2010.
- Universidad de Navarra (sin año). *Universidad de Navarra Horizonte 2015*. En línea <<<http://www.unav.es>>>. Consultado en Enero 2010.
- Universidad de Oviedo (2005). *Plan Estratégico 2005-2010*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Universidad Pablo de Olavide (sin año). *Plan Estratégico 2009-2011*. En línea <<<http://www.upo.es>>>. Consultado en Marzo 2010.

- Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (sin año). *Plan Estratégico 2007-2011 de la UPV/EHU*. En línea <<<http://www.ehu.es>>>. Consultado en Julio 2010.
- Universidad Politécnica de Cartagena (2007). *Diseño del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica de Cartagena*. En línea: <<<http://www.upct.es>>>. Consultado en junio de 2010.
- Universidad Politécnica de Valencia (2007). *Plan estratégico UPV 2007/2014*. En línea <<<http://www.upv.es>>>. Consultado en Mayo 2010.
- Universidad Pontificia Comillas (2002). *Plan estratégico de la Universidad Pontificia Comillas*. En línea: <<<http://www.upcomillas.es>>>. Consultado en Julio de 2010.
- Universidad Pública de Navarra (2005). *II Plan estratégico (2005-2008)*. En línea: <<<http://www1.unavarra.es>>>. Consultado en julio de 2010.
- Universidad Rey Juan Carlos (sin año). *Plan Estratégico 2005-2010*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Universidad de Salamanca (2009a). *Plan estratégico USAL 2009-2012*. En línea <<<http://usal.es>>>. Consultado en Marzo 2010.
- Universidad de Salamanca (2009b). *Bases del plan estratégico 2009-2012*. En línea <<<http://usal.es>>>. Consultado en Marzo 2010.
- Universidad de Santiago de Compostela (sin año). *Plan estratégico de USC*. En línea <<<http://www.usc.es>>>. Consultado en Junio de 2010.
- Universidad de Santiago de Compostela (2009). *Manual de procesos y procedimientos del sistema de garantía interna de la calidad (MPP-SGIC). Planificación estratégica*. En línea <<<http://www.usc.es>>>. Consultado en Junio de 2010.
- Universidad de Sevilla (2008). *Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla*. En línea <<<http://institucional.us.es/ope/>>>. Consultado en Marzo de 2010
- Universidad de Valladolid (2008a). *Bases para la elaboración de un plan estratégico*. En línea: << <http://www.uva.es> >>. Consultado en Julio de 2010.
- Universidad de Valladolid (2008b). *Plan Estratégico de la Universidad de Valladolid (2008-2014)*. Valladolid: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.
- Universidad de Vigo (sin año). *Plan Estratégico 2008-2012*. En línea <<<http://www.webs.uvigo.es>>>. Consultado en Mayo de 2010.
- Universidad de Zaragoza (sin año). *Plan Estratégico 2002-2005*. En línea <<<http://www.unizar.es>>>. Consultado en Mayo 2010.
- Universitat Autònoma de Barcelona (2009). *Plan director 2010-2012*. En línea <<<http://www.uab.es>>>. Consultado en Mayo 2010.

- Universitat de Barcelona (sin año). *Plan Director de la UB*. En línea <<<http://www.ub.edu>>>. Consultado en Julio 2010.
- Universitat de Girona (2008). *Planificaci3n Estrat3gica 2008-2013 de la Universitat de Girona*. Girona: Servicio de Publicaciones: 3rea de Comunicaci3n y Relaciones Institucionales de la Universitat de Girona.
- Universitat de Les Illes Balears (2002). *Plan Estrat3gico de la Universitat de les Illes Balears 2002-2006*. En l3nea <<<http://uib.es>>>. Consultado en Junio 2010.
- Universitat de Lleida (2006). *Plan Estrat3gico 2006-2012, Conceptos Centrales, UDL 2006*. En l3nea <<<http://www.udl.es>>>. Consultado en Marzo 2010.
- Universitat Polit3cnica de Catalunya (sin a3o). *UPC10 Plan de Gobierno 2006-2010*. En l3nea <http://www.upc.edu>. Consultado en Mayo 2010.
- Universitat Pompeu Fabra (2010). *Estrategia de la Universitat Pompeu Fabra 2015*. En l3nea <<<http://www.upf.edu>>>. Consultado en Mayo 2010.
- Universitat Rovira i Virgili (sin a3o). *Calidad, Planificaci3n*. En l3nea <<<http://www.urv.cat>>>. Consultado en Junio 2010.
- Universitat de Val3ncia (Estudi General) (sin a3o). *Plan Estrat3gico de la Universitat de Val3ncia (EstudiGeneral)*. En l3nea <<<http://www.uv.es>>>. Consultado en Julio 2010.

CENTROS (FACULTADES Y ESCUELAS) DE LAS UNIVERSIDADES
ESPAÑOLAS (Consultados en Internet):

Universidad de A Coruña:

<<<http://www.udc.es/centros/es/>>>

Universidad de Alcalá:

<<http://www.uah.es/centros_departamentos/facultades_escuelas/inicio.asp>>

Universidad de Alicante:

<<<http://www.ua.es/es/centros/index.html>>>

Universidad de Almería:

<<<http://cms.ual.es/UAL/universidad/centros/index.htm>>>

Universidad Autónoma de Madrid:

<<http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1234886502641/sinContenido/Estructura_de_la_Universidad.htm>>

Universidad de Burgos:

<<<http://www.ubu.es/ubu/cm/ubu/tkContent?idContent=1803>>>

Universidad de Cádiz:

<<<http://www.uca.es/es/nuestra-universidad/organizacion/centros-aulas-institutos-y-catedras>>>

Universidad de Cantabria:

<<http://www.unican.es/WebUC/Internet/organizacion/centro_titulaciones.htm>>

Universidad Carlos III de Madrid:

<<http://www.uc3m.es/portal/page/portal/inicio/universidad/campus_centros>>

Universidad de Castilla-La Mancha:

<<<http://www.uclm.es/centros/>>>

Universidad Complutense de Madrid:

<<http://www.ucm.es/pags.php?tp=Centros y Departamentos&a=centros&d=centros.php>>

Universidad de Córdoba:

<<<http://www.ucm.es/pags.php?tp=Centros y Departamentos&a=centros&d=centros.php>>>

Universidad de Extremadura:

<<http://www.unex.es/unex/BD_UEX/table_centros/list_form0>>

Universidad de Granada:

<<<http://www.ugr.es/pages/centros>>>

Universidad de Huelva: <<<http://www.uhu.es/centros/centros.htm>>>

Universidad de Jaén: <<<http://www.uhu.es/centros/centros.htm>>>

Universidad Jaume I de Castellón:
<<[http:// e-jier.uji.es/pls/www/!gri_ass.lleu_portada_12c?p_curso_init=2010](http://e-jier.uji.es/pls/www/!gri_ass.lleu_portada_12c?p_curso_init=2010)>>

Universidad de La Laguna: <http://www.ull.es/view/institucional/ull/Campus/es>

Universidad de La Rioja:
http://www.unirioja.es/facultades_escuelas/

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria:
<http://www.ulpgc.es/index.php?pagina=titulaciones&ver=inicio>

Universidad de León:
<http://www.unileon.es/index.php?nodoID=178>

Universidad de Málaga:
<http://www.uma.es/menu.php?clase=i&idm=5&id=4&tipo=c>

Universidad Miguel Hernández de Elche:
<http://www.umh.es/frame.asp?url=centros>

Universidad de Murcia:
<http://www.um.es/estructura/centros/>

Universidad de Oviedo: <http://www.uniovi.es/descubreuo/centros/facultades>

Universidad Pablo de Olavide:
http://www.upo.es/general/centros_depart/facultad_escuela/index_fac_esc.html

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea:
http://www.ehu.es/p200-content/es/contenidos/enlace/listado_centros/es_centros/centros.html

Universidad Politécnica de Cartagena:
http://www.upct.es/contenido/centros/index_centros.php

Universidad Politécnica de Madrid:
http://www.upm.es/institucional/Estudiantes/Estudios_Titulaciones/EstudiosOficialesGrado

Universidad Politécnica de Valencia: <http://www.upv.es/estudios/escuelas-facultades/index-es.html>

Universidad Pública de Navarra:
<http://www1.unavarra.es/centrosydepartamentos/facultades-y-escuelas>

Universidad Rey Juan Carlos:
http://www.urjc.es/organizacion_universitaria/campus_facultades_escuelas/

Universidad de Salamanca:
http://www.usal.es/webusal/usal_centro_rep_especial

Universidad de Santiago de Compostela:
<http://www.usc.es/gl/centros/>

Universidad de Sevilla:
<http://www.us.es/centrosdptos>

Universidad de Valladolid:
http://www.uva.es/cocoon_uva/impe/uva/contenidoDinamico?funcion=ListadoCentrosOrdenados&idSeccion=64368

Universidad de Vigo:
http://www.uvigo.es/uvigo_es/Centros/

Universidad de Zaragoza:
<http://www.unizar.es/centros.html>

Universitat Autònoma de Barcelona:
<http://www.uab.es/servlet/Satellite/estudiar/centros-docentes/facultades-y-escuelas-universitarias-1099409747982.html>

Universitat de Barcelona:
http://www.ub.edu/web/ub/es/universitat/coneix_la_ub/facultats_escol es/facultats.html

Universitat de Girona:
<http://www.udg.edu/WebsUdG/Facultatsiescoles/tabid/10867/language/es-ES/Default.aspx>

Universitat de Les Illes Balears: <http://estudis.uib.es/es/grau/cercaCentres.html>

Universitat de Lleida:
http://www.udl.cat/es/udl/structure_centres.html

Universitat Politècnica de Catalunya:
<http://www.upc.edu/aprender/centros-docentes>

Universitat Pompeu Fabra:
http://www.upf.edu/universitat/es/home_upf/facultats.html

Universitat Rovira i Virgili:
http://www.urv.cat/universitat/centres_departaments/es_facultats_escol es.html

Universitat de València (Estudi General):
http://www.uv.es/~webuv/castellano/organitzacio/mapa_centres.htm

RECURSOS NORMATIVOS:

Constitución Española de 27 de diciembre de 1978 (B.O.E. n. 311, de 29 de diciembre de 1978).

Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (B.O.E. n. 209, de 1 de septiembre de 1983).

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (B.O.E. n. 307 de 24 de diciembre de 2001).

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (B.O.E. n. 89, de 13 de abril de 2007).

Sentencia del Tribunal Constitucional 26/1987, de 27 de febrero (B.O.E. de 24 de marzo de 1987).

OTROS RECURSOS DE INTERNET:

ANECA (2007). *Informe sobre el estado de la evaluación de la calidad en las Universidades españolas*. En línea: << <http://www.aneca.es> >>. Consultado en Julio de 2010.

CRUE- Ministerio de Educación (sin año) *Guía oficial de titulaciones*.
<http://www.guiainiversidades.uji.es/grados2010/b.uscador.html>.
Consultado en Julio de 2010.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (sin año). *Oferta de Titulaciones*.
<https://www.educacion.es/notasdecorte/jsp/compBdDo.do> Consultado en Julio 2010

Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT)-Ministerio de Educación:
<< <https://www.educacion.gob.es/ruct/home> >> Consultado en Agosto 2010

Universia. *Bases de la Planificación Estratégica de la Educación Superior* (2007).
<http://gestion.universia.es/seccionEspecial.jsp?idEspecial=4&idSeccion=4175&title=INICIO-EVOLUCION-ESTRATEGIAS-UNIVERSITARIAS>. Consultado en Agosto 2010.

9

9. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO I. ILUSTRACIONES ANTCONC

ANEXO II. ILUSTRACIONES DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y
EJES ESTRATÉGICOS POR CC.AA.

ANEXO III. TABLA RESUMEN “BASE DE DATOS”

ANEXO I. ILUSTRACIONES ANTCONC

Anexo I.1. Ejemplos de las palabras del elemento Misión

Palabras con más frecuencia. Archivos de la Misión

The screenshot shows the AntConc 3.2.1w (Windows) 2007 interface. The 'Concordance' tab is active, displaying a list of files on the left and a table of search results in the center. The search term is 'universidad'. The table has columns for Rank, Freq, Word, and Lemma Word Form(s). The top results are:

Rank	Freq	Word	Lemma Word Form(s)
10	51	universidad	
11	45	del	
12	42	sociedad	
13	36	como	
14	36	es	
15	35	desarrollo	
16	34	al	
17	34	conocimiento	
18	34	las	
19	32	investigación	
20	31	los	
21	31	sus	
22	30	calidad	
23	30	formación	
24	30	que	
25	24	se	
26	23	social	

Palabra “Público (Públic)”*

The screenshot shows the AntConc 3.2.1w (Windows) 2007 interface with the 'Concordance' tab active. The search term is 'público*'. The search results are displayed in a KWIC (Key Word In Context) format, showing the word 'público' highlighted in blue within the surrounding text. The search results are sorted by frequency, with 32 hits found. The search window size is set to 50 characters.

Hit	KWIC	File
1	Alicante es una institución pública, dinámica e innovadora, con	U. Alicante MI
2	Entidad pública, comprometida con su entorno	U. Almería MIS
3	La UAB es una universidad pública, catalana, de vocación inter	U. Aut. Barcel
4	es una entidad de Derecho público a la que corresponde, en el	U. Aut. Madrid
5	competencias, el servicio público de la educación superior me	U. Aut. Madrid
6	una institución de derecho público comprometida con su entorno,	U. Barcelona M
7	la prestación del servicio público (de calidad) de la enseñanz	U. Barcelona M
8	La UBU es una institución pública de educación superior que, i	U. Burgos MISI
9	La UCA es una institución pública comprometida con la sociedad	U. Cádiz MISIO
10	la eficiencia del servicio público que presta a la sociedad. Su	U. Gran Canari
11	en 1531. Es una Universidad pública cuya razón de ser es la pre	U. Granada MIS
12	la prestación del servicio público de la educación superior me	U. Granada MIS
13	sonas como a organizaciones públicas y privadas, incentivando e	U. Granada MIS
14	en 1531, es una universidad pública, abierta, conectada con su	U. Granada MIS
15	Huelva: Es una institución pública al servicio de la sociedad,	U. Huelva MISI
16	La UJI es una institución pública de educación superior orient	U. Jaime I MIS
17	a Coruña es una institución pública que tiene como finalidad es	U. La Coruña M
18	esencial como un servicio público de calidad orientado a la bu	U. La Coruña M
19	tuación productora de bienes públicos en su entorno social. La U	U. Laguna MISI

Palabra “Conocimiento”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The 'Concordance' tab is active, displaying a list of 19 hits for the search term 'conocimiento'. The search was performed on 43 files, with 34 concordance hits found. The search window size is set to 50. The concordance table shows the following data:

Hit	KWIC	File
1	reación y transmisión del conocimiento y del desarrollo cultura:	U. Alicante
2	n y a la transferencia de conocimiento y aprovechando las poten:	U. Aut. Bar
3	nales. d) La difusión del conocimiento y de la cultura a través	U. Aut. Mad
4	z de la transferencia del conocimiento. La misión de este plan	U. Barcelon
5	y transmisión crítica del conocimiento.	U. Burgos M
6	a creación y difusión del conocimiento y la cultura mediante un:	U. Cádiz MI
7	2.- Generar y transferir conocimiento. 3.- Ser motor de la soc:	U. Córdoba
8	ión y la transferencia de conocimiento, la docencia y el aprend:	U. Gerona M
9	nerar, aplicar y difundir conocimiento; colaborar en el progres:	U. Gran Can
10	ribuyan al desarrollo del conocimiento científico, técnico y art:	U. Granada
11	nera que se incrementa el conocimiento, se promueva la inserció:	U. Granada
12	ra y la transferencia del conocimiento. La UGR se orienta por :	U. Granada
13	eración y transmisión del conocimiento, así como a la formación	U. Huelva M
14	y transmisión crítica del conocimiento, promoviendo para ello l:	U. Jaime I
15	difusión de cultura y de conocimiento científico, tecnológico :	U. La Coruñ
16	soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien com:	U. La Coruñ
17	ón y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultur:	U. La Coruñ
18	dmco. 4. La difusión del conocimiento y de la cultura a través	U. La Coruñ
19	afundiendo la cultura, el conocimiento científico y las artes a	U. Laguna M

Palabra “Formación”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The 'Concordance' tab is active, displaying a list of 19 hits for the search term 'formación'. The search was performed on 43 files, with 30 concordance hits found. The search window size is set to 50. The concordance table shows the following data:

Hit	KWIC	File
1	erencia, cuya MISIÓN es la formación integral de sus estudiantes:	U. Alicante
2	tensión universitaria y la formación permanente. e) El desarrol:	U. Aut. Mad
3	e sus personas, ofrece una formación integral de calidad, perso:	U. Burgos M
4	acional, cuya misión es la formación integral de personas a tra:	U. Cádiz MI
5	1.- Proporcionar formación integral de calidad, conect	U. Córdoba
6	mediante una docencia, una formación y una investigación de cal:	U. Granada
7	onocimiento, así como a la formación integral de las personas a	U. Huelva M
8	ral de su alumnado y a la formación a lo largo de toda la vida;	U. Huelva M
9	la sociedad a través de la formación, la reflexión y la crítica.	U. Jaen MIS
10	sociedad, a través de una formación e investigación, innovador:	U. Islas Ba
11	niversidad de la Coruña la formación de una ciudadanía abierta,	U. La Coruñ
12	tensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.	U. La Coruñ
13	necesidades específicas de formación e investigación. Una Unive:	U. La Rioja
14	e como tarea primordial la formación integral de sus estudiantes:	U. Laguna M
15	y solidarias, así como una formación permanente, abierta y plur:	U. León MIS
16	reación de riqueza y en la formación de capital humano en el ent:	U. Lérida M
17	r a la sociedad realizando formación superior, investigación y :	U. Miguel H
18	co de la región; dando una formación integral a sus estudiantes	U. Miguel H
19	lo de la Investigación, la Formación, la Transferencia del conoc	U. Murcia M

Palabra “Investigación”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is "investigación", resulting in 32 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table is as follows:

Hit	KWIC	File
1	ligada a la actividad de investigación y a la transferencia de	U. Aut. Bar
2	ión superior mediante la investigación , la docencia y el estudio	U. Aut. Mad
3	estudio, la docencia, la investigación y una gestión eficaz de	U. Barcelon
4	competencias de docencia, investigación y relación con el entorno	U. Barcelon
5	etitiva y desarrolla una investigación multidisciplinar de proy	U. Burgos M
6	idad y desarrollando una investigación avanzada de acuerdo con	U. Carlos I
7	la cultura mediante una investigación y enseñanza de calidad,	U. Cádiz MI
8	cia, una formación y una investigación de calidad y excelencia,	U. Granada
9	señanza-aprendizaje y de investigación adecuadas y de la gestión	U. Granada
10	nua de la docencia y una investigación de calidad, la extensión	U. Granada
11	studio, la docencia y la investigación . Se concibe como instrum	U. Huelva M
12	mpulsar la docencia y la investigación básica y aplicada y prom	U. Islas Ba
13	ravés de una formación e investigación , innovadora y de calidad	U. Jaen MIS
14	través del desarrollo de investigación y de docencia. La Univers	U. La Coruñ
15	stacada en la docencia e investigación . Una Universidad destaca	U. La Rioja
16	o económico mediante una investigación científica y técnica de	U. Laguna M
17	titución de enseñanza e investigación abierta, que sea destino	U. Laguna M
18	ando formación superior, investigación y transferencia de tecnol	U. Miguel H
19		

Palabra “Desarrollo”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is "desarrollo", resulting in 35 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table is as follows:

Hit	KWIC	File
1	ansmisión del conocimiento y del desarrollo cultural, científico	U. Alicante
2	a desde sus campus como motor de desarrollo económico y social	U. Aut. Bar
3	la sociedad: a) La creación, el desarrollo , la transmisión y la	U. Aut. Mad
4	orientadas hacia la libertad, el desarrollo sostenible, la just	U. Aut. Mad
5	El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y	U. Aut. Mad
6	y la formación permanente. e) El desarrollo de un modelo de educ	U. Aut. Mad
7	portamiento comprometidos con el desarrollo sostenible.	U. Aut. Mad
8	e actividades que contribuyen al desarrollo del conocimiento cie	U. Granada
9	de responsabilidad social en el desarrollo de sus actividades	U. Granada
10	y a la corresponsabilidad en el desarrollo sostenible	U. Granada
11	or su capacidad para promover el desarrollo económico, ambienta	U. Huelva M
12	te la orientación al entorno, al desarrollo de la sociedad, a tr	U. Jaen MIS
13	ÓN: Calidad e Innovación para el desarrollo de la Sociedad	U. Jaen MIS
14	ógico y profesional a través del desarrollo de investigación y	U. La Coruñ
15	e su compromiso con el estudio y desarrollo integral de Galicia,	U. La Coruñ
16	la sociedad: 1. La creación, el desarrollo , la transmisión y la	U. La Coruñ
17	, de la calidad de la vida y del desarrollo económico. 4. La di	U. La Coruñ
18	perior de calidad, impulsando el desarrollo económico mediante	U. Laguna M
19	Formar a los estudiantes para su desarrollo intelectual y su in	U. León MIS

Anexo I.2. Ejemplos de las palabras del elemento Visión

Palabras con más frecuencia. Archivos de la Visión

The screenshot shows the AntConc interface with the following data:

Rank	Freq	Word	Lemma Word Form(s)
23	55	investigación	
24	54	al	
25	54	formación	
26	51	desarrollo	
27	50	e	
28	49	Una	
29	44	sociedad	
30	43	calidad	
31	38	se	
32	37	entorno	
33	35	social	
34	29	ser	
35	28	gestión	
36	25	internacional	
37	24	conocimiento	
38	24	Ser	
39	23	reconocida	
40	23	sociales	

Search Term: Words Case Regex
 Display Options: Treat all data as lowercase
 Sort by: Sort by Freq Invert Order

Palabra “Servicio”

The screenshot shows the AntConc interface with the following data:

Hit	KWIC	File
1	ente, eficaz y orientada al servicio de los usuarios. . Una inst	U. Aut. Mad
2	desempeño de su misión y de servicio social. Seguir un modelo us	U. Barcelon
3	itaria, identificada con el servicio a la sociedad, dotada de us	U. Burgos V
4	. Desde esta perspectiva el Servicio de Gestión Académica está	U. Cantabri
5	uar como una institución de servicio público, que apuesta por us	U. Cádiz VI
6	ción del medio ambiente, al servicio del desarrollo regional y :	U. Cádiz VI
7	dea de equipo y vocación de servicio público e implicación en us	U. Cádiz VI
8	sidad de referencia: por el servicio que ofrece a la sociedad, p	U. Jaime I
9	a como unipersonales. 2) Un servicio público que cuenta con unos	U. La Coruñ
10	on arreglo a su carácter de servicio público, las prestaciones :	U. La Coruñ
11	un espacio universitario al servicio del desarrollo de la cultu:	U. Pais Vas
12	ión y gestión que preste el servicio requerido para el desarroll:	U. Pais Vas
13	ida como una institución de servicio público, de carácter europ	U. Politéc.
14	tución pública eficiente al servicio de la sociedad y con un fus	U. Politéc.
15	miento como bien público al servicio de la sociedad, accesible :	U. Rey Juan
16	ión, su preocupación por el servicio y la gestión e involucrado	U. Rey Juan
17	tilizan de forma óptima, al servicio de la formación, la invest:	U. Salamanc
18	a institución de calidad al servicio del progreso de Aragón, de:	U. Zaragoza

Search Term: Words Case Regex
 Concordance Hits: 18
 Search Window Size: 50
 Kwic Sort: Level 1 Level 2 Level 3

Palabra "Social"

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante VISI
- U. Almería VISI
- U. Aut. Barcelo
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona VI
- U. Burgos VISIO
- U. Cantabria VI
- U. Carlos III V
- U. Castilla La I
- U. Cádiz VISION
- U. Córdoba VISI
- U. Gerona VISIO
- U. Gran Canaria
- U. Granada VISI
- U. Huelva VISIO
- U. Islas Balear
- U. Jaen VISION
- U. Jaime I VISI
- U. La Coruña VI
- U. La Rioja VIS
- U. Laguna VISIO
- U. León VISION
- U. Lérida VISIO
- U. Miguel Herná
- U. Murcia VISIO
- U. Málaga VISIO
- U. Navarra VISI
- U. Oviedo VISIO
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance

Hit	KWIC	File
1	el dinamizador en su entorno social , y referente a nivel intern	U. Almería
2	idad en su triple dimensión: social , ambiental y económica. . U	U. Aut. Bar
3	prendedora, con rentabilidad social . . Una universidad innovado	U. Aut. Mad
4	, dinámica y con implicación social . . Una universidad bien equi	U. Aut. Mad
5	o de su misión y de servicio social . Seguir un modelo universita	U. Barcelon
6	crítico que ayude al entorno social .	U. Barcelon
7	a convertido en un referente social y un motor de desarrollo re	U. Burgos V
8	nvestigación con la realidad social y cultural en campos como e	U. Burgos V
9	primer referente cultural y social de la provincia de Cádiz, h	U. Cádiz VI
10	Líder cultural, científico y social , que actúa como foro de dis	U. Córdoba
11	la transformación cultural, social y tecnológica del entorno e	U. Córdoba
12	y las actividades de impacto social , que construya e irradie cu	U. Gran Can
13	nuestras acciones de impacto social .	U. Gran Can
14	ntribuir a la transformación social y al desarrollo de las pers	U. Islas Ba
15	con las demandas del entorno social . Una Universidad con invest	U. Jaen VIS
16	ico, ideológico, religioso o social . 4) Una universidad pública	U. La Coruñ
17	esión tanto territorial como social y económica. En consecuen	U. La Coruñ
18	co, tecnológico, económico y social , h) el funcionamiento de gr	U. La Coruñ
19	la articulación de un modelo social , cultural y económico de de	U. Laguna V

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 37

Search Window Size 50

Start Stop Sort

Kwic Sort

Level 1 Level 2 Level 3

Save Window

Exit

Palabra "Cultural"

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante VISI
- U. Almería VISI
- U. Aut. Barcelo
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona VI
- U. Burgos VISIO
- U. Cantabria VI
- U. Carlos III V
- U. Castilla La I
- U. Cádiz VISION
- U. Córdoba VISI
- U. Gerona VISIO
- U. Gran Canaria
- U. Granada VISI
- U. Huelva VISIO
- U. Islas Balear
- U. Jaen VISION
- U. Jaime I VISI
- U. La Coruña VI
- U. La Rioja VIS
- U. Laguna VISIO
- U. León VISION
- U. Lérida VISIO
- U. Miguel Herná
- U. Murcia VISIO
- U. Málaga VISIO
- U. Navarra VISI
- U. Oviedo VISIO
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance

Hit	KWIC	File
1	reconoce un claro liderazgo cultural , al que la universidad resp	U. Burgos V
2	ón con la realidad social y cultural en campos como el patrimo	U. Burgos V
3	UCA, como primer referente cultural y social de la provincia de	U. Cádiz VI
4	to a las empresas. * Líder cultural , científico y social, que	U. Córdoba
5	Adalid de la transformación cultural , social y tecnológica del	U. Córdoba
6	e educativo, investigador y cultural . Pretende llegar a ser rec	U. Huelva V
7	erentes formas de expresión cultural , a la creación y exposición	U. Jaen VIS
8	ejor desarrollo económico y cultural en esos contornos. 6) Una	U. La Coruñ
9	nto y renovación del legado cultural heredado. 8) Una universid	U. La Coruñ
10	lación de un modelo social, cultural y económico de desarrollo	U. Laguna V
11	n y difusión del patrimonio cultural del territorio será uno de	U. Lérida V
12	áreas implicadas. PROMOCIÓN CULTURAL DEL TERRITORIO A los fina	U. Lérida V
13	incipal referente por demanda cultural de los leridanos. La oferta	U. Lérida V
14	o regladas de elevado valor cultural tendrá una difusión import	U. Lérida V
15	zrollo, económico, social y cultural . Disponer de una oferta de	U. Miguel H
16	propiciando la integración cultural . Ser una universidad socia	U. Miguel H
17	nómico, social, histórico y cultural , y que incorpora en su act	U. Málaga V
18	rollo valenciano. Referente cultural en la sociedad valenciana.	U. Valencia
19	sus programas de promoción cultural y deportiva, por sus inici	U. Valladol

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 20

Search Window Size 50

Start Stop Sort

Kwic Sort

Level 1 Level 2 Level 3

Save Window

Exit

Palabra "Formación"

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'formación'. The concordance table displays the following results:

Hit	KWIC	File
1	los egresados alcanzan una formación integral y ocupan puestos	U. Alicante
2	a demanda y orientada a la formación integral y a la formación	U. Alicante
3	formación integral y a la formación a lo largo de la vida, que	U. Alicante
4	ría será reconocida por la formación integral y permanente de p	U. Almería
5	niversidad que incluya una formación integral, continuada y cr	U. Barcelon
6	ocupa especialmente de la formación continua, de fomentar la p	U. Burgos V
7	s cursos de postgrado y la formación permanente se han reforzad	U. Burgos V
8	blico, que apuesta por una formación integral y de calidad para	U. Cádiz VI
9	UCA debe ser un centro de formación continua a lo largo de tod	U. Cádiz VI
10	a calidad, con procesos de formación continua, de manera abier	U. Córdoba
11	os a través de acciones de formación continua. * Centro gener	U. Córdoba
12	nuestros profesores, por la formación integral de nuestros titul	U. Gran Can
13	idad que aprende, con una formación e investigación de calidad	U. Granada
14	ades de quienes inician su formación superior, sino también las	U. Huelva V
15	laman un reciclaje y/o una formación más especializada; en suma,	U. Huelva V
16	en suma, se orientará a la formación continua o a lo largo de t	U. Huelva V
17	ultados en el ámbito de la formación , investigación e innovació	U. Jaen VIS
18	ssidad que trabaja por la formación integral, con una sólida ba	U. Jaen VIS
19	ón y la Comunicación en la formación , investigación y gestión.	U. Jaen VIS

Search Term: Words Case Regex
 Search Term: formación
 Concordance Hits: 55
 Search Window Size: 50
 Kwic Sort: Level 1 Level 2 Level 3

Palabra "Entorno"

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'entorno'. The concordance table displays the following results:

Hit	KWIC	File
1	un papel dinamizador en su entorno social, y referente a nivel	U. Almería
2	lmente y físicamente con el entorno local y metropolitano. . Res	U. Aut. Bar
3	ecuadas para trabajar en un entorno universitario. . Una organi:	U. Aut. Mad
4	píritu crítico que ayude al entorno social.	U. Barcelon
5	portante vinculación con su entorno . Las relaciones entre la Un:	U. Burgos V
6	os sectores productivos del entorno y se ha intensificado la vis	U. Burgos V
7	ada a las necesidades de su entorno . * Referente de investigaci	U. Córdoba
8	l, social y tecnológica del entorno socio-geográfico, generador	U. Córdoba
9	y la calidad de vida en su entorno . * Impulsora de la integrac:	U. Córdoba
10	su fuerte compromiso con el entorno .	U. Córdoba
11	uya e irradie cultura en su entorno ; preocupada por el medio am	U. Gran Can
12	ligente que contribuya a un entorno y un mundo mejores, respond	U. Granada
13	zar en el compromiso con su entorno y la comunicación estrecha	U. Granada
14	grada y comprometida con su entorno , que aspira a ser un refere	U. Huelva V
15	espuesta a las demandas del entorno onubense, con una proyect	U. Huelva V
16	dora, y de influencia en su entorno . Una Universidad que adapt	U. Jaen VIS
17	lación con las demandas del entorno social. Una Universidad con	U. Jaen VIS
18	al sector productivo de su entorno , en particular. Una Univer:	U. Jaen VIS
19	rocedentes tanto de nuestro entorno próximo, del sistema univer:	U. La Coruñ

Search Term: Words Case Regex
 Search Term: entorno
 Concordance Hits: 37
 Search Window Size: 50
 Kwic Sort: Level 1 Level 2 Level 3

Palabra “Gestión”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'gestión'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50 characters.

Hit	KWIC	File
1	uada, que permite tanto una gestión ágil y eficiente como la di	U. Alicante
2	. Una organización con una gestión transparente, eficaz y orie	U. Aut. Mad
3	la mejora científicas, una gestión responsable de los recursos	U. Barcelon
4	tura de nuestro tiempo. La Gestión se ha reforzado con directi	U. Burgos V
5	perspectiva el Servicio de Gestión Académica está comprometido	U. Cantabri
6	metido con una visión de la gestión académica dinámica, que ten	U. Cantabri
7	erencia en el gobierno y la gestión de la Universidad. - Profes	U. Gerona V
8	encia, la investigación, la gestión y las actividades de impact	U. Gran Can
9	ario. Ser reconocida por la gestión y el valor de su patrimonio.	U. Granada
10	de docencia, investigación, gestión y cooperación internacional	U. Granada
11	dirección dialogante y una gestión ejercida con profesionalida	U. Jaen VIS
12	formación, investigación y gestión . Una Universidad que foment	U. Jaen VIS
13	ncia, y por su capacidad de gestión de los recursos disponibles,	U. Jaime I
14	informa cumplidamente de la gestión y de los resultados tangibl	U. La Coruña
15	bles, que permitan la mejor gestión y, singularmente, la dispos	U. La Coruña
16	ámica e innovadora, con una gestión inteligente de sus objeti	U. Miguel H
17	al V. Implantar Sistemas de Gestión eficientes y de alta calida	U. Murcia V
18	un modelo de organización y gestión que preste el servicio requ	U. Pablo Ol
19		U. Pais Vas

Search Term: Words Case Regex Advanced
 Concurrence Hits: 31
 Search Window Size: 50
 Kwic Sort: Level 1 Level 2 Level 3

Palabra “Internacional”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'internacional'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50 characters.

Hit	KWIC	File
1	da es reconocida a nivel internacional , está bien estructurada,	U. Alicante
2	ial, y referente a nivel internacional en determinados ámbitos	U. Almería
3	mo tiempo su proyección internacional se ha consolidado median	U. Burgos V
4	er, referente nacional e internacional y estrechamente ligada a	U. Córdoba
5	, autonómico, nacional e internacional . * Institución con infr	U. Córdoba
6	nocida por su proyección internacional , por la participación en	U. Granada
7	n, gestión y cooperación internacional . Desempeñar un liderazgo	U. Granada
8	una creciente proyección internacional , tanto en las regiones de	U. Huelva V
9	ras y relevantes a nivel internacional . Una Universidad que, a	U. Jaen VIS
10	tacada en la cooperación internacional al desarrollo. Una Univ	U. Jaen VIS
11	ral. Ser una universidad internacional : abierta al mundo, a trav	U. Miguel H
12	mico, reconocida a nivel internacional , y que genere un elevado	U. Miguel H
13	reconocida en el ámbito internacional en materia de Investigac	U. Murcia V
14	on proyección nacional e internacional .	U. Málaga V
15	niversitario, nacional e internacional . Junto con una Comunidad	U. Navarra
16	omo referente nacional e internacional por su prestigio en la E	U. Oviedo V
17	seguir el reconocimiento internacional de la Universidad IV. Int	U. Pablo Ol
18	una destacada presencia internacional , con fuertes relaciones	U. Politéc.
19	la proyección nacional e internacional de los miembros de la Cor	U. Rey Juan

Search Term: Words Case Regex Advanced
 Concurrence Hits: 25
 Search Window Size: 50
 Kwic Sort: Level 1 Level 2 Level 3

Palabra “Investigación”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'investigación'. The concordance table displays 19 hits across various files. The search settings are: Search Term: investigación, Words checked, Case unchecked, Regex unchecked, Concordance Hits: 60, Search Window Size: 50. The Kwic Sort options are Level 1 checked, Level 2 unchecked, and Level 3 unchecked.

Ht	KWIC	File
1	idad y la movilidad * La investigación básica y aplicada es rec	U. Alicante
2	iversidades y centros de investigación de prestigio. Ha habido	U. Alicante
3	docencia. . Motor de la investigación del país, de la transfer	U. Aut. Bar
4	e. . Una universidad con investigación consolidada de calidad, c	U. Aut. Mad
5	la creación de grupos de Investigación competitivos internacion	U. Burgos V
6	mente, tanto en áreas de investigación básica como aplicada, for	U. Burgos V
7	ón de nuestros grupos de investigación con la realidad social y	U. Burgos V
8	con la docencia y con la investigación de calidad, incorporada	U. Cádiz VI
9	entorno. * Referente de investigación de excelencia, que abor	U. Córdoba
10	adora en la docencia, la investigación, la gestión y las activid	U. Gran Can
11	nde, con una formación e investigación de calidad reconocida, d	U. Granada
12	as para la docencia y la investigación. Ocupar una posición de	U. Granada
13	uropeo de enseñanza y de investigación. Ser reconocida por su p	U. Granada
14	en materia de docencia, investigación, gestión y cooperación in	U. Granada
15	edentes del estudio y la investigación científica. Desea ser un	U. Huelva V
16	l. Una Universidad con investigación competitiva y con líneas c	U. Jaen VIS
17	petitiva y con líneas de investigación innovadoras y relevantes	U. Jaen VIS
18	dad que, a través de la investigación, aporta soluciones a la s	U. Jaen VIS
19	ámbito de la formación, investigación e innovación. Una Univer	U. Jaen VIS

Palabra “Calidad”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'calidad'. The concordance table displays 19 hits across various files. The search settings are: Search Term: calidad, Words checked, Case unchecked, Regex unchecked, Concordance Hits: 43, Search Window Size: 50. The Kwic Sort options are Level 1 checked, Level 2 unchecked, and Level 3 unchecked.

Ht	KWIC	File
1	de una oferta de títulos de calidad, en el marco del EEES, adapt	U. Alicante
2	litano. . Reconocida por la calidad de sus campus. . Un referent	U. Aut. Bar
3	nvestigación consolidada de calidad, con una política definida c	U. Aut. Mad
4	rogramación de postgrado de calidad vinculada a las necesidades	U. Aut. Mad
5	iciente, flexible y de alta calidad, con una comunidad universi	U. Burgos V
6	una formación integral y de calidad para los estudiantes, prese	U. Cádiz VI
7	a y con la investigación de calidad, incorporada y preparada si	U. Cádiz VI
8	mica y actualizada, de alta calidad, con procesos de formación c	U. Córdoba
9	r de su conservación, de su calidad y del uso sostenible de los	U. Córdoba
10	enestar de la sociedad y la calidad de vida en su entorno. * Im	U. Córdoba
11	ormación e investigación de calidad reconocida, dinámica e inno	U. Granada
12	ño medio, con alto nivel de calidad docente e investigadora, y c	U. Jaen VIS
13	y que ofrece postgrados de calidad basados en una estrategia de	U. Jaen VIS
14	egales, b) el alto nivel de calidad que deben poseer los servic	U. La Coruñ
15	quipamientos y servicios de calidad y una estructura de tasas y	U. La Coruñ
16	rendizaje y que concreta la calidad en las siguientes cuestione	U. La Coruñ
17	a través de una docencia de calidad donde el proceso de enseñan	U. La Coruñ
18	Una universidad europea de calidad contrastada.	U. La Rioja
19	a como seña de identidad la calidad docente. Sea reconocida com	U. Laguna V

Palabra “Conocimiento”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'conocimiento'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50, and there are 27 concordance hits.

Hit	KWIC	File
1	n determinados ámbitos de conocimiento , fomentando los siguientes	U. Almería
2	: Forma Personas, Genera Conocimiento , Fomenta el Desarrollo.	U. Almería
3	s, de la transferencia de conocimiento y de la innovación. . Un	U. Aut. Bar
4	dora de nuevas ideas y de conocimiento , como elemento socialmen	U. Cádiz VI
5	ada a la transferencia de conocimiento a las empresas. * Líder	U. Córdoba
6	ón: para que a partir del conocimiento de la propia realidad y	U. Gerona V
7	neración y transmisión de conocimiento en un marco global y com	U. Gerona V
8	sociedad, propiciando el conocimiento mutuo y la generación de	U. Huelva V
9	requiere la sociedad del conocimiento . Serán pautas de su trab	U. Huelva V
10	rrollo de la sociedad del conocimiento . La UIB quiere ser motor	U. Islas Ba
11	s de la transferencia del conocimiento y la prestación de servi	U. Jaen VIS
12	una sociedad basada en el conocimiento ; c) un equilibrio entre i	U. La Coruñ
13	os diferentes ámbitos del conocimiento ; c) la búsqueda de la fo	U. La Coruñ
14	yándose en: sus polos de conocimiento , el perfil diferenciado	U. León VIS
15	erencia tecnológica y del conocimiento como en la prestación de	U. Murcia V
16	dora, la transferencia de conocimiento y la promoción de la inn	U. Málaga V
17	iante la transferencia de conocimiento , será un agente de refer	U. Navarra
18	erencia de la sociedad del conocimiento en el País Vasco, será c	U. País Vas
19	ingue entre información y conocimiento , éxito y prestigio, fama	U. Politéc.

Palabra “Innovación”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'innovación'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50, and there are 19 concordance hits.

Hit	KWIC	File
1	icultural. - Fomento de la innovación tecnológica y de la vocac	U. Almería
2	ia de conocimiento y de la innovación . . Un nodo de referencia	U. Aut. Bar
3	d viva, como un espacio de innovación y desarrollo vinculado a	U. Cantabri
4	ud orientada al avance, la innovación y la mejora. - Atención a	U. Gerona V
5	ución abierta al saber, la innovación , la crítica, el debate y	U. Granada
6	izada con su alumnado y la innovación educativa. Estos rasgos d	U. Huelva V
7	formación, investigación e innovación . Una Universidad que o	U. Jaen VIS
8	apital relacional) y de la innovación y mejora continua de los	U. La Coruñ
9	n centro reconocido por la innovación docente, dirigida a la ad	U. Lérica V
10	versitario. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y SERVICIOS ESPECIALIZADO	U. Lérica V
11	referencia con respecto a innovación y servicios científico-téc	U. Lérica V
12	ocioeconómico, mediante la innovación y la transferencia tecnol	U. Miguel H
13	iento y la promoción de la innovación 3ª Una Universidad que ga	U. Málaga V
14	erencia en el sistemas de innovación de Navarra. Buscará la esq	U. Navarra
15	versidad emprendedora y de innovación , que practica eficaces me	U. Politéc.
16	La universidad líder en la innovación : Que considera su capacid	U. Politéc.
17	acia la investigación y la innovación . Los tres ámbitos que le	U. Pompeu i
18	creativa e impulsora de la innovación , que tiene como rasgo dife	U. Roviri V
19	llo de la economía y de la innovación , mediante la cooperación	U. Salaman

Palabra “Estudiantes”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is 'estudiantes', resulting in 22 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table shows the following data:

H#	KWIC	File
1	internacionalmente. * Los estudiantes son participativos y está:	U. Alicante
2	to de los intercambios de estudiantes y profesores con universi	U. Alicante
3	a habido un incremento de estudiantes extranjeros y de la prom	U. Alicante
4	de atraer y formar buenos estudiantes y convertirse en su opció:	U. Aut. Mad
5	ofesores, investigadores, estudiantes y gestores. La Docencia	U. Burgos V
6	zrado y consolidado y los estudiantes destacan el trato persona:	U. Cádiz VI
7	ral y de calidad para los estudiantes , presente, cercana, activ	U. Granada
8	privadas) como internos (estudiantes , personal docente e invest	U. La Coruñ
9	capacidad de atracción de estudiantes procedentes tanto de nuest	U. La Coruñ
10	ndizaje individual de los estudiantes , facilitando a través de	U. Lérida V
11	etivo de introducir a los estudiantes en el mundo universitario	U. Miguel H
12	formación integral de los estudiantes lo que les posibilita su	U. Miguel H
13	trollo profesional de los estudiantes y a facilitar su inserción	U. Málaga V
14	que hagan posible que sus estudiantes puedan completar sus estud	U. Navarra
15	a todos sus habitantes, a estudiantes y profesionales de todo e	U. Politéc.
16	formación integral de sus estudiantes , mediante métodos basados	U. Politéc.
17	a de atraer a los mejores estudiantes y formar profesionales con	U. Politéc.
18	evaluación y selección de estudiantes . Que genera sistemas div	U. Politéc.
19	lidad de profesores, PAS, estudiantes y graduados, i els acord	U. Politéc.

Palabra “Desarrollo”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is 'desarrollo', resulting in 52 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table shows the following data:

H#	KWIC	File
1	ble y motivador sistema de desarrollo humano y de planificación	U. Alicante
2	Potencia el bienestar y el desarrollo personal y profesional de	U. Almería
3	ambiente y orientación al desarrollo sostenible. - Compromiso	U. Almería
4	Conocimiento, Fomenta el Desarrollo .	U. Almería
5	ión interna. . Garante del desarrollo personal y profesional.	U. Aut. Bar
6	en determinadas líneas, de desarrollo de áreas estratégicas, y	U. Aut. Mad
7	rente social y un motor de desarrollo regional y se le reconoce	U. Burgos V
8	un espacio de innovación y desarrollo vinculado a las necesida	U. Cantabri
9	ambiente, al servicio del desarrollo regional y la integración	U. Cádiz VI
10	ciplinas que incidan en su desarrollo . * Universidad con una fus	U. Córdoba
11	institución. * Centro de desarrollo personal, individual y co	U. Córdoba
12	en su pensamiento y en su desarrollo interno, con altas cotas	U. Gran Can
13	sistema de información, un desarrollo sostenible y una orient	U. Granada
14	nte al medio ambiente y al desarrollo sostenible. Trabaja cont	U. Huelva V
15	y emprendedora, atenta al desarrollo de la sociedad del conoc	U. Islas Ba
16	transformación social y al desarrollo de las personas	U. Islas Ba
17	operación internacional al desarrollo . Una Universidad que uti	U. Jaen VIS
18	alcanzar un mayor y mejor desarrollo económico y cultural en e	U. La Coruñ
19	tivos; g) la creación y el desarrollo de grupos de investigaci	U. La Coruñ

Anexo I.3. Ejemplos de las palabras del elemento Valores.

Palabras con más frecuencia. Archivos de los Valores

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante VALOR
- U. Almería VALOR
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona VAL
- U. Burgos VALOR
- U. Cantabria VAL
- U. Carlos III VAL
- U. Castilla La
- U. Cádiz VALOR
- U. Córdoba VALOR
- U. Gerona VALOR
- U. Gran Canaria
- U. Granada VALOR
- U. Huelva VALOR
- U. Islas Balear
- U. Jaen VALORES
- U. Jaime I VALOR
- U. La Coruña VAL
- U. La Rioja VAL
- U. Laguna VALOR
- U. León VALORES
- U. Lérica VALOR
- U. Miguel Herná
- U. Murcia VALOR
- U. Málaga VALOR
- U. Navarra VALOR
- U. Oviedo VALOR
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hits Total No. of Word Types: 704 Total No. of Word Tokens: 2434

Rank	Freq	Word	Lemma Word Form(s)
14	18	El	
15	18	valores	
16	17	como	
17	17	desarrollo	
18	15	Desconocidos	
19	15	igualdad	
20	14	al	
21	13	e	
22	13	su	
23	13	Universidad	
24	12	compromiso	
25	12	participación	
26	12	por	
27	12	respeto	
28	12	responsabilidad	
29	12	sociedad	
30	12	transparencia	
31	12	universitaria	

Search Term Words Case Regex Advanced

Display Options Treat all data as lowercase

Start Stop Sort Sort by

Sort by Freq Invert Order

Hit Location Search Only 0

Save Window Exit

Palabra "Igualdad"

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante VALOR
- U. Almería VALOR
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona VAL
- U. Burgos VALOR
- U. Cantabria VAL
- U. Carlos III VAL
- U. Castilla La
- U. Cádiz VALOR
- U. Córdoba VALOR
- U. Gerona VALOR
- U. Gran Canaria
- U. Granada VALOR
- U. Huelva VALOR
- U. Islas Balear
- U. Jaen VALORES
- U. Jaime I VALOR
- U. La Coruña VAL
- U. La Rioja VAL
- U. Laguna VALOR
- U. León VALORES
- U. Lérica VALOR
- U. Miguel Herná
- U. Murcia VALOR
- U. Málaga VALOR
- U. Navarra VALOR
- U. Oviedo VALOR
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hit KWIC File

1	cooperación al desarrollo, igualdad, integración, participación:	U. Alicante
2	rtad, democracia, justicia, igualdad y solidaridad. Participam	U. Barcelon
3	ia, transparencia, equidad, igualdad y respeto al medio ambien	U. Carlos I
4	cciones ordinarias de plena igualdad de las mujeres que proyect	U. Córdoba
5	earning»). La defensa de la igualdad de oportunidades, el respe	U. Gran Can
6	idad social, promoviendo la igualdad entre hombres y mujeres.	U. Huelva V
7	lidad, respeto, tolerancia, igualdad, solidaridad, responsabili	U. Jaen VAL
8	reconocimiento de méritos e igualdad de oportunidades. * Compr	U. Jaime I
9	icos de libertad, justicia, igualdad y pluralismo. 3. El principi	U. La Coruñ
10	ores de libertad, justicia, igualdad, responsabilidad, solidaric	U. Lérica V
11	accesibilidad universal, la igualdad entre hombres y mujeres, la	U. Murcia V
12	responsabilidad social * La igualdad * La sostenibilidad * Las	U. Málaga V
13	itario, sobre la base de la igualdad, la justicia, la libertad	U. Pais Vas
14	versidad. * El respeto a la igualdad de derechos y de oportunid	U. Pais Vas
15	inspira en los principios: igualdad, libertad, justicia, solid	U. Sevilla

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 15 Search Window Size 50

Start Stop Sort

Kwic Sort Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

Save Window Exit

Palabra “Participación”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is 'participación', resulting in 12 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table is as follows:

Hit	KWIC	File
1	, igualdad, integración, participación, pensamiento crítico, to:	U. Alicante
2	terios de transparencia, participación, pluralidad, diálogo, so:	U. Cádiz VA
3	rendición de cuentas. La participación activa de todos los miem	U. Gran Can
4	ciones. * Fomento de la participación y el trabajo en equipo.	U. Jaime I
5	y la transparencia y la participación de los diferentes sector	U. La Coruña
6	nsabilidad, solidaridad, participación y ciudadanía plena.	U. Lérida V
7	itud emprendedora. * La participación. * La orientación a la	U. Miguel H
8	valores democráticos, la participación, la interdisciplinaria	U. Murcia V
9	estión. * El diálogo, la participación, la confianza y la respo	U. Pais Vas
10	taria. * Comunicación y participación abierta y transparente.	U. Politéc.
11	o de la Universidad. *La participación de los estudiantes en la	U. Zaragoza
12	etando su autonomía. *La participación activa del estudiante en	U. Zaragoza

Palabra “Responsabilidad”

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is 'responsabilidad', resulting in 14 concordance hits. The search window size is set to 50. The concordance table is as follows:

Hit	KWIC	File
1	o social y cultural, la responsabilidad, la eficacia, la eficien	U. Aut. Bar
2	alores y una cultura de responsabilidad que empieza por la auto:	U. Barcelon
3	Liderazgo, responsabilidad Social, Cohesión, Incarc	U. Gerona V
4	, pensamiento crítico y responsabilidad social, promoviendo la :	U. Huelva V
5	igualdad, solidaridad, responsabilidad social y pensamiento cr:	U. Jaen VAL
6	onente esencial de suya responsabilidad social corporativa, par:	U. La Coruña
7	ad, justicia, igualdad, responsabilidad, solidaridad, participac	U. Lérida V
8	nología avanzada. * La responsabilidad social. * La transpare:	U. Miguel H
9	* La responsabilidad social * La igualdad *]	U. Málaga V
10	idad, liderazgo social, responsabilidad social,	U. Navarra
11	ción, la confianza y la responsabilidad compartida. * La eficac:	U. Pais Vas
12	Calidad, Innovación, Responsabilidad social, Cooperación so:	U. Salamanc
13	o de la demanda social. Responsabilidad social.	U. Valladolid
14	la causa de la paz. *La responsabilidad compartida por los dist:	U. Zaragoza

Palabra “Transparencia”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'transparencia'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50 characters.

Hit	KWIC	File
1	participación, pensamiento crítico, tolerancia y transparencia	U. Alicante
2	responsabilidad, la eficacia, la eficiencia, la transparencia	U. Aut. Bar
3	s, la innovación y búsqueda del conocimiento, la transparencia	U. Barcelon
4	rito, capacidad, libertad académica, eficiencia, transparencia ,	U. Carlos I
5	na Universidad en la que primen los criterios de transparencia ,	U. Cádiz VA
6	llo económico, social y cultural de Canarias. La transparencia	U. Gran Can
7	respeto, tolerancia, transparencia ,	U. Huelva V
8	a, en el ámbito de los derechos académicos; y la transparencia	U. La Coruña
9	ía avanzada. * La responsabilidad social. * La transparencia	U. Miguel H
10	* La honradez y la transparencia ,	U. País Vas
11	e instituciones nacionales e internacionales. * Transparencia ,	U. Politéc.
12	on el país y con el mundo Cultura de la calidad, transparencia	U. Pompeu i
13	trabajadoras, en particular. Compromiso con la transparencia ,	U. Santiago

Palabras que participan en la rase de Principios Éticos (justicia, libertad, solidaridad y diversidad)

Palabra “Justicia” (Principios éticos).

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'justicia'. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search window size is set to 50 characters.

Hit	KWIC	File
1	aria: libertad, democracia, justicia , igualdad y solidaridad. 1	U. Barcelon
2	vivencia multicultural y la justicia social. El fomento de la s	U. Gran Can
3	y el trabajo en equipo. * Justicia en el reconocimiento de mé:	U. Jaime I
4	s democráticos de libertad, justicia , igualdad y pluralismo. 3.	U. La Coruña
5	ión de valores de libertad, justicia , igualdad, responsabilidad,	U. Lérida V
6	la base de la igualdad, la justicia , la libertad y el respeto.	U. País Vas
7	cipios: igualdad, libertad, justicia , solidaridad y pluralismo.	U. Sevilla
8	o la libertad, fraternidad, justicia social, el pluralismo, el :	U. Zaragoza

Palabra "Libertad" (Principios éticos)

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The 'Corpus Files' list on the left contains 43 files from various Spanish universities. The 'Concordance' tab is active, displaying a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search term 'libertad' is entered in the 'Search Term' field, and 12 concordance hits are shown. The 'Kwic Sort' options are checked for Level 1, 2, and 3.

Hit	KWIC	File
1	la comunidad universitaria: libertad, democracia, justicia, igu	U. Barcelon
2	a universitaria y abarca la libertad académica, la tolerancia y	U. Barcelon
3	lores de mérito, capacidad, libertad académica, eficiencia, tra	U. Carlos I
4	el respeto de las ideas en libertad, la convivencia multicultu	U. Gran Can
5	principios democráticos de libertad, justicia, igualdad y plur	U. La Coruñ
6	ismo. 3. El principio de la libertad de cátedra, en el ámbito d	U. La Coruñ
7	a transmisión de valores de libertad, justicia, igualdad, respo	U. Lérida V
8	a igualdad, la justicia, la libertad y el respeto. * Una vocaci	U. Pais Vas
9	Libertad académica Colegialidad y si	U. Pompeu i
10	eto por la diversidad y la libertad individual. Implicación cot	U. Santiago
11	n los principios: igualdad, libertad, justicia, solidaridad y p	U. Sevilla
12	son propios, tales como la libertad, fraternidad, justicia soc:	U. Zaragoza

Palabra "Solidaridad" (Principios éticos)

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The 'Corpus Files' list on the left contains 43 files from various Spanish universities. The 'Concordance' tab is active, displaying a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search term 'solidaridad' is entered in the 'Search Term' field, and 9 concordance hits are shown. The 'Kwic Sort' options are checked for Level 1, 2, and 3.

Hit	KWIC	File
1	ovador, la diversidad, la solidaridad, el compromiso social y c	U. Aut. Bar
2	cia, justicia, igualdad y solidaridad. Participamos de unos va	U. Barcelon
3	ión, pluralidad, diálogo, solidaridad, reconocimiento de la div	U. Cádiz VA
4	social. El fomento de la solidaridad y la cooperación entre lo	U. Gran Can
5	to, tolerancia, igualdad, solidaridad, responsabilidad social y	U. Jaen VAL
6	gualdad, responsabilidad, solidaridad, participación y ciudadan	U. Lérida V
7	de apertura al mundo, la solidaridad y el respeto a la diversid	U. Pais Vas
8	emas de nuestro mundo: la solidaridad, la cooperación, la soste	U. Politéc.
9	ldad, libertad, justicia, solidaridad y pluralismo.	U. Sevilla

Palabra “Diversidad” (Principios éticos)

The screenshot shows the AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011 interface. The search term is 'diversidad', and 7 concordance hits are displayed. The interface includes a Corpus Files list on the left, a search control panel at the bottom, and a concordance table in the center.

Hit	KWIC	File
1	el espíritu innovador, la diversidad , la solidaridad, el compr	U. Aut. Bar
2	idad, reconocimiento de la diversidad , consenso, búsqueda de la	U. Cádiz VA
3	equipo, convivencia en la diversidad , liderazgo social, respon	U. Navarra
4	idad y el respeto a la diversidad . * El respeto a la iguald	U. País Vas
5	crepancia, la crítica y la diversidad . * Trabajo en equipo, co	U. Politéc.
6	iedad La unidad del saber: diversidad y equidad disciplinaria Co	U. Pompeu i
7	stigador. Respeto por la diversidad y la libertad individual.	U. Santiago

Search Term: Words Case Regex
 Search Term: Advanced
 Concordance Hits: 7 Search Window Size: 50
 Start Stop Sort
 Kwic Sort
 Level 1

Palabra “Compromiso”

The screenshot shows the AntConc 3.2.1w (Windows) 2007 interface. The search term is 'compromiso', and 20 concordance hits are displayed. The interface includes a Corpus Files list on the left, a search control panel at the bottom, and a concordance table in the center.

Hit	KWIC	File
1	Calidad, compromiso social, conciencia medioar	U. Alicante VA
2	sus personas, mediante el compromiso y la implicación mutua. -	U. Almería VAL
3	l desarrollo sostenible. - Compromiso con la integración multica	U. Almería VAL
4	rsidad, la solidaridad, el compromiso social y cultural, la resp	U. Aut. Barcel
5	La eficiencia y el compromiso con la comunidad universit	U. Gran Canari
6	compromiso institucional, satisfacció	U. Jaen VALORE
7	tereses institucionales. * Compromiso integral con los alumnos,	U. Jaime I VAL
8	ualdad de oportunidades. * Compromiso cívico y medioambiental. .	U. Jaime I VAL
9	de bienestar social. 8. El compromiso de la Universidad de la C	U. La Coruña V
10	entífico y profesional, el compromiso honesto y responsable con	U. Laguna VALC
11	ción de los recursos. * El compromiso con la calidad y la mejor	U. País Vasco
12	-nidad universitaria. * El compromiso con una convivencia pacíf	U. País Vasco
13	acional de la Universitat. Compromiso con el progreso y desarro	U. Politéc. Ca
14	a comunitat universitària. Compromiso de servicio a la sociedad	U. Politéc. Ca
15	ad y equidad disciplinaria Compromiso con la ciudad, con el país	U. Pompeu i Fa
16	ción del medio ambiente. Compromiso con el desarrollo sostenib	U. Santiago Co
17	ajadoras, en particular. Compromiso con la transparencia, el re	U. Santiago Co
18	como valor principal. *El compromiso y la defensa de los princ	U. Zaragoza VA
19	ión. *La capacidad y el compromiso con el medio ambiente. *U	U. Zaragoza VA

Search Term: Words Case Regex
 Search Term: Advanced
 Concordance Hits: 20 Search Window Size: 50
 Start Stop Sort
 Kwic Sort
 Level 1

Palabra “Desarrollo”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'desarrollo' entered. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search parameters are: Search Term: desarrollo, Words checked, Case unchecked, Regex unchecked, Concordance Hits: 19, Search Window Size: 50. The KWIC column shows the word 'desarrollo' highlighted in the original text from various files.

Hit	KWIC	File
1	ambiental, cooperación al desarrollo, igualdad, integración, p	U. Alicante
2	Potencia el bienestar y el desarrollo personal y profesional de	U. Almería
3	ambiente y orientación al desarrollo sostenible. - Compromiso	U. Almería
4	a Universidad promoverá el desarrollo de las personas que la int	U. Carlos I
5	institución. * Centro de desarrollo personal, individual y co	U. Córdoba
6	vicios. La contribución al desarrollo económico, social y cultu	U. Gran Can
7	vación medioambiental y el desarrollo sostenible en Canarias. E	U. Gran Can
8	iones internacionales y el desarrollo de la vocación tricontine	U. Gran Can
9	njunto. 5. La búsqueda del desarrollo sustentable, como compon	U. La Coruña
10	r ser incompatibles con el desarrollo de las sociedades y con e	U. La Coruña
11	con el transformación y el desarrollo de la sociedad gallega re	U. La Coruña
12	de la renovación docente. Desarrollo profesional de los estudi	U. Oviedo V
13	materia de Cooperación al Desarrollo y Sostenibilidad. Calida	U. Oviedo V
14	queda de la satisfacción y desarrollo integral de los miembros	U. Pais Vas
15	mpromiso con el progreso y desarrollo del país y la proyección	U. Politéc.
16	iente. Compromiso con el desarrollo sostenible. Preservación	U. Santiago
17	procesos para contribuir al desarrollo integral de la sociedad C	U. Valladolid
18	ambiente, abogando por un desarrollo sostenible. *La defensa y	U. Zaragoza
19	munidad aragonesa y con su desarrollo humano, cultural, tecnoló	U. Zaragoza

Palabra “Calidad”

The screenshot shows the AntConc interface with the search term 'calidad' entered. The search results are displayed in a table with columns for Hit, KWIC, and File. The search parameters are: Search Term: calidad, Words checked, Case unchecked, Regex unchecked, Concordance Hits: 13, Search Window Size: 50. The KWIC column shows the word 'calidad' highlighted in the original text from various files.

Hit	KWIC	File
1	medioambiente, defensor de su conservación, de su	Calidad, comp; U. Alicante
2	calidad y del	U. Córdoba
3	a de incrementar el bienestar de la sociedad y la	calidad de vic U. Córdoba
4	ón en el territorio con proyección internacional,	Calidad U. Gerona V
5	iento libre y desinteresado. 7. La búsqueda de la	calidad y de : U. La Coruña
6	Universidad Miguel Hernández de Elche son: * La	calidad y la U. Miguel H
7	Calidad, esfuer	U. Navarra
8	a de Cooperación al Desarrollo y Sostenibilidad. Calidad de las	U. Oviedo V
9	a gestión de los recursos. * El compromiso con la	calidad y la : U. Pais Vas
10	internacional de la Universidad. * Innovación y	calidad. * El U. Politéc.
11	ciudad, con el país y con el mundo Cultura de la	calidad, tran; U. Pompeu i
12	Calidad, Inno	U. Salamanc
13	la institución y de las personas que la componen.	Calidad. Exce; U. Valladolid

Anexo I.4. Ejemplos de las palabras más frecuentes del elemento Ejes estratégicos.

Palabras con más frecuencia. Archivos de los Ejes estratégicos.

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid I
- U. Barcelona EJI
- U. Burgos EJES
- U. Cantabria EJI
- U. Carlos III E
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES
- U. Islas Balear
- U. Jaen EJES
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJI
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES
- U. León EJES
- U. Lérica EJES
- U. Miguel Herná
- U. Murcia EJES
- U. Málaga EJES
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Concordance

Hits Total No. of Word Types: 583 Total No. of Word Tokens: 1804

Rank	Freq	Word	Lemma Word Form(s)
13	18	universidad	
14	16	gestión	
15	15	Investigación	
16	15	sociedad	
17	14	e	
18	13	conocimiento	
19	13	para	
20	12	desarrollo	
21	12	Una	
22	11	Gestión	
23	11	recursos	
24	11	transferencia	
25	10	calidad	
26	10	Formación	
27	10	La	
28	10	que	
29	10	social	
30	10	su	

Search Term Words Case Regex Advanced

Display Options Treat all data as lowercase

Start Stop Sort Sort by

Hit Location Search Only 0

Sort by Freq

Invert Order

Save Window Exit

Palabra “Sociedad” y “Social”

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid I
- U. Barcelona EJI
- U. Burgos EJES
- U. Cantabria EJI
- U. Carlos III E
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES
- U. Islas Balear
- U. Jaen EJES
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJI
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES
- U. León EJES
- U. Lérica EJES
- U. Miguel Herná
- U. Murcia EJES
- U. Málaga EJES
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES
- U. Pablo Olavid

Total No. 43

Files Processed

Concordance

Hit KWIC File

1	ulación y compromiso con la sociedad . Imagen corporativa y comun	U. Almería
2	Apertura y orientación a la sociedad	U. Aut. Mad
3	s usuarios directos y de la sociedad en general (orientación al	U. Cantabri
4	SERVICIO A LA SOCIEDAD Contribuir a satisfacer la:	U. Castilla
5	idades y expectativas de la sociedad en general y de la Comuni	U. Castilla
6	cto social y servicios a la sociedad	U. Gran Can
7	je de las relaciones con la sociedad de las Islas Baleares Eje	U. Islas Ba
8	estión 4*.- Relación con la sociedad 5*.- Internacionalización	U. Miguel H
9	ar, innovar para cambiar la sociedad . 3*.- El valor estratégico	U. Málaga E
10	rabajo La universidad y la Sociedad : compromiso y desarrollo s	U. Politéc.
11	recursos Relaciones con la sociedad	U. Rey Juan
12	nto y su transferencia a la sociedad . * Impulsar la transformac	U. Roviri E
13	onómico del territorio y la sociedad . * Llegar a ser una organi	U. Roviri E
14	ón, gestión, comunicación y sociedad * Recursos	U. Salamanc
15	tamente Comunicación con la sociedad e imagen de la Universidad	U. Valencia
16	a 4*.- La universidad en la sociedad 5*.- Gestión del desarroll	U. Valladol
17	anciación Formación para la sociedad Tecnologías de la informac	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 17

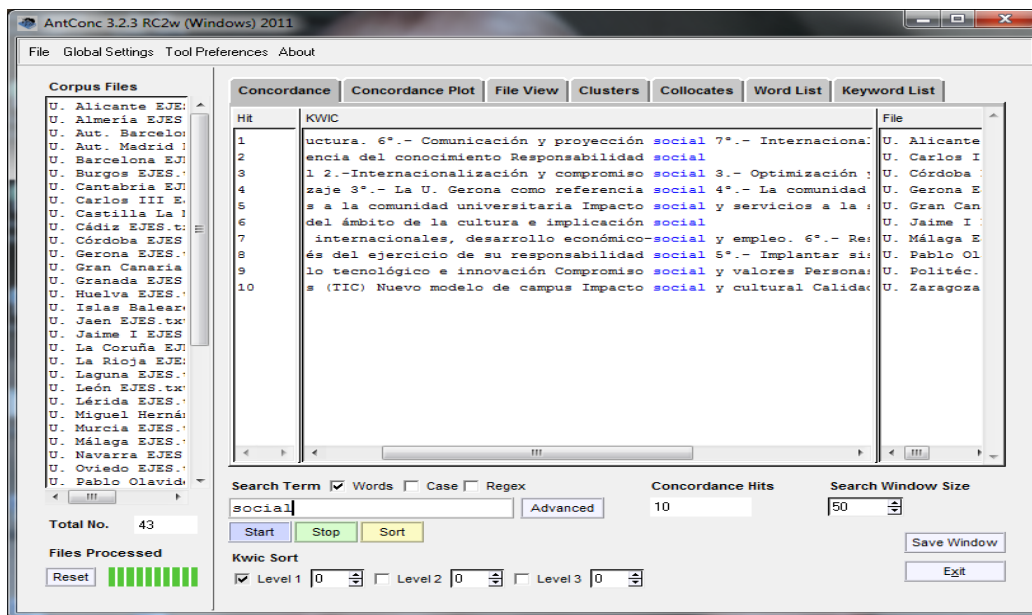
Search Window Size 50

Start Stop Sort

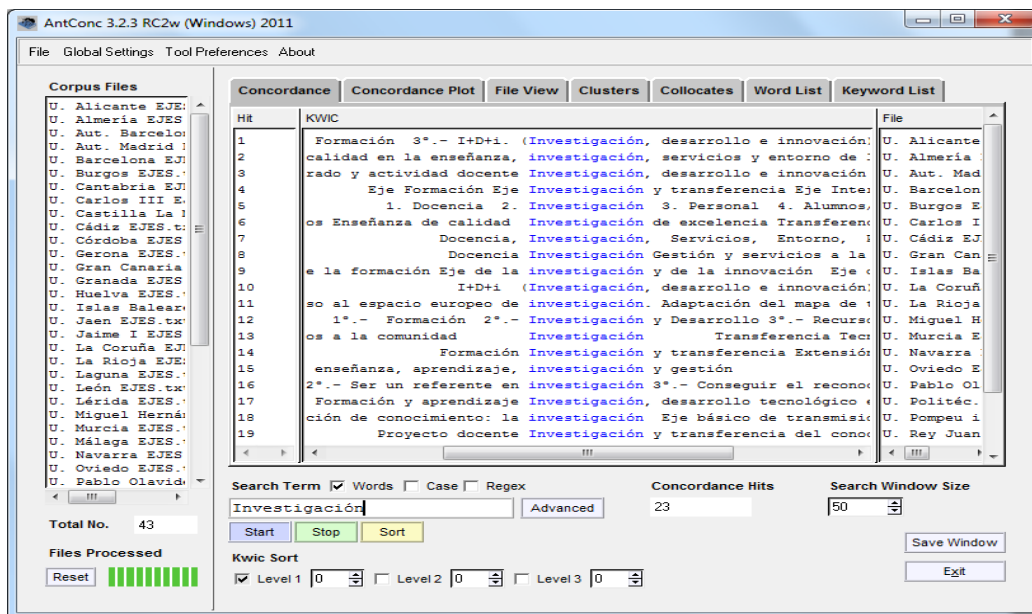
Kwic Sort

Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

Save Window Exit



Palabra "Investigación"



Palabras “Transferencia” y “Conocimiento”

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelo...
- U. Aut. Madrid I...
- U. Barcelona EJ...
- U. Burgos EJES..
- U. Cantabria EJ...
- U. Carlos III E...
- U. Castilla La I...
- U. Cádiz EJES..t...
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES..
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES..
- U. Islas Balear...
- U. Jaen EJES.tx
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJ...
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES..
- U. León EJES.tx
- U. Lérida EJES..
- U. Miguel Herná...
- U. Murcia EJES..
- U. Málaga EJES..
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES..
- U. Pablo Olavida

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hit	KWIC	File
1	ción Eje Investigación y transferencia Eje Internacionalización	U. Barcelon
2	estigación de excelencia Transferencia del conocimiento Respons	U. Carlos I
3	ciación 5.- Generación y transferencia de conocimiento	U. Córdoba
4	1*.- Creación y transferencia de conocimiento 2*.- La c	U. Gerona E
5	mbito de la generación y transferencia de conocimientos El mapa	U. Jaime I
6	titucional. Innovación y transferencia de tecnología. Acceso al	U. La Rioja
7	Investigación Transferencia Tecnológica Ejes Horizos	U. Murcia E
8	ormación Investigación y transferencia Extensión	U. Navarra
9	ncia Eje transversal de transferencia de conocimiento Eje tra	U. Pompeu i
10	docente Investigación y transferencia del conocimiento Organiz	U. Rey Juan
11	ce del conocimiento y su transferencia a la sociedad. * Impulsa	U. Roviri E
12	ctividad investigadora y transferencia de conocimientos Difusión	U. Valencia
13	2*.- Investigación 3*.- Transferencia de conocimiento y tecnol	U. Valladol
14	Docencia Investigación y transferencia del conocimiento Relación	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 14 Search Window Size 50

Start Stop Sort

Kwic Sort

Level 1 Level 2 Level 3

Save Window Exit

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelo...
- U. Aut. Madrid I...
- U. Barcelona EJ...
- U. Burgos EJES..
- U. Cantabria EJ...
- U. Carlos III E...
- U. Castilla La I...
- U. Cádiz EJES..t...
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES..
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES..
- U. Islas Balear...
- U. Jaen EJES.tx
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJ...
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES..
- U. León EJES.tx
- U. Lérida EJES..
- U. Miguel Herná...
- U. Murcia EJES..
- U. Málaga EJES..
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES..
- U. Pablo Olavida

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hit	KWIC	File
1	ación de excelencia Transferencia del conocimiento Responsabili	U. Carlos I
2	ión 5.- Generación y transferencia de conocimiento	U. Córdoba
3	1*.- Creación y transferencia de conocimiento 2*.- La docen	U. Gerona E
4	Consolidar los polos de conocimiento ULE Diferenc	U. León EJE
5	s, nuevas tecnologías. 2*.- La U. del conocimiento : investigar i	U. Málaga E
6	adémica: hacia el espacio europeo del conocimiento : EIX 3 El mo	U. Politéc.
7	Eje básico de creación de conocimiento : la investig	U. Pompeu i
8	igación Eje básico de transmisión de conocimiento : la docencia	U. Pompeu i
9	Eje transversal de transferencia de conocimiento Eje transve	U. Pompeu i
10	nte Investigación y transferencia del conocimiento Organización	U. Rey Juan
11	buir significativamente al avance de conocimiento y su transfe	U. Roviri E
12	- Investigación 3*.- Transferencia de conocimiento y tecnología	U. Valladol
13	cia Investigación y transferencia del conocimiento Relación univ	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regex Advanced

Concordance Hits 13 Search Window Size 50

Start Stop Sort

Kwic Sort

Level 1 Level 2 Level 3

Save Window Exit

Palabras “Docencia” y “Formación”

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJE:
- U. Almería EJES:
- U. Aut. Barcelo:
- U. Aut. Madrid i
- U. Barcelona EJI
- U. Burgos EJES:
- U. Cantabria EJI
- U. Carlos III E:
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES:
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES:
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES:
- U. Huelva EJES:
- U. Islas Balear:
- U. Jaen EJES:
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJI
- U. La Rioja EJE:
- U. Laguna EJES:
- U. León EJES:
- U. Lérida EJES:
- U. Miguel Herná
- U. Murcia EJES:
- U. Málaga EJES:
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES:
- U. Pablo Olavid:

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance

Hit	KWIC	File
1	1. Docencia 2. Investigación 3. Perso	U. Burgos E
2	Docencia, Investigación, Servicios,	U. Cádiz EJ
3	cia de conocimiento 2*.- La U. Gerona E	U. Gerona E
4	Docencia Investigación Gestión y se:	U. Gran Can
5	n, desarrollo e innovación) Docencia Eje relaciones con sociedades (U. La Coruñ
6	ntros-programa. Modelo de Docencia europea para la UR: DEUR.]	U. La Rioja
7	s de la institución. Docencia Agente Cultural y S	U. Murcia E
8	1*.- Ofertar una Docencia basada en la excelencia y (U. Pablo Ol
9	misión de conocimiento: la Docencia Eje transversal de transf	U. Pompeu i
10	ovadora y punta de lanza en Docencia e investigación. Una unive:	U. Sevilla
11	ión. - Gestión. Recursos - Docencia e investigación.	U. Vigo EJE
12	Docencia Investigación y transferenc	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regex

docencia Advanced Concordance Hits 12 Search Window Size 50

Start Stop Sort Save Window Exit

Kwic Sort

Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJE:
- U. Almería EJES:
- U. Aut. Barcelo:
- U. Aut. Madrid i
- U. Barcelona EJI
- U. Burgos EJES:
- U. Cantabria EJI
- U. Carlos III E:
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES:
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES:
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES:
- U. Huelva EJES:
- U. Islas Balear:
- U. Jaen EJES:
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJI
- U. La Rioja EJE:
- U. Laguna EJES:
- U. León EJES:
- U. Lérida EJES:
- U. Miguel Herná
- U. Murcia EJES:
- U. Málaga EJES:
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES:
- U. Pablo Olavid:

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance

Hit	KWIC	File
1	*.- Componente humano 2*.- Formación 3*.- I+D+i. (Investigación	U. Alicante
2	Eje Formación Eje Investigación y transf	U. Barcelon
3	mentar la participación, formación, evaluación y reconocimiento	U. Castilla
4	1.- Formación integral 2.-Internacionali:	U. Córdoba
5	Eje de la formación Eje de la investigación y (U. Islas Ba
6	ssidad: cursos de verano y formación a lo largo de toda la vida	U. La Rioja
7	ión) 6 Desarrollar plan de formación a toda la organización 7 :	U. Lérida E
8	1*.- Formación 2*.- Investigación y Desa:	U. Miguel H
9	Formación Investigación y transferenc	U. Navarra
10	Formación y aprendizaje Investigación	U. Politéc.
11	+ Formación + I+D+i + Personas + Proye	U. Salamanc
12	do y inserción profesional Formación de postgrado relevante Inte	U. Valencia
13	1*.- Formación 2*.- Investigación 3*.- Tr	U. Valladol
14	/institución Financiación Formación para la sociedad Tecnología	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regex

formación Advanced Concordance Hits 14 Search Window Size 50

Start Stop Sort Save Window Exit

Kwic Sort

Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

Palabra "Internacional*"

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona EJES
- U. Burgos EJES
- U. Cantabria EJES
- U. Carlos III E
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES
- U. Islas Baleare
- U. Jaen EJES
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJES
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES
- U. León EJES
- U. Lérida EJES
- U. Miguel Hernán
- U. Murcia EJES
- U. Málaga EJES
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES
- U. Pablo Olavide

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hit	KWIC	File
1	. 6*.- Comunicación y proyección social 7*.- Internacionalizaci	U. Alicante
2	. Imagen corporativa y comunicación integral Internacionalizaci	U. Almería
3	mación Eje Investigación y transferencia Eje Internacionalizaci	U. Barcelon
4	1.- Formación integral 2.- Internacionalizaci	U. Córdoba
5	a con su entorno que consolida su proyección internacional. Una	U. Granada
6	Baleares Eje de las relaciones exteriores e internacionalizaci	U. Islas Ba
7	titulaciones al espacio europeo. Proyección internacional de la	U. La Rioja
8	exiones con el entorno próximo y ampliar las internacionales Me	U. León EJE
9	y Gestión 4*.- Relación con la sociedad 5*.- Internacionalizaci	U. Miguel H
10	Alianzas con el entorno: cultura, relaciones internacionales, de	U. Málaga E
11	iación Impulso a la conexión externa y a la internacionalizaci	U. Oviedo E
12	vestigación 3*.- Conseguir el reconocimiento internacional de la	U. Pablo Ol
13	ferencia de conocimiento Eje transversal de internacionalizaci	U. Pompeu i
14	* Formación * I+D+i * Personas * Proyección Internacional * Di	U. Salaman
15	chamiento de prestigio histórico. Referencia internacional. Acc	U. Santiago
16	profesional Formación de postgrado relevante Internacionalizaci	U. Valencia
17	versitaria. - Orientación al medio ambiente. Internacionalizaci	U. Vigo EJE
18	social y cultural Calidad Descentralización Internacionalizaci	U. Zaragoza

Search Term Words Case Regexp Advanced

Concordance Hits 18 Search Window Size 50

Start Stop Sort Save Window Exit

Kwic Sort

Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

Palabra "Gestión"

AntConc 3.2.3 RC2w (Windows) 2011

File Global Settings Tool Preferences About

Corpus Files

- U. Alicante EJES
- U. Almería EJES
- U. Aut. Barcelon
- U. Aut. Madrid
- U. Barcelona EJES
- U. Burgos EJES
- U. Cantabria EJES
- U. Carlos III E
- U. Castilla La I
- U. Cádiz EJES
- U. Córdoba EJES
- U. Gerona EJES
- U. Gran Canaria
- U. Granada EJES
- U. Huelva EJES
- U. Islas Baleare
- U. Jaen EJES
- U. Jaime I EJES
- U. La Coruña EJES
- U. La Rioja EJES
- U. Laguna EJES
- U. León EJES
- U. Lérida EJES
- U. Miguel Hernán
- U. Murcia EJES
- U. Málaga EJES
- U. Navarra EJES
- U. Oviedo EJES
- U. Pablo Olavide

Total No. 43

Files Processed

Reset

Concordance Concordance Plot File View Clusters Collocates Word List Keyword List

Hit	KWIC	File
1	de un sistema eficiente de gestión integral universitaria Mejo	U. Almería
2	el entorno Eje Personas Eje Gestión de los recursos y la econom	U. Barcelon
3	estudiantes 5. Recursos 6. Gestión 7. Proyección institucional	U. Burgos E
4	ÓN AL USUARIO Orientar la gestión a la satisfacción de las neces	U. Castilla
5	Y LA COMUNICACIÓN Basar la gestión en el uso de las NNIT, la cor	U. Castilla
6	compromiso del personal de gestión con los objetivos de la Ins	U. Castilla
7	personas para conseguir una gestión de calidad	U. Castilla
8	a 5*.- La organización y la gestión de recursos	U. Gerona E
9	Docencia Investigación Gestión y servicios a la comunidad	U. Gran Can
10	financieros (optimizando su gestión)	U. Huelva E
11	ptación de recursos y de la gestión Eje de las relaciones con	U. Islas Ba
12	a Relaciones con sociedades Gestión Infraestructuras	U. La Coruñ
13	s sistemas de información y gestión y de su base tecnológica. E	U. Laguna E
14	ción 7 Implantar modelo de gestión de la universidad que condu	U. Lérida E
15	Desarrollo 3*.- Recursos y Gestión 4*.- Relación con la socied	U. Miguel H
16	objetivos de organización, gestión, infraestructura, recursos	U. Murcia E
17	jetivos de proceso. Gestión de información corporativa	U. Murcia E
18	esempeños: Plantilla Gestión y organización: Directrices	U. Murcia E
19	rales Financiación y Gestión del Plan estratégico	U. Murcia E

Search Term Words Case Regexp Advanced

Concordance Hits 27 Search Window Size 50

Start Stop Sort Save Window Exit

Kwic Sort

Level 1 0 Level 2 0 Level 3 0

ANEXO II. ILUSTRACIONES DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y EJES ESTRATÉGICOS POR CC.AA.

Anexo II.1. Ilustraciones de la Misión de las distintas Universidades por CC.AA.

X_1a



Respuesta a la Misión - **Público**

X_1b



Respuesta a la Misión - **Sociedad**

X_1c

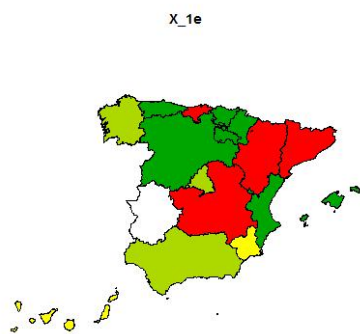


Respuesta a la Misión - **Calidad**

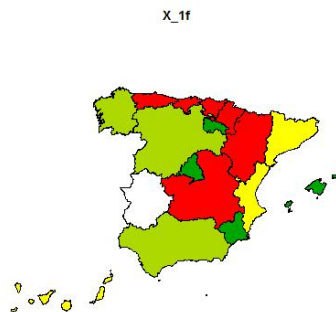
X_1d



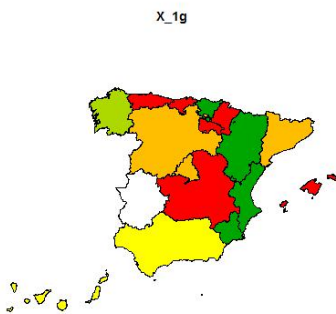
Respuesta a la Misión - **Conocimiento**



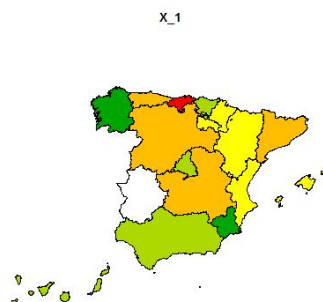
Respuesta a la Misión - **Formación**



Respuesta a la Misión - **Investigación**



Respuesta a la Misión - **Desarrollo**



Mapa de las **medias** de la **Misión**
de las CCAA

Respecto a la respuesta media por CC.AA., sólo la Comunidad de Cantabria no llega al 20% de respuestas positivas. La razón es que únicamente existe una universidad pública en este territorio, que responde exclusivamente de forma positiva a la pregunta relativa a la calidad. Las otras dos universidades que, de forma individual, no llegan al 20% son catalanas. Al hacer la media con el resto de las universidades de su área geográfica, la situación resultante es más favorable.

Anexo II.2. Ilustraciones de la Visión de las distintas Universidades por CC.AA.

X_2a



Respuesta a la Visión - **Servicio**

X_2b



Respuesta a la Visión - **Social**

X_2c



Respuesta a la Visión - **Cultural**

X_2d



Respuesta a la Visión - **Formación**

X_2e



Respuesta a la Visión - **Entorno**

X_2f



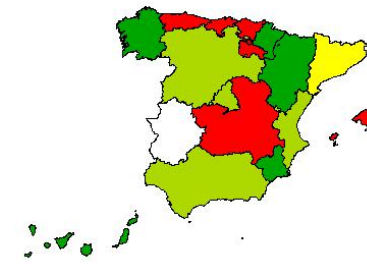
Respuesta a la Visión - **Gestión**

X_2g



Respuesta a la Visión - **Internacional**

X_2h



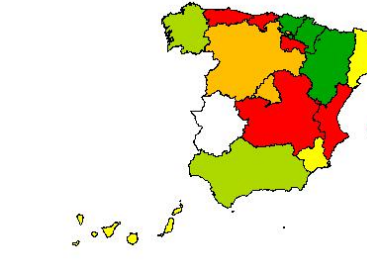
Respuesta a la Visión - **Investigación**

X_2i



Respuesta a la Visión - **Calidad**

X_2j



Respuesta a la Visión - **Conocimiento**

X_2k



Respuesta a la Visión - **Innovación**

X_2l



Respuesta a la Visión - **Estudiantes**

X_2m



Respuesta a la Visión - **Desarrollo**

X_2

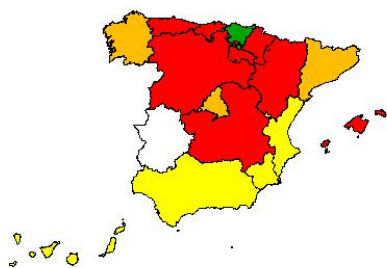


Mapa de las **medias** de la **Visión** de las
CCAA

En el presente gráfico –media de la Visión- tenemos reflejado el mismo escenario que en los mapas de puntos anteriores, donde la Comunidad Autónoma que no tiene definida la Visión es Castilla-La Mancha. Igualmente, se destaca que Aragón tiene más del 80% de positividad en su comunidad gracias a la positividad de la Universidad de Zaragoza. Estos datos son así dado que las comunidades citadas únicamente están representadas por una única universidad.

Anexo II.3. Ilustraciones de los Valores de las distintas Universidades por CC.AA.

X_3a



Respuesta a los Valores - **Igualdad**

X_3b



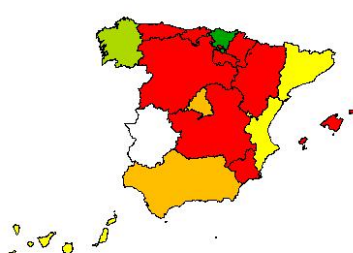
Respuesta a los Valores - **Participación**

X_3c



Respuesta a los Valores - **Responsabilidad**

X_3d



Respuesta a los Valores - **Transparencia**

X_3e



Respuesta a los Valores – **Principios
Éticos**

X_3f



Respuesta a los Valores – **Compromiso**

X_3g



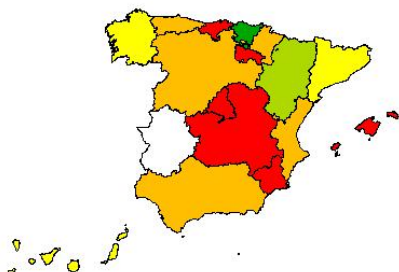
Respuesta a los Valores – **Desarrollo**

X_3h



Respuesta a los Valores – **Calidad**

X_3



Mapa de las **medias** de los **Valores** de
las CCAA

La Comunidad Autónoma que representa mayor porcentaje en este elemento es el País Vasco por lo dicho anteriormente referente a la positividad total en sus preguntas y ser una única universidad en la comunidad autónoma. Igualmente, las comunidades autónomas que tienen una negatividad mayor, son: Cantabria, La Rioja, Castilla-La Mancha, Madrid, Murcia y las Islas Baleares. En estas comunidades nos encontramos con algunas del conjunto de las 15 universidades que no tienen definido sus Valores en la PE. Cabe destacar que con un mínimo del 60% de respuesta positiva está la Comunidad de Aragón.

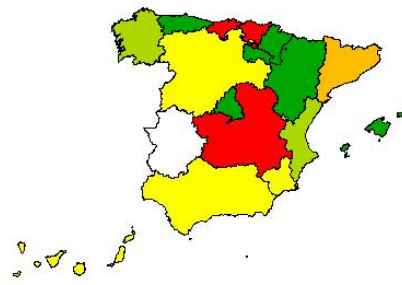
Anexo II.4. Ilustraciones de los Ejes Estratégicos de las distintas Universidades por CC.AA.

X_4a



Respuesta a los Ejes – **Sociedad/Social**

X_4b



Respuesta a los Ejes – **Investigación**

X_4c



Respuesta a los Ejes – **Conocimiento**

X_4d



Respuesta a los Ejes – **Docencia**

X_4e



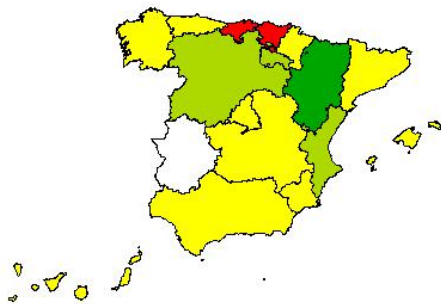
Respuesta a los Ejes – **Internacional**

X_4f



Respuesta a los Ejes – **Gestión**

X_4



Mapa de las **medias** de los **Ejes**
Estratégicos de las CCAA

Aragón tiene una positividad de más del 80% como comunidad (U. de Zaragoza con 5 Ejes en los que trabaja), Cantabria y País Vasco no llegan al 20%, donde la primera trabaja exclusivamente en el Eje Sociedad y la segunda no tiene definido los Ejes en su PE. La Rioja, Castilla y León y la Comunidad Valenciana trabajan al menos en el 60% de los Ejes definidos.

