

## **METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE CASO**

### **MANUAL DE INVESTIGADORES DEL PROYECTO INNOQUAL**

**Manuel Fernández Esquinas**

**Paula Espinosa Soriano**

**José Antonio Pedraza Rodríguez**

(Proyecto INNOQUAL: “La Calidad Institucional del Sistema de Innovación: Valores, Gobernanza y Contribuciones al Desarrollo de las Instituciones de I+D y Educación Superior en España”. Agencia Estatal de Investigación, Ref. CSO2017-88354-R)

**Unidad de Investigación “Innovación y Transferencia de Conocimiento”**

**(Grupo de Investigación PAIDI SEJ-681).**

**Instituto de Estudios Sociales Avanzados del CSIC / Universidad de Córdoba**

**Colección Documentos de Trabajo/‘Working Papers Series’. WP2020-01.**

# **METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE CASO**

## **MANUAL PARA INVESTIGADORES DEL PROYECTO INNOQUAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **2. ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES**

- 2.1. Distribución de casos y tareas
- 2.2. Conjunto de fuentes para un estudio de caso
- 2.3. Cómo trabajar con las instituciones
- 2.4. Materiales para la presentación del proyecto
- 2.5. Periodo temporal de referencia

#### **3. ENTREVISTAS**

- 3.1. Función de las entrevistas y combinación de las entrevistas con otras fuentes
- 3.2. Número de entrevistas
- 3.3. Preparación de las entrevistas
- 3.4. Ficha de cada entrevista y grabación
- 3.5. Identificación de personas influyentes en la institución
- 3.6. Relación de temas para las entrevistas

#### **4. EVALUACIÓN CONJUNTA DE LAS DIMENSIONES**

- 4.1. Cómo evaluar las dimensiones
- 4.2. Definiciones teóricas de las dimensiones
- 4.3. Hoja de puntuaciones

#### **5. INFORMES**

- 5.1. Cómo debe ser el informe de una institución
- 5.2. Cómo se publicará el informe
- 5.3. Formato del informe
- 5.4. Estructura del informe (capítulos)
- 5.5. Versiones preliminares de los informes para la segunda reunión

#### **6. ENCUESTA**

##### **ANEXOS**

- Documentación de los estudios de caso
- Ficha para las entrevistas personales
- Relación de instituciones y personas
- Referencias bibliográficas de apoyo

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene explicaciones sobre el procedimiento a emplear en los estudios de caso de las 13 instituciones seccionadas.

El objetivo es ofrecer una síntesis de los pasos a seguir que sea de utilidad para:

- Homogenizar la recogida de información.
- Emplear criterios comunes en la evaluación conjunta de una institución.
- Facilitar la escritura de los informes.

La metodología del proyecto consiste en el estudio detallado de instituciones/organizaciones consideradas como unidades de análisis (para simplificar la terminología, durante el proyecto se hablará de instituciones). Los estudios de caso tienen entidad por sí mismos y darán lugar a informes y sucesivas publicaciones. Con el conjunto de los estudios de caso se realizarán varios análisis comparativos.

En este documento se incluyen recomendaciones de tipo práctico y algunas herramientas de utilidad. Para los fundamentos conceptuales del proyecto, los detalles de la metodología y el análisis QCA se remite a la memoria del proyecto y a las lecturas clave seleccionadas.

## 2. ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES

### 2.1. Distribución de casos y tareas

Cada institución se asigna a dos de los miembros del equipo. (Ver anexo con listado de instituciones e investigadores responsables).

Las decisiones sobre entrevistas y fuentes concretas, la división de tareas y la redacción del informe corresponden a las dos personas encargadas de cada institución. La evaluación sintética (hoja de puntuaciones) en la primera fase se realiza de manera independiente por las dos personas.

El trabajo que deben realizar es el siguiente:

- Recogida de información a través de las fuentes indicadas
- Informe síntesis de la institución
- Evaluación conjunta de las dimensiones estudiadas en la institución, traducida en una serie de puntuaciones
- Recogida de breve información adicional a incluir como anexos (“listado de personas influyentes” y “cuadro de indicadores de resultados”).

### 2.2. Conjunto de fuentes para un estudio de caso

Para cada institución es necesario manejar un conjunto variado de fuentes. La información que proporcionen estas fuentes debe ser suficiente para obtener una visión fundamentada, escribir el informe y desarrollar una argumentación que dé lugar a una evaluación conjunta.

Cada autor debe considerar qué cantidad de información es suficiente para afrontar el informe con seguridad y poder defenderlo aportando evidencias. Los grupos de fuentes son los siguientes:

*a) Normas legales que definen la misión y rigen las actividades de la institución.*

Deben centrarse en la legislación específica referida a la institución, así como en las regulaciones y normas que definen los **objetivos** y gobiernan las actividades.

Esta información es útil para describir el **deber ser** de la institución y aportará información principalmente sobre la dimensión de la **adecuación institucional**.

*b) Recopilación de informes y evaluaciones referidos a la institución.*

Incluyen evaluaciones sobre el comportamiento de la organización, diagnósticos de situación, estudios sobre cumplimiento de objetivos, etc.

La selección debe centrarse en documentos que proporcionen información sobre la **adecuación** de las acciones de la institución, su **efectividad y eficacia**, el grado de **proactividad**, el grado de **innovación**, así como en los **resultados** de la institución y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico.

Pueden contemplarse fuentes internas propias de la institución o fuentes externas.

*c) Recopilación de publicaciones externas de carácter académico o periodístico.*

Artículos en revistas científicas, libros o capítulos de libros publicados sobre la institución (incluyendo tesis doctorales, si existieran), relacionados con alguna de las dimensiones del proyecto.

Reportajes o artículos periodísticos o divulgativos de suficiente entidad para reflejar la **trayectoria de la organización**, sus **tendencias actuales** o **hechos puntuales de importancia** en la situación actual de la organización.

*d) Entrevistas a personal de la institución en varios niveles: alta dirección, directivos de nivel medio y personal técnico.*

El perfil debe corresponder a personas que pueden ofrecer una **información relevante del funcionamiento interno, del contexto y de los resultados de la institución**. No existe un número mínimo o máximo de entrevistas. El investigador debe decidir cuándo dispone de información fiable (a título orientativo, se recomiendan 4-5 entrevistas por cada perfil de entrevistado).

En cada institución debe identificarse a **personas en puestos clave** que es conveniente entrevistar (responsable máximo, principales directivos, personal técnico en puestos estratégicos...). Si no es posible obtener entrevistas de este personal, es recomendable tener un plan de sustitución por otras personas que pueden proporcionar información equivalente.

Es recomendable acudir a **personas en puestos clave en el pasado**. Habitualmente estas personas pueden hablar con mayor distancia y grado de libertad sobre algunas de las dimensiones de la calidad institucional.

*e) Entrevistas con informantes expertos externos a la institución*

El perfil corresponde a **investigadores** o a **personal especializado** que haya estudiado en detalle algún aspecto de interés de la institución relacionado con el proyecto (consultores, expertos que hayan participado en una evaluación conjunta de la institución, etc.).

También se incluyen personas que conocen la institución debido a que han trabajado en **periodos anteriores en puestos relevantes** (puestos influyentes distintos a los directivos, puestos de libre designación o asesoramiento, etc.), pero que ya no trabajan en la institución.

*f) Entrevistas con usuarios estratégicos de los servicios de la institución*

Se deberán seleccionar perfiles de personas que puedan aportar información de su experiencia al utilizar el **servicio específico que presta la institución** (algunas empresas, instituciones públicas o privadas que puedan ser considerados usuarios emblemáticos). El investigador deberá seleccionar los perfiles más adecuados de los usuarios clave de la institución de acuerdo con las actividades que realiza y la adecuación a los objetivos del estudio.

Cuando exista alguna fuente disponible relacionada con usuarios (encuestas de satisfacción, evaluaciones realizadas por empresas usuarias, etc.), es posible utilizarla para complementar o sustituir información sobre este perfil de informante.

En el caso de las universidades, los usuarios fundamentales son los *estudiantes*. Frente a la dificultad de seleccionar perfiles de estudiantes, en su lugar se puede utilizar alguna información externa que pueda dar cuenta de la valoración de los estudiantes respecto al servicio de la institución.

### **2.3. Cómo trabajar con las instituciones**

La situación ideal es contar con la colaboración de personas que tienen la máxima responsabilidad en una institución.

A continuación se incluye alguna información importante para trasladar a los directivos dirigida a facilitar esta colaboración:

-Los informes obtenidos por el proyecto se plantean como *evaluaciones internas de utilidad* que la institución obtendrá de manera gratuita y sin apenas esfuerzo. Serán informes firmados por los investigadores, por lo que los directivos no tendrán que compartir el diagnóstico con los autores.

-Las primeras versiones de los informes serán confidenciales. Se dirigirán en primer lugar a los responsables de la institución. Se contrastará el análisis y se acordará con ellos la forma de publicar los informes finales.

-El objetivo del proyecto es obtener un diagnóstico comparado del sistema que sea útil para informar la toma de decisiones. En este sentido, los resultados del proyecto se dirigirán únicamente a realizar aportaciones constructivas a través de los medios habituales de la investigación en las ciencias sociales (revistas científicas, libros e informes en medios reconocidos).

Es conveniente iniciar la investigación a través de algún contacto o conocido que tenga una situación cercana al equipo directivo. A través de este apoyo es mucho más efectivo generar confianza y trasladar la idea de que el proyecto pretende realizar una labor constructiva. Esta persona también puede ayudar a la hora de localizar contactos o documentos importantes.

El principal motivo para la colaboración con los responsables es el acceso a información estratégica, así como la identificación de directivos, cuadros medios y trabajadores que actúan como informadores cualificados. Para las posibles encuestas también es necesaria la colaboración de la institución.

Es posible realizar un estudio de caso sin la colaboración de los actuales directivos. En muchas ocasiones la información relevante la pueden proporcionar personas que han sido antiguos directivos, trabajadores o expertos externos. Para contactar con estas personas no es necesario contar con autorización. Muchos de los documentos relevantes para realizar un informe son públicos o pueden ser proporcionados por informantes cualificados. La cuestión más importante es que las fuentes empleadas sean solventes y proporcionen suficiente evidencia para construir un diagnóstico argumentado de la calidad institucional.

No obstante, cuando los directivos de una institución manifiesten que no están dispuestos a colaborar, el equipo del proyecto deberá decidir, de acuerdo con los investigadores encargados de la institución, si merece la pena seguir con el estudio de caso o cambiar de institución.

## 2.4. Materiales para la presentación del proyecto

Se han elaborado materiales para que los investigadores puedan presentar adecuadamente el proyecto y, en su caso, elaborar cartas o mensajes específicos para las personas a las que se dirijan. Los materiales son los siguientes:

-Folleto de resumen del proyecto.

-Carta general de presentación dirigida al responsable de la institución (firmada por el IP). Esta carta se ha enviado de manera centralizada desde el IESA-CSIC, con copia al investigador a cargo del estudio de la institución (excepto cuando el investigador encargado recomienda otra opción).

-Modelo de carta que se deberá adaptar a los perfiles de personas a entrevistar: cuadros medios y trabajadores, usuarios y expertos.

-En los casos en que resulte conveniente, es posible utilizar algunas partes de este manual para ofrecer información a la institución sobre los objetivos o resultados del proyecto. Por ejemplo, la estructura general del informe, la relación de fuentes, etc.

Una vez que se consiga la autorización de una institución, serán los investigadores los que elegirán a las personas a entrevistar y se dirigirán a ellas directamente.

Cuando se considere necesario, es posible que el IP u otros miembros del equipo asistan a una reunión preparatoria con los responsables de una institución.

*Se está elaborando una pequeña página web del proyecto que se podrá indicar como referencia.*

## 2.5. Periodo temporal de referencia

No existe un periodo predefinido para estudiar una institución. Cada institución es distinta. Existen instituciones con muchos años de historia, incluso siglos, y otras de creación reciente.

Los *informes focalizan en la situación actual de la institución, aunque como factores explicativos se debe acudir a distintos momentos del pasado*. Es conveniente focalizar en momentos del pasado que tengan sentido para un *diagnóstico de la situación actual* orientado a informar la toma de decisiones. De acuerdo con este criterio general, el periodo temporal para observar las dimensiones clave del proyecto lo debe asumir la persona que investiga.

A título orientativo, *las prioridades se pueden centrar en los últimos 10 años* (el periodo coincide aproximadamente con el *inicio de la crisis* que ha afectado a prácticamente todas las instituciones).

Para algunas instituciones es posible que existan *encrucijadas críticas* anteriores a ese periodo que ayuden a entender el desarrollo reciente o sus resultados. En dichas situaciones, los investigadores pueden retroceder en el tiempo y buscar informantes o documentos clave en el periodo que necesiten.

Independientemente del periodo temporal de referencia, es conveniente que cada informe incluya una breve historia de la institución desde sus orígenes (aproximadamente una o dos páginas. Ver “estructura de informe”).

## 3. ENTREVISTAS

### 3.1. Función de las entrevistas y combinación de las entrevistas con otras fuentes

Las personas entrevistadas son informantes cualificados o estratégicos que ayudan a tener conocimiento de alguna dimensión de la calidad institucional. Un objetivo importante de las entrevistas es *obtener explicaciones cualificadas que den cuenta de por qué ocurren algunos hechos relevantes en la institución.*

Algunos hechos serán observables a través de las entrevistas, mientras que otros lo serán a través de documentos, datos o análisis previos. La persona que investiga debe decidir qué fuentes son más adecuadas para obtener el conocimiento que necesita de la institución para elaborar el informe y realizar una evaluación conjunta.

Las entrevistas no se interpretan como estudios cualitativos que focalizan en el significado o que se dirigen a captar los “discursos” existentes sobre un fenómeno. Es habitual que en las entrevistas surjan discursos o valoraciones en torno a un problema considerado importante. No obstante, se recomienda utilizar las entrevistas como “material estratégico de observación” que permite obtener información, ya sean valoraciones o diagnósticos de hechos.

### **3.2. Número de entrevistas**

No existe un número mínimo o máximo de entrevistas a realizar. La persona que investiga decide cuándo tiene la información relevante que necesita.

El criterio de “saturación” puede ser adecuado para decidir el número de entrevistas. Es posible limitar las entrevistas al momento en que el investigador considere que dispone de suficiente información para fundamentar un argumento y emitir una evaluación. Si no es posible acceder a una información importante a través de entrevistas, se pueden sustituir por otra fuente.

Es importante que se entreviste a algunos miembros del equipo de gobierno actual de la institución. Es necesario ofrecer la oportunidad a los directivos de expresar su opinión sobre las dimensiones de la calidad institucional. Además, estas entrevistas son necesarias para que el equipo directivo tenga información sobre el proyecto y colabore en el contraste de los informes.

Los directivos entrevistados no deben ser sólo los actuales. En numerosas ocasiones alguna información relevante puede provenir de directivos de periodos pasados.

### **3.3. Preparación de las entrevistas**

Es necesario realizar un estudio previo de la institución que sirva de soporte a la preparación de las entrevistas.

Cada entrevista forzosamente debe ser distinta. Debe adaptarse a la institución y al perfil de la persona que se está entrevistando.

Cuando se selecciona un entrevistado, es conveniente:

- Establecer el motivo por el que se ha elegido el perfil.
- Identificar la información estratégica que puede proporcionar (opiniones importantes, versiones cualificadas de los hechos, datos de difícil acceso, etc.).
- Escribir un guión de temas y preguntas de acuerdo con los objetivos de la entrevista y la información estratégica que se prevé obtener.

Las entrevistas no consisten en la aplicación estandarizada un cuestionario. Es preferible plantearlas como *un diálogo que permita razonar y aportar explicaciones sobre los hechos, acompañado de preguntas puntuales.*

No existen preguntas que sean de común aplicación. Existen unos temas clave que se pueden emplear como guía, de manera que la preparación de la entrevista garantice que el entrevistado aporta información de dichos temas.

Más adelante se incluye la relación de temas que se podrían incluir en cada entrevista. Para cada tema clave se incluyen varios ítems que pueden funcionar como guía para la formulación de preguntas.

Es conveniente prescindir de preguntas meramente informativas sobre hechos que se pueden observar directamente o a través de otras fuentes.

Se recomienda modular la forma de preguntar sobre las dimensiones incluidas en el marco de análisis de la calidad institucional. Por ejemplo, en general resulta contraproducente preguntar directamente si una institución “es corrupta”, o si “existen islas de poder” o si se conocen situaciones específicas relacionadas con estos temas. Las dimensiones de la calidad institucional sirven para guiar las observaciones. Es tarea del investigador obtener información más adecuada para realizar un análisis razonado en torno a las dimensiones de la calidad institucional a la hora de redactar los capítulos correspondientes del informe, independientemente de la manera de formular las preguntas.

### **3.4. Ficha de cada entrevista y grabación**

Es conveniente elaborar un registro de cada entrevista a través de una ficha. El objetivo de esta ficha es servir como soporte al investigador a la hora de elaborar el informe o planificar el resto de información. Para el conjunto del proyecto las fichas pueden servir como material de referencia para resolver dudas. Las fichas serán de carácter confidencial y sólo serán utilizadas por el equipo del proyecto.

La ficha resumen de cada entrevista debe tener aproximadamente dos páginas con la siguiente información:

- Perfil breve de la persona entrevistada.
- Notas sobre el desarrollo de la entrevista (sobre los temas tratados y la información pertinente para la investigación).
- Notas sobre la información importante que aporta una entrevista para la elaboración del informe (relacionada con las dimensiones del estudio).

(Ver modelo de ficha en el anexo)

***No es necesario grabar las entrevistas.*** El proyecto no recopila ficheros de sonido ni transcripciones literales.

En muchas ocasiones la grabación funciona como impedimento para obtener información. Si algún investigador decide utilizar grabadora para recordar mejor la entrevista, se recomienda hacerlo únicamente con las personas que manifiestan no tener inconveniente.

En los análisis y publicaciones no se identifica a la persona entrevistada o que proporciona la información, excepto en los temas necesarios cuando se cuenta con la autorización expresa.

### **3.5. Identificación de personas influyentes**

Cada estudio de caso incluye un procedimiento para identificar a las “élites” de las instituciones. Es una tarea sencilla que posiblemente dará mucha información y que permitirá análisis específicos adicionales.

Consiste en lo siguiente:

-Cada entrevista debe incluir una pregunta sobre este tema. (Ver formulación). Esta pregunta se incluye en todas las entrevistas (excepto cuando el perfil de la persona entrevistada no es adecuado para responder).

-De cada entrevista surgirá un conjunto de nombres que se deben anotar.

-A partir del listado de las personas obtenido en cada entrevista, el investigador realizará una evaluación e incluirá la lista de las 10 que a su juicio son las más influyentes.

Los criterios para realizar la selección de estas 10 personas son:

- La coincidencia (o repetición) de un mismo nombre por parte de algunos informadores cualificados.
- La existencia de un argumento sustancial que recomiende incluir un nombre, aunque no exista coincidencia.
- El conocimiento que el propio investigador ha adquirido sobre la institución.

-En el estudio de caso se incluirá un “anexo” que llevará el listado de las 10 personas identificadas con la siguiente información: 1) Nombre y apellidos. 2) Adscripción profesional actual. 3) Principales puestos que ha ocupado en la institución y en instituciones relacionadas.

**Formulación de la pregunta a incluir en las entrevistas:**

**¿Podría identificar a las personas que, según su conocimiento, han influido más en la trayectoria o desarrollo de la institución en los últimos 10 años?**

*(Aclaraciones para el entrevistado:*

*Las personas más influyentes son aquellas que por su posición, control de recursos, capacidad de decisión, de influencia o contactos tienen capacidad para determinar las trayectorias globales de la institución.*

*Estas personas influyentes pueden ser parte de la institución o actores externos. No se trata de identificar a los miembros del equipo de gobierno por su posición dentro de la estructura, sino a las personas que, según su opinión, han generado más impacto global en la institución debido a sus decisiones o a la trascendencia de sus actividades en la trayectoria reciente.*

*Estamos pensando en los últimos 10 años, pero si considera que existe una persona que en periodos anteriores ha sido muy influyente para la situación actual de la institución, también puede nombrarla.)*

### **3.6. Relación de temas para las entrevistas**

A continuación se incluye una serie de temas que pueden servir para plantear una **conversación razonada en torno a cuestiones importantes** que afectan a la institución.

A partir de estos temas se pueden formular preguntas de introducción y otras preguntas sobre cuestiones de interés a realizar en el momento oportuno de la conversación.

*Descripción de la situación actual*

- Actividades principales de la institución
- Estructura organizativa
- Recursos económicos: nivel de financiación, fuentes de financiación de la institución
- Recursos humanos: tipos de contratación, formación de los trabajadores

*Dinámicas de funcionamiento de la institución*

- Formas de acceso a financiación y formas de inversión que incluyen en las actividades
- Regulaciones específicas de especial importancia para la institución que influyen en sus objetivos y funcionamiento cotidiano.
- Procedimientos de gestión específicos de la institución de importancia para su funcionamiento
- Relaciones con el entorno que se consideren de interés
- Etc.

*Condicionantes económicos, sociales y políticos actuales*

- Existencia de fortalezas o factores facilitadores para cumplir objetivos

Existencia de barreras para cumplir objetivos  
“Encrucijadas críticas” en la evolución reciente de la institución  
Principales retos en la situación actual  
Factores que influyen en gobernanza y la gestión  
Diferencias entre objetivos y realizaciones de la institución

#### *Autonomía*

Grado de dependencia o autonomía de las administraciones estatales o autonómicas  
Grado de dependencia o autonomía respecto a legislación  
Capacidad o autonomía de gestión  
Grado de dependencia o autonomía para la captación de recursos externos  
Condiciones para la ejecución de gasto

#### *Meritocracia*

Reclutamiento de nuevo personal: importancia de la adscripción profesional, experiencia previa en la institución u otros factores (distinguiendo entre personal funcionario o laboral fijo y personal eventual o colaboradores)  
Posibilidades de adaptar la selección a las necesidades concretas de la institución  
Para universidades y centros de investigación: situación de la movilidad desde otras instituciones.  
Funcionamiento del mercado interno de trabajo  
Formas de promoción profesional habituales en la institución  
Posibilidades de adaptar la promoción a las necesidades concretas de la institución  
Valoración general de la meritocracia en la institución. Factores que incluyen en la meritocracia

#### *Existencia de intereses particulares susceptibles de subvertir los objetivos de la institución*

Principales factores que, según la experiencia del entrevistado, pueden afectar a los objetivos  
Posibilidades de la institución para evitar prácticas fraudulentas  
Posibilidades de establecer controles para evitar imparcialidad en la distribución de recursos (económicos, contrataciones a empresas, contratación de personal, distribución interna de espacios, instrumental, etc.)  
Grado en que los empleados actúan de acuerdo con los intereses de la institución  
Grado de asunción de principios de transparencia y de imparcialidad por parte de los empleados  
Existencia de grupos informales especialmente influyentes en la institución  
Grado en que la influencia de algunos grupos puede afectar a los objetivos de la institución

#### *Proactividad o capacidad para realizar actividades dirigidas a mejorar los servicios*

Existencia de planes internos para la mejora de los servicios institucionales. Ejemplos de actividades concretas.  
Existencia de autoevaluaciones, evaluaciones externas, controles sistemáticos, etc.  
Iniciativas para establecer relaciones o alianzas con otras instituciones para la mejora de los servicios  
Posibilidades reales o impedimentos a la hora de realizar actividades dirigidas a la mejora de los servicios

#### *Flexibilidad y apertura hacia la innovación*

Adopción de nuevas tecnologías. Cambios tecnológicos principales  
Adopción de innovaciones organizativas, de gestión o de recursos humanos  
Fuentes de conocimiento principales para incorporar mejoras tecnológicas u organizativas: conocimientos procedentes de trabajadores, proveedores, consultores o expertos externos, comparaciones con otras instituciones, etc.  
Grado de adaptación de los trabajadores a las innovaciones tecnológicas u organizativas  
Grado de formación de los trabajadores en estos aspectos (distinguiendo entre categorías de trabajadores)

#### *Alianzas de la organización*

Existencia de lazos de colaboración con instituciones públicas o privadas influyentes  
Apoyos (o falta de apoyos) en organismos influyentes de la administración pública de la que se depende funcionalmente  
Apoyos (o falta de apoyos) de otros organismos públicos o privados

Posibilidades de la institución para ejercer influencias en otros organismos dirigidas a defender intereses y fortalecer los servicios

#### *Adecuación institucional*

Correspondencia entre los objetivos formales establecidos en la normativa y la orientación actual de la organización.

Correspondencia entre los procedimientos formales y las prácticas actuales en la institución.

Actividades concretas importantes para la situación actual de la organización, en contraste con los objetivos formales.

Posible incongruencia de objetivos entre actividades: objetivos que resultan incompatibles a la hora de implementarlos (incluir ejemplos: docencia vs investigación, investigación pública de excelencia vs transferencia, agilidad vs seguridad jurídica, etc.)

Posible complementariedad de objetivos

Factores que contribuyen o dificultan la adecuación institucional

#### *Contribuciones al desarrollo socioeconómico*

Contribuciones al entorno socioeconómico inmediato: ciudad, región etc.

Contribuciones al entorno general

Grado de importancia que la institución otorga a distintos beneficios sociales o económicos

Valoración de los beneficios sociales o económicos logrados por la institución

#### *Contribuciones específicas de la institución relacionadas con el conocimiento, la I+D o la innovación*

Contribuciones al estado del saber, de acuerdo con principios de excelencia o estado del arte de las áreas con presencia en la institución

Valoración del nivel de excelencia de la institución

Contribuciones a la resolución de problemas prácticos vía investigación aplicada, transferencia o difusión.

Valoración de la utilidad de la institución para resolver problemas prácticos de tipo social o económico

#### *Personas influyentes en la organización*

Pregunta de común aplicación en las entrevistas:

**¿Podría identificar a las personas que, según su conocimiento, han influido más en la trayectoria o desarrollo de la institución en los últimos 10 años?**

*Aclaraciones para el entrevistado:*

*Las personas más influyentes son aquellas que por su posición, control de recursos, capacidad de decisión, de influencia o contactos tienen capacidad para determinar las trayectorias globales de la institución.*

*Estas personas influyentes pueden ser parte de la institución o actores externos. No se trata de identificar a los miembros del equipo de gobierno por su posición dentro de la estructura, sino a las personas que, según su opinión, han generado más impacto global en la institución debido a sus decisiones o a la trascendencia de sus actividades en la trayectoria reciente.*

*Estamos pensando en los últimos 10 años, pero si considera que existe una persona que en periodos anteriores ha sido muy influyente para la situación actual de la institución, también puede nombrarla.*

## **4. EVALUACIÓN CONJUNTA DE LAS DIMENSIONES**

### **4.1. Cómo evaluar las dimensiones**

Cada informe se acompañará de un cuestionario corto (una página) con una serie de ítems a responder por el investigador que ha realizado el estudio de caso. El investigador realizará una evaluación final de las dimensiones contempladas en el proyecto y la trasladará a puntuaciones. Dicha información será la base para utilizar el método QCA con el conjunto de los casos.

Cada investigador deberá sintetizar su evaluación final a través de indicadores dicotómicos (0-1) y de escalas (valores de 1 a 5) referidos a cada una de las dimensiones observadas.

Una vez realizado el informe final, se deberá meditar la evaluación que, a juicio del investigador, merece la institución en las “condiciones” y “resultados” establecidos en el esquema operativo de la tabla siguiente (para facilitar la discusión, estas dimensiones se pueden considerar como equivalentes a las “variables independientes” –condiciones- y las “variables dependientes” –resultados- de un diseño estadístico).

Se realizará una evaluación doble para cada dimensión, de acuerdo con las siguientes categorías:

-Dicotomía: 0 - ausencia de la condición, 1 - presencia de la condición

-Escala:

1 – Completamente fuera del conjunto conceptual definido por la variable

2 – Más fuera que dentro

3 – Ni fuera ni dentro

4 – Más dentro que fuera

5 – Completamente dentro del conjunto conceptual definido por la variable

(nota: es posible utilizar puntuaciones intermedias: 1,5; 2,5 etc.)

***El esquema de dimensiones de partida es el siguiente:***

<b>Tipo de condiciones</b>	<b>Dimensiones</b>
Condiciones internas	<b><i>Meritocracia</i></b> en el reclutamiento y la promoción
	Inmunidad respecto a la <b><i>corrupción</i></b> y dominación por <b><i>intereses particulares</i></b>
	Ausencia de “ <b><i>islas de poder</i></b> ” susceptibles de subvertir las reglas institucionales hacia el cumplimiento de sus propios fines
Condiciones externas	<b><i>Proactividad</i></b> o capacidad para realizar actividades o relacionarse con actores, con el objetivo de mejorar sus servicios
	Flexibilidad tecnológica y <b><i>apertura a la innovación</i></b> externa
	<b><i>Alianzas</i></b> dentro de la organización o con aliados externos, que previene en el control por intereses particularistas o ajenos a la organización
<b>Resultados</b>	<b><i>Adecuación institucional:</i></b> correspondencia entre objetivos formales y desempeño real
	<b><i>Contribuciones al desarrollo:</i></b> grado en que se contribuye al progreso económico, social o político en el ámbito propio de actividad.

Para medir la presencia o ausencia de estas dimensiones, o el grado en el que se presentan, el evaluador utilizará una hoja de cuestionario con preguntas relacionadas con las dimensiones. De esta forma todas las puntuaciones otorgadas en las evaluaciones partirán de una misma herramienta de medición. Para llevar a cabo correctamente esta metodología el significado de los conceptos y de las puntuaciones atribuidas debe ser compartido por todos los investigadores.

#### **4.2. Definiciones teóricas de las dimensiones**

El objetivo de este apartado es proporcionar un conjunto de definiciones que permitan al equipo de investigación utilizar nociones comunes a la hora de:

-Orientar las observaciones a aspectos de la realidad que permitan obtener evidencia de los aspectos estudiados.

-Realizar una evaluación conjunta a través de una puntuación de resumen.

Para ello se ha partido de los trabajos precedentes que han contribuido a fijar los conceptos y hacerlos operativos para su empleo en el estudio comparativo (ver referencias bibliográficas).

Para garantizar la comparabilidad con trabajos precedentes se mantienen las dimensiones originales empleadas en los estudios de A. Portes. Algunas dimensiones se han desagregado en dos (llamadas subdimensiones) para atender aspectos específicos de interés en este campo, aunque se consideran como adicionales a las dimensiones originales. Es decir, es necesario puntuar de manera separada las todas las dimensiones y las subdimensiones incluidas en la hoja.

Las dimensiones se definen a modo de dicotomías. La presencia de la dimensión se especifica como una característica “positiva” (puntuada como 1). La situación contraria o ausencia de la dimensión se especifica como una característica “negativa” (puntuada como 0).

**CONDICIONANTES INTERNOS.** Se refieren a acciones y prácticas en el interior de la institución. Corresponden al comportamiento de actores que trabajan en la institución o a rasgos organizativos propios.

### **I. Meritocracia en el reclutamiento y en la promoción**

1-Es la utilización de criterios universales para la selección y promoción del personal de una institución, independientemente de los vínculos personales. Se refiere a la práctica institucional que recluta o promociona a su personal a partir de evidencias de cualificación y competencia de los trabajadores y directivos.

0- La situación contraria es la presencia de decisiones arbitrarias en la selección y promoción del personal.

En el mundo de la universidad y la I+D existen varias posibilidades de observar la meritocracia debido a la importancia que tienen los mercados internos de trabajo. Las características de la institución pueden estar condicionadas por los procedimientos empleados en la fase de acceso, así como por los itinerarios profesionales para la movilidad vertical dentro de la institución. Por ello, es posible distinguir entre procesos de reclutamiento y de promoción.

#### *I.a. Reclutamiento meritocrático*

1- Es la existencia de criterios universales para acceder a trabajar en una institución al margen del origen social o institucional. El reclutamiento meritocrático se refiere a la apertura a personas en el ámbito profesional específico de la institución sin importar los vínculos laborales o personales.

0- Lo contrario es el reclutamiento de trabajadores con criterios particularistas al margen del mérito personal, en ausencia de competencia, debido a relaciones personales o laborales específicas.

#### *I.b. Promoción meritocrática*

1- Es la existencia de criterios universales para obtener puestos de trabajo mejores y seguir una trayectoria ordenada según criterios de competencia e igualdad de oportunidades basadas en realizaciones personales.

0- La situación contraria es la existencia de prácticas de promoción arbitrarias basadas en decisiones personales o grupales que no tienen que ver con el mérito.

## **II. Inmunidad respecto a la corrupción y dominación por intereses particularistas.**

### *II.a. Inmunidad respecto a la corrupción*

1- Es la baja o nula probabilidad de comprar acciones o decisiones de personas con poder de decisión. Se refiere a las situaciones donde no existen intercambios de recursos o favores entre directivos y terceras personas, ni apropiación fraudulenta de recursos.

0-Lo opuesto es la existencia de “corrupción organizativa” cuando directivos o cuadros medios están dispuestos a aceptar sobornos o favores, o bien cuando existe un apropiamiento fraudulento de recursos de la institución por parte de sus directivos o cuadros medios.

### *II.b. Inmunidad respecto a intereses particularistas*

1-Es la baja o nula probabilidad de que los lazos familiares o personales influyan en el proceso de toma de decisiones. Ocurre cuando las decisiones persiguen los intereses y objetivos de la institución sin influencias de tipo patrimonial o personalista a la hora de canalizar recursos.

0-Lo opuesto es la presencia de prácticas internas en la toma de decisiones de tipo patrimonial o personalista que dependen de intereses ajenos a los objetivos de la institución.

Estas dos subdimensiones hacen referencia a distintos grados de inmunidad. En los países desarrollados las prácticas de sobornos o apropiaciones fraudulentas son más escasas y aparecen de manera muy puntual debido a los controles legales.

Son más comunes las situaciones de preferencias personalistas en el acceso a los recursos debido a la existencia de contactos o puestos influyentes que otorgan una serie de privilegios a unas personas, y que son inaccesibles para otras debido a la ausencia de estas influencias. Este tipo de situaciones en muchas ocasiones no suponen una violación de las normas legales, aunque pueden existir formas de canalizar recursos que responden a intereses particularistas y que afectan al funcionamiento de la institución.

## **III. Ausencia de “islas de poder” susceptibles de subvertir las reglas institucionales hacia el cumplimiento de sus propios fines**

1-Es la ausencia de pruebas que indiquen la existencia de grupos o camarillas informales de directivos, grupos de trabajadores o dirigentes sindicales implicados en la canalización de los recursos de la organización para el propio beneficio del grupo.

0-Lo contrario es la existencia de coaliciones informales de directivos o grupos de trabajadores que imponen sus objetivos e intereses de manera independiente a la institución.

Esta dimensión se refiere a la posibilidad de que existan grupos internos con la suficiente fuerza para influir en la toma de decisiones y absorber recursos que, de acuerdo con los objetivos de la institución, se canalizarían de una manera distinta.

Se diferencia de la dimensión “intereses particularistas” en que se trata de aspectos organizados. Serían los intereses del grupo los que afectarían al cumplimiento de los objetivos formales de la

institución. Podrían existir al mismo tiempo prácticas de tipo patrimonial o personalista (dimensión II.b), pero también prácticas más universalistas con los miembros del propio grupo.

**CONDICIONANTES EXTERNOS.** Se refieren a acciones dirigidas al exterior de la institución, relacionadas con recursos, conocimientos o usuarios, o bien acciones de terceros situados fuera de la institución.

#### **IV. Proactividad o habilidad para realizar actividades o relacionarse con actores, con el objetivo de mejorar los servicios**

1-Es la existencia de pruebas sustanciales de actividades y campañas promovidas por la institución para mejorar sus servicios y obtener la cooperación de usuarios o público. Una institución es proactiva cuando cuenta con actividades y campañas que buscan establecer contacto con actores externos importantes, como los usuarios o el público, con el fin de mejorar su funcionamiento, de manera que puedan generarle oportunidades, innovaciones y mejoras en su actividad.

0-La situación opuesta es la introversión o aislamiento de la institución, que no realiza actividades para mejorar sus objetivos, no se relaciona con actores estratégicos para proteger sus recursos o sus intereses, y no presta atención a clientes, usuarios u oportunidades externas.

#### **V. Flexibilidad tecnológica y apertura a la innovación**

Existen dos dimensiones referidas a la naturaleza de las innovaciones, que diferencia entre adquisición e integración de mejoras tecnológicas e innovaciones organizativas o de gestión en sus procedimientos.

##### *V.1. Flexibilidad y apertura a las nuevas tecnologías*

1- Es la existencia de pruebas sustantivas del uso de las tecnologías modernas, como telecomunicaciones y otras tecnologías relacionadas con la actividad de la institución.

0-Lo contrario es la ausencia, desfase o falta de actualización respecto a tecnologías modernas que resultan en estancamiento tecnológico.

##### *V.2. Flexibilidad y apertura a nuevas prácticas*

1- Es la existencia de esfuerzos efectivos por parte de la institución para sustituir las prácticas tradicionales referidas a la organización y la gestión por prácticas nuevas y mejoradas.

0- Lo contrario es la rigidez respecto a tradiciones o formas de organización arraigadas que no permiten a la institución establecer nuevas maneras de hacer las cosas que resulten más eficientes o adecuadas.

#### **VI. Alianzas dentro de la organización o con aliados externos, que previenen el control por intereses particularistas o ajenos a la organización**

1-Consiste en que la institución cuenta con el soporte activo de actores situados en el gobierno u otras élites corporativas (políticos, altos funcionarios o élites empresariales), de manera que facilita su pervivencia y que sus objetivos se lleven a cabo.

0-La situación opuesta es la institución “huérfana” de influencias positivas para sus misiones, y que está expuesta a influencias de élites que persiguen otros intereses y que pueden interferir en la consecución de los objetivos.

## **VII. Autonomía**

### *VII. a. Autonomía organizativa*

1-Es la capacidad formal para emprender diseños organizativos y procedimientos de gestión propios de acuerdo con los objetivos de la institución, referidas a recursos humanos, regulaciones específicas y capacidad de liderazgo.

0-Lo contrario es la imposibilidad de poner en marcha diseños organizativos y procedimientos de gestión, debido a restricciones normativas, restricciones políticas e imposiciones que coartan la actuación de las instituciones.

### *VII. b. Autonomía financiera*

1-Es la capacidad de disponer de fuentes de financiación variadas de acuerdo con las habilidades e iniciativas propias de la institución.

0-La situación contraria es la ausencia de capacidad para obtener y gestionar recursos económicos de agentes externos interesados por las actividades de la institución (más allá de financiación procedente del gobierno de adscripción).

Estas dos dimensiones se han introducido debido al carácter específico de las burocracias públicas, especialmente en algunos países del Sur de Europa. Existen legislaciones sobre el sector público, procedimientos administrativos y de control de recursos económicos que afectan de distinta manera a las instituciones en función del marco jurídico aplicable.

Estos condicionantes afectan especialmente las universidades y otras instituciones del sistema de I+D e innovación. Muchas de ellas son burocracias públicas y tienen un alto grado de dependencia de los recursos públicos. A modo de hipótesis, se considera la dimensión puede funcionar como “condicionante previo” a las dimensiones de carácter interno o externo. Son una expresión del tipo de burocratización que coarta o facilita las posibilidades de acción y los controles a los que están sometidos las instituciones.

## **RESULTADOS**

### **I. Adecuación institucional**

1-Es la correspondencia entre los objetivos formales para los que ha sido creada una institución y su desempeño real. Se refiere a la adecuación entre la situación real y los objetivos, misiones o procedimientos para los que fue creada.

0 -Lo contrario es la falta de correspondencia entre el desempeño real y los objetivos y misiones oficiales.

### **II. Contribución al desarrollo socioeconómico**

1-Es el grado en que la institución contribuye al progreso económico, social o político en el ámbito propio de actividad. Se refiere a la capacidad de la institución para apoyar y hacer efectivo el desarrollo económico, social o político en su respectiva esfera de acción.

0-Lo opuesto es la ausencia de evidencias sobre las contribuciones al progreso en el ámbito propio de la actividad de la institución.

### **III. Contribuciones específicas de la institución relacionadas con el conocimiento, la I+D o la innovación**

#### *III. a. Contribuciones al acervo de conocimiento disponible.*

1-Es el grado en que una institución contribuye a generar conocimientos de base que permiten avanzar en el entendimiento de los fenómenos, en el saber acumulado y en las capacidades científicas, independientemente de sus implicaciones prácticas.

0-Lo contrario es la ausencia de contribuciones al avance científico, o contribuciones pobres al saber acumulado, en comparación con el estado del saber a nivel internacional.

#### *III. b. Contribuciones a la resolución de problemas prácticos de utilidad.*

1-Es el grado en que una institución contribuye a generar innovaciones o conocimientos para resolver problemas concretos de tipo económico y social, independientemente de las contribuciones científicas en el plano cognitivo.

0-Lo contrario es la ausencia de contribuciones a la resolución de problemas prácticos importantes para el entorno, o las contribuciones pobres de los conocimientos generados.

Estos resultados se consideran como específicos del sector de actividad debido a que las instituciones estudiadas están especializadas en la generación, transmisión y utilización del conocimiento.

### **4.3. Hoja de puntuaciones**

Se utilizará el formulario adjunto para consignar las puntuaciones (ver hoja de puntuaciones a continuación).

Si una institución ha sido estudiada por dos investigadores, es necesario incluir dos hojas de evaluación (una por investigador).

Los dos investigadores puntuarán a la institución de manera independiente. Las diferencias de criterio en las puntuaciones se discutirán en una reunión con el objetivo de contrastar los resultados y obtener mayor validez en el resultado final.

Las hojas de puntuaciones deben incluirse como Anexo I del Informe.

### **HOJA DE PUNTUACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

Tenga en cuenta las siguientes escalas para asignar su puntuación de resumen en las columnas A y B del formulario. Es necesario puntuar con las dos escalas. Las dos puntuaciones deben ser coherentes. Utilice el espacio para comentarios si necesita realizar alguna aclaración o matización sobre la evaluación que ha realizado.

<b>Escala A</b> Dicotómica	<b>0</b> → Ausencia de la condición o característica
	<b>1</b> → Presencia de la condición o característica
<b>Escala B</b> 1-5	<b>1</b> → Completamente <b>fuera del conjunto conceptual</b> definido por la variable
	<b>2</b> → Más fuera que dentro
	<b>3</b> → Ni fuera, ni dentro
	<b>4</b> → Más dentro que fuera
	<b>5</b> → Completamente <b>dentro del conjunto conceptual</b> definido por la variable

DIMENSIÓN	Escala A	Escala B
<b>CONDICIONES</b>		
<b>Meritocracia</b>		
I. El proceso de reclutamiento y promoción de personal se ajusta a criterios universalistas, basados en competencias profesionales, al margen de procedimientos arbitrarios		
<i>I.a. Acceso.</i> Existen criterios universales para acceder a trabajar en la institución al margen del origen social o laboral. El reclutamiento es abierto sin importar los vínculos laborales o personales		
<i>I.b. Promoción.</i> Existen criterios universales para obtener puestos de trabajo mejores según criterios de competencia personal e igualdad de oportunidades		
COMENTARIOS		
<b>Inmunidad respecto a la corrupción y dominación por intereses particulares</b>		
II.a. Existe baja o nula probabilidad de comprar acciones o decisiones de personas con poder de decisión. No existen intercambios de recursos o favores entre directivos y terceras personas, ni apropiación fraudulenta de recursos		
II.b. Existe baja o nula probabilidad de que los lazos familiares o personales influyan en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones persiguen los intereses y objetivos de la institución sin influencias de tipo patrimonial o personalista a la hora de canalizar recursos		
COMENTARIOS		
<b>Ausencia de “islas de poder” susceptibles de subvertir las reglas institucionales</b>		
III.No existen pruebas sobre grupos o camarillas informales de directivos, grupos de trabajadores o dirigentes sindicales implicados en la canalización de los recursos de la organización para el propio beneficio del grupo		
COMENTARIOS		
<b>Proactividad o capacidad para realizar actividades con el objetivo de mejorar sus servicios.</b>		
IV.Existen actividades y campañas promovidas por la institución para mejorar sus servicios y obtener la cooperación de usuarios o público. Cuenta con actividades y campañas que buscan establecer contacto con actores externos importantes, como los usuarios o el público, con el fin de mejorar su funcionamiento, de manera que puedan generarle oportunidades, innovaciones y mejoras en su actividad		
COMENTARIOS		
<b>Flexibilidad tecnológica y apertura a la innovación externa.</b>		
<i>V.a.Flexibilidad y apertura a las nuevas tecnologías.</i> Existen uso de las tecnologías modernas y actualizadas, como telecomunicaciones y otras tecnologías relacionadas con la actividad de la institución		
<i>V.b.Flexibilidad y apertura a nuevas prácticas.</i> Existen esfuerzos efectivos para sustituir las prácticas tradicionales por prácticas o modos de gestión nuevos y mejorados		
COMENTARIOS		
<b>Alianzas dentro de la organización o con aliados externos</b>		
VI. La institución cuenta con el soporte activo de actores situados en el gobierno u otras élites corporativas (políticos, altos funcionarios o élites empresariales), de manera que facilite su pervivencia y que sus objetivos se lleven a cabo		
COMENTARIOS		
<b>RESULTADOS</b>		
<b>Adecuación institucional</b>		
1.Existe correspondencia entre los objetivos formales, misiones y procedimientos para los que fue creada la institución y su desempeño real		
COMENTARIOS		
<b>Contribución al desarrollo</b>		
2. La institución contribuye al progreso económico, social o político en el ámbito propio de		

actividad. La institución tiene capacidad para apoyar y hacer efectivo el desarrollo económico, social o político en su respectiva esfera de acción.		
COMENTARIOS		
<b>Contribuciones al conocimiento</b>		
<i>3.1. Contribuciones al acervo de conocimiento disponible.</i> La institución contribuye a generar conocimientos de base que permiten avanzar en el entendimiento de los fenómenos, en el saber acumulado y en las capacidades científicas, independientemente de sus implicaciones prácticas.		
<i>3.2. Contribuciones a la resolución de problemas prácticos de utilidad.</i> La institución contribuye a generar innovaciones o conocimientos que son capaces de resolver problemas concretos de tipo económico y social, independientemente del avance cognitivo		
COMENTARIOS		

## **5. INFORMES**

### **5.1. Cómo debe ser el informe de una institución**

Toda la información recogida se utilizará como base para realizar un informe final que permita conocer las principales características de la institución y realizar una evaluación de las dimensiones tratadas en los objetivos del proyecto.

Los informes deben tener entidad por sí mismos. Cada investigador debe utilizar la estrategia de exposición que considere adecuada, aunque debe utilizar una estructura común en una serie de apartados.

Los informes deberán escribirse de una manera sintética. El objetivo es que cada informe pueda trasladarse posteriormente al formato de un capítulo de libro o artículo.

Es conveniente partir de una estructura previa de informe, que contendrá los títulos de los capítulos y la extensión aproximada de cada capítulo.

### **5.2. Cómo se publicará el informe**

El objetivo del proyecto es que de cada informe resulte al menos una publicación, con la autoría correspondiente. Por ello, se recomienda focalizar la escritura en un texto que sea factible de ser publicado en estilo y formato de capítulo de libro.

Es muy importante que el texto principal del informe sea trasladable de manera fácil a un capítulo de libro con escasas modificaciones.

Adicionalmente, el informe dispondrá de una serie de anexos que pueden ser necesarios para contextualizar el estudio.

-La secuencia de publicación prevista es la siguiente:

-Versión provisional: cada informe completo se enviará a los responsables de la institución. La primera versión será confidencial y se contrastará con los responsables de la institución.

-Versión definitiva: contendrá la información que los investigadores consideren que debe ser publicada. Se estudiará publicar los informes como documentos de trabajo en la web del proyecto.

-Capítulo de libro o artículo. La primera parte del informe (excepto los anexos) se utilizará como base para la elaboración de un capítulo de libro o, en su caso, de un artículo. El formato se adaptará a los requisitos de la editorial o revista.

### **5.3. Formato del informe**

*Extensión:* 40 páginas de texto aproximadamente (sin anexos).

Adicionalmente se incluirá la bibliografía y el anexo documental que se considere necesario sin límite de espacio.

*Tipo de letra:* Times New Roman 11, interlineado simple (texto plano).

*Estructura de secciones:*

**1. TÍTULOS DE SECCIONES DE PRIMER NIVEL EN MAYÚSCULA, NEGRITA, NUMERADAS**

## **1.1. Títulos de secciones de segundo nivel en minúscula, negrita, numeradas**

*Títulos de secciones de tercer nivel en cursiva. SIN NUMERAR*

*Párrafos:* Se recomiendan párrafos de aproximadamente 8-10 líneas, separados por un espacio.

### **5.4. Estructura del informe (capítulos)**

Los informes deben adaptarse a la realidad específica de cada institución. Cada investigador deberá decidir la estructura del informe.

En el siguiente esquema se incluye una posible estructura de informe que puede servir como guía para ser adaptada a cada institución.

En todos los informes deben incluirse una serie de apartados referidos a las dimensiones de la calidad institucional (marcados con \*). Estos apartados deben contener una narrativa de los principales hechos y mecanismos sociales que justifican realizar una evaluación conjunta a través de puntuaciones de resumen, tal y como se indica en el apartado anterior.

#### ***Secciones de referencia para elaborar el informe.***

##### ***\* secciones que se recomienda mantener con la estructura indicada***

- Breve historia de la institución
  - Origen, primeros desarrollos
  - Condicionantes económicos, sociales y políticos
  - Evolución reciente de la institución
- Descripción de la situación actual
  - Objetivos
  - Actividades
  - Estructura organizativa
  - Recursos económicos
  - Recursos humanos
- Dinámicas de funcionamiento de la institución
  - Financiación
  - Regulaciones
  - Procedimientos de gestión
  - Relaciones con el entorno
  - Etc.
- Condicionantes internos \**
  - Meritocracia*
  - Inmunidad respecto a la dominación por intereses particulares*
  - Islas de poder susceptibles de subvertir los objetivos*
- Condicionantes externos \**
  - Proactividad*
  - Adaptación y apertura a la innovación*
  - Alianzas de la institución*
- Principales resultados de la institución \**
  - Adecuación institucional*
  - Contribuciones al desarrollo socioeconómico*
  - Contribuciones específicas relacionadas con la I+D o la innovación*
- Bibliografía (bibliografía fundamental que incluiría el capítulo)

=====

- Anexo I. Evaluación conjunta (Hoja de puntuaciones)
- Anexo II. Listado de personas influyentes en la organización

- Anexo III. Cuadro de indicadores cuantitativos de resultados
- Anexo documental
  - Relación de documentos consultados
  - Documentos que se considere necesario aportar

Como ejemplo se puede observar la estructura provisional utilizada para el informe sobre el CSIC. (Ver documento sobre el CSIC)

Ejemplos de capítulos sobre instituciones se pueden ver el libro en portugués <https://www.ffms.pt/publicacoes/grupo-estudos/1535/valores-qualidade-institucional-e-desenvolvimento>, o bien los capítulos sobre instituciones del libro “Institutions count”

### **5.5. Versiones preliminares de los informes para la segunda reunión**

Las versiones preliminares deben estar elaboradas con un grado de terminación suficiente para que el equipo del proyecto puedan entender las características fundamentales de cada institución y los motivos que justifican establecer una puntuación (evaluación conjunta).

Las versiones preliminares de los informes se discutirán en la segunda reunión general del proyecto. Los objetivos de esta reunión son:

- Realizar un seguimiento de los estudios de caso
- Discutir formatos y contenidos de las primeras versiones de los informes
- Clarificar criterios para establecer puntuaciones

No es necesario que los informes estén completamente acabados en algunas de sus partes (historia, anexos, etc.), o en cuestiones de estilo.

***Sí es imprescindible que contengan la argumentación necesaria de la que surge la evaluación conjunta, de manera que se pueda defender y discutir con el equipo.***

Las versiones preliminares deben entregarse con antelación a las reuniones. Las reuniones cada persona expondrá el estudio de caso en el que ha participado y justificará su evaluación. Se discutirán los criterios y se resolverán dudas para terminar las versiones definitivas, preparar publicaciones y abordar las siguientes fases del proyecto.

## **6. ENCUESTA**

La encuesta se contempla en la segunda fase del proyecto (ver memoria y documento metodológico específico para la elaboración del cuestionario y el trabajo de campo).

La realización de la encuesta no se exige en la primera fase del proyecto Innoqual dedicada a los estudios de caso. Es conveniente utilizar las entrevistas de los estudios de caso para explorar la disposición de los directivos a realizar la encuesta en su institución.

Cuando se traslade información sobre la encuesta a los directivos de la institución es necesario aclarar lo siguiente:

- Se realizará una vez se finalice el estudio de caso.
- La encuesta no requiere ningún trabajo especial por parte de la institución.
- No es necesario que el equipo del proyecto disponga de información sobre los trabajadores. El equipo del proyecto no utiliza ningún dato de tipo personal y las actividades son completamente compatibles con la normativa sobre protección de datos.
- La encuesta es totalmente anónima y no es posible identificar a las personas que responden.

-A la institución que desee participar sólo se demanda que los servicios de informática envíen un mensaje por correo electrónico a todos los trabajadores, seguido de dos recordatorios en fechas a acordar.

-Los trabajadores que deseen contestar pinchan en una web del proyecto y acceden a la aplicación informática de la encuesta, completamente anonimizada, y cuyos datos son manejados por el personal del proyecto.

-Es posible incluir alguna pregunta adicional de interés de los directivos de una institución, sólo para una institución, en función de las posibilidades técnicas de la encuesta.

**-El equipo del proyecto proporcionará a los directos de la institución la tabulación de los resultados completos de la encuesta, desagregando a sus trabajadores respecto a los de las demás instituciones.** Si consideran necesario realizar sus propios análisis, también se les puede entregar el fichero de microdatos.

## ANEXOS

### I.1.Documentación de los estudios de caso.

Es recomendable almacenar la información básica de cada estudio de caso. Para ello, junto al informe se solicitarán una serie de anexos que constituirán el registro documental del proyecto.

#### *Información documental*

Se deberá proporcionar como anexo una relación de las referencias bibliográficas, documentos, sitios web u otras fuentes consideradas importantes.

Los documentos considerados importantes que no estén accesibles de forma pública se podrán adjuntar en PDF.

#### *Almacenamiento de la información en la nube*

Para facilitar el almacenamiento de la información se habilitará una cuenta de Dropbox para crear carpetas compartidas y adjuntar documentos.

Cada institución dispondrá de una carpeta donde se podrán almacenar los documentos con la estructura indicada.

### I.2.Ficha de entrevista

Número de entrevista	
Fecha	
Institución	
Nombre del entrevistado	
Puesto de trabajo actual del entrevistado/a	
Puestos relevantes anteriores	
Persona que realiza la entrevista	

**Motivos por el que se elige al entrevistado:** opcional

*(El contenido de cada cuadro es orientativo. Añadir varias líneas de texto de manera sintética. Eliminar los temas que no resulten necesarios)*

<b>GRUPOS DE TEMAS</b>
<b>Misión de la institución</b>

<p>Condicionantes sociales, económicos o políticos</p> <p>Objetivos institucionales</p> <p>Grado de consecución de objetivos</p> <p>Comentarios</p>
<b>Actividades</b>
<p>Descripción de actividades de la institución</p> <p>Actividades principales que la institución prioriza</p> <p>Existencia de impedimentos para realizar alguna actividad</p> <p>Existencia de incongruencia de objetivos: existencia de actividades oficiales que son incompatibles</p>
<b>Características estructurales y organizativas.</b>
<i>Estructura organizativa</i>
<p>Tipo de estructura jerárquica de la organización (vertical/horizontal/mixta)</p> <p>Estructura de dirección y órganos de gobierno</p> <p>Estructura de gestión de las actividades</p> <p>Proceso de toma de decisiones (Gobernanza) (centralizado/descentralizado/mixto)</p> <p>Grado de dependencia de la Administración Pública estatal o autonómica</p> <p>Comentarios</p>
<i>Recursos de la institución</i>
<p>Perfil de las personas que trabajan (sociodemográficos / formativas/ profesionales). Tipos de contratación y relaciones laborales.</p> <p>Fuente de financiación de la institución</p> <p>Proceso de toma de decisiones sobre recursos clave</p>
<b>Otras características institucionales relevantes</b>
<p>Orientación a la transferencia, relación con la sociedad, etc.</p>
<b>Meritocracia</b>

<p>Acceso a la institución  Ascenso y promoción interna  Relación entre funciones a desempeñar y formación del personal  Comentarios</p>
<b>Inmunidad respecto a la corrupción. Existencia de intereses particulares</b>
<b>Existencia de grupos o islas de poder que puedan subvertir los objetivos institucionales</b>
<b>Proactividad o capacidad para realizar actividades dirigidas a mejorar los servicios</b>
<b>Flexibilidad y apertura hacia la innovación</b>
<p>Innovación tecnológica.  Innovación organizativa y nuevas prácticas de gestión</p>
<b>Alianzas de la organización</b>
<p>Lazos de colaboración con instituciones públicas/privadas para la consecución de los objetivos  Apoyos de poderes influyentes en órganos de gobierno, partidos políticos, corporaciones, et.,</p>
<b>Personas influyentes en la organización</b>
<p>Listado de 10 personas influyentes de la organización</p>
<b>Adecuación institucional</b>

<b>Contribución al desarrollo</b>
<b>Contribución al conocimiento</b>

<b>VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA. COMENTARIOS SOBRE LA ENTREVISTA</b>

### I.3. Relación de instituciones y personas encargadas de los estudios de caso

Institución	Investigador 1	Investigador 2
Agencia Estatal de Investigación – AEI	Manuel Fernández	Paula Espinosa
Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial – CDTI	Ana Fernández	José Molero
Universidad Complutense de Madrid – UMA-	Lucila Finkel	Clara Guilló
Universidad de Valencia – UVA	Sandro Giachi	Miguel Ángel García Calavia
Universidad de Córdoba – UCO	Carmen Merchán	Gema Albort-Morant
Universidad Politécnica de Cataluña – UPC	Joan Bellavista	Albert Juliá
Consejo Superior de Investigaciones Científicas – CSIC	Paula Espinosa	Manuel Fernández
Instituto de Salud Carlos III	Josep Lobera	Celia Díaz
Instituto de Astrofísica de Canarias – IAC	-	-
Institutos IMDEA	Celia Díaz	Josep Lobera
Centros de Investigación Cooperativa – CIC	Oihana Valmaseda	Beatriz Otero
TECNALIA	Beatriz Otero	Oihana Valmaseda
Instituto Andaluz IFAPA	José Antonio Pedraza	Manuel Pérez Yruela

### I.4. Referencias bibliográficas de apoyo

-Evans, P. (1995): *Embedded autonomy*, Princeton: Princeton University Press.

-Medina, I. et al. (2016): *Análisis cualitativo comparado – QCA*, Madrid: CIS, Cuadernos Metodológicos Vol. 56.

-Portes, A. and M. Marques, (2015): *Values, Institutional Quality and Development in Portugal*. Lisbon: Francisco Manuel dos Santos Foundation (Informe resumido en inglés).

-Portes, A. and Nava, J.C. (2017): *Institutions and national development: A comparative study*, *Revista Española de Sociología*, 26, 1, 9-31.

-Portes, A., and L. D. Smith, (2012): *Institutions Count: Their Role and Significance in Latin American Development*. Berkeley, CA: University of California Press (Capítulo 1: *Institutions and Development. A conceptual Reanalysis*; Capítulo 2: *The Comparative Study of Institutions*)

-Ragin, Ch. (2005) *Fuzzy-set social science*, Chicago: University of Chicago Press.

Nota: para ejemplos de capítulos sobre instituciones ver el libro en portugués <https://www.ffms.pt/publicacoes/grupo-estudos/1535/valores-qualidade-institucional-e-desenvolvimento>, o bien los capítulos sobre instituciones del libro “Institutions count”