

UNESCO-UIS y OCDE (2003). *Financing Education - Investments and Returns: Analysis of the World Education Indicators*. París: UNESCO Publishing and OCDE Publications.

UNESCO (1993). *Strategies for Change and Development in Higher Education: A policy paper on higher education*. Preparado por la División de Educación Superior de la UNESCO.

UNESCO (1991). *Trends and Issues facing Higher Education in Asia and the Pacific*. Bangkok: UNESCO/PROAP.

Universidad de Bolonia (1988). *Magna Charta delle Università Europea*. Bolonia, 18 de septiembre. (Publicada con motivo de los 900 años de creación de la Universidad de Bolonia).

Varghese, N. V. (2001). *The limits to diversification of sources of funding in higher education*. París: UNESCO-IIEP.

Verger, J. (1973). *Les universités au moyen age*. París: Presses Universitaires de France.

Vessuri, H. (ed.) (1993). *La evaluación académica: enfoques y experiencias* (2 volúmenes). París: UNESCO-CRE.

Wieruszowski, H. (1966). *The Medieval University*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.

Ziderman, A. y Albrecht, D. (1995). *Financing Universities in Developing Countries*. Washington, D.C.: The Falmer Press.

\* **Miguel A. Escotet** es el director del Instituto de Postgrado y Formación Continua de la Universidad de Deusto, Bilbao, España y director de la Cátedra UNESCO/Universidad de Naciones Unidas de Historia y Futuro de la Universidad. Ha sido durante muchos años catedrático *Frost Professor* de Florida International University de Miami, Estados Unidos y profesor visitante de más de 20 universidades en los cinco continentes. Ha pasado por todas las posiciones de la universidad desde rector, decano, director académico, director de asuntos estudiantiles, director de planificación o director de investigación hasta jefe de departamento y profesor desde 1965. Ha trabajado para la UNESCO, BID, OEI, OEA y ha recibido varios doctorados Honoris Causae y distinciones académicas y gubernamentales. Es autor de una treintena de libros y múltiples artículos y trabajos de investigación sobre educación superior, aprendizaje cultural, metodología transcultural y multivariada y educación comparada. Su libro más reciente (2004) se titula *Psychosocial and Cultural Nature of Education* y ha sido publicado por Pearson and Allyn & Bacon en Boston, Massachusetts. [escotet@deusto.es](mailto:escotet@deusto.es)

### COLABORACIÓN ESPECIAL I.3

## EL CONTRATO PROGRAMA PARA LA FINANCIACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN FUNCIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS. LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA, ESPAÑA

**Antoni Barón y  
Santiago Roca**  
[www.guni-rmies.net/observatory](http://www.guni-rmies.net/observatory)



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA

### CONTEXTO

A mediados de los años noventa surge la necesidad de poner en marcha nuevos instrumentos de observación y diagnóstico, de planificación y de toma de decisiones, de mayor transparencia, eficacia, eficiencia y calidad para poder determinar los resultados de la actividad docente, investigadora y de los servicios universitarios. Esta necesidad surge como consecuencia de los efectos en la demanda, causados por el descenso demográfico, y también de un marco general de contención del déficit público, impuesto por los criterios de convergencia europea. De esta forma, entre otros instrumentos, surge el contrato programa (CP), que supone un cambio de enfoque de los mecanismos de financiación tanto para la universidad como para la administración educativa autonómica catalana.

En el año 1997, el Gobierno de Cataluña, a través de su Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información (DURSI), y la Universi-

dad Politècnica de Catalunya (UPC) formalizaron el primer contrato programa universitario para cuatro años. Este mecanismo permitía el establecimiento, por primera vez en el entorno universitario español, de un instrumento que vinculaba la consecución de objetivos de mejora a medio plazo a la financiación de la universidad.

La experiencia adquirida confirmó el contrato programa como un instrumento eficaz de estímulo para la mejora de la calidad universitaria. Se extendió al resto de las universidades catalanas y a otras comunidades autónomas españolas y ha tenido continuidad en la UPC que, en la actualidad, está gestionando su segundo contrato programa, firmado junto con la administración universitaria catalana para un periodo de cuatro años más (2002-2005).

### CARACTERÍSTICAS

Las principales características del contrato programa son las siguientes:

1 Supone un **cambio cultural para la universidad y para el gobierno catalán** al basarse una parte del presupuesto que recibe la universidad en la

negociación de los objetivos que la institución tiene que cumplir y los resultados que alcanza, en relación con esos objetivos propuestos, en un periodo de tiempo determinado.

- 2 El CP se configura como una herramienta estratégica, de gestión y para la mejora de la calidad **docente, investigadora** y de los **servicios** que la universidad proporciona a la sociedad. Con este sistema se consigue una mayor **implicación** y **participación** en la consecución de resultados específicos, de todos los agentes de la universidad (políticos, académicos y de gestión).
- 3 Permite la **rendición de cuentas** sobre el uso de los recursos que la sociedad invierte en la universidad, **como una acción de compromiso social**. Vincula la financiación pública al logro de objetivos, con lo que aumenta la transparencia y la objetividad en la asignación de fondos públicos, y permite al mismo tiempo una **autonomía financiera** y la diversificación de los fondos destinados a políticas de mejora de calidad.
- 4 Refuerza la planificación estratégica de la universidad, ya que permite incorpo-

rar las **prioridades del sistema universitario público** catalán y los **objetivos y compromisos** de las líneas estratégicas de actuación de la propia **universidad**.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Se lleva a cabo una **negociación** y se pactan unos objetivos de carácter plurianual que debe lograr la universidad, teniendo en cuenta las líneas de actuación priorizadas por la administración financiadora, en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión universitaria, y respetando el principio de autonomía universitaria.

Se valora el grado de consecución de los objetivos a través de **indicadores cuantitativos y cualitativos previamente ponderados**. Para cada indicador se establece una situación de partida y se fijan unos valores que se han de alcanzar para cada objetivo y para cada periodo, a lo largo de cuatro años. Una comisión mixta de seguimiento integrada por miembros de la UPC y de la administración evalúan, anualmente, el grado de consecución de los objetivos propuestos para cada periodo anual y en función de los resultados se determina la **financiación** adicional, calculada sobre la financiación básica de la universidad.

Para la consecución de los objetivos del contrato se necesita la **corresponsabilidad** de las unidades básicas (centros docentes, departamentos e institutos universitarios de investigación), de los

servicios generales y del rectorado. Para ello, internamente, la UPC se ha preocupado de utilizar el mismo sistema para la asignación de los recursos económicos a las unidades académicas. La planificación institucional de la UPC se despliega en planes sectoriales y se desarrolla mediante la organización de sus unidades básicas a través de **acuerdos programa**, en los cuales se fijan compromisos y recursos asociados a su cumplimiento. Dichos acuerdos programa comparten buena parte de los objetivos del contrato programa global de la Administración y la UPC. Este conjunto de instrumentos –el plan estratégico institucional, los planes sectoriales, los acuerdos programa de las unidades básicas y el contrato programa – forman el **sistema de dirección estratégica de la UPC**, que tiene como finalidad ser una herramienta para la adaptación permanente a los cambios y para la consecución de resultados en relación con las necesidades de la sociedad.

## ¿QUÉ HEMOS HECHO?

El contrato programa se configura en **10 objetivos y 31 indicadores** estructurados en los cuatro ámbitos estratégicos de la UPC: docencia, investigación y transferencia de resultados, sociedad, territorio y personal, estructura y organización.

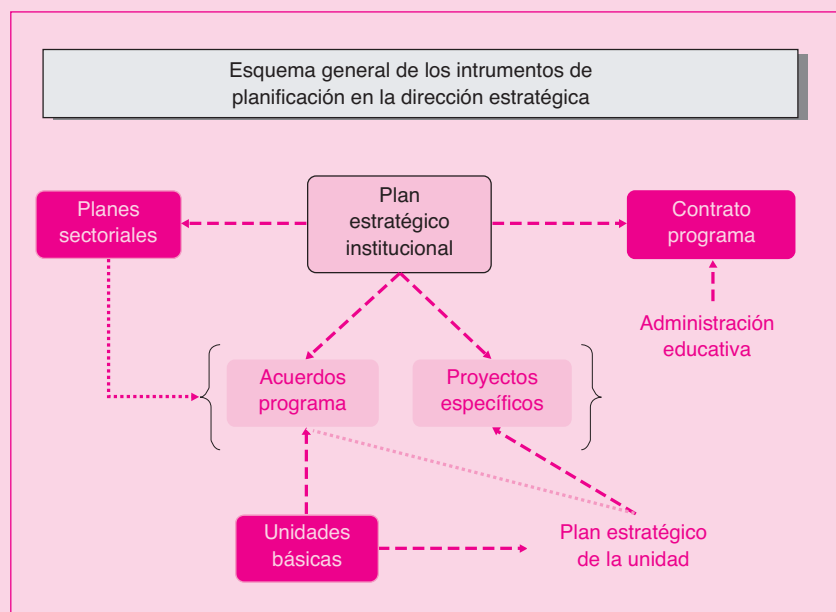
El propio contrato programa contempla un método de seguimiento y control basado en la obtención de información sistematizada y fiable a través de un **sistema de información directiva** gestio-

nado desde el Gabinete Técnico de Planificación, Evaluación y Estudios (GTPAE), el cual reúne los datos proporcionados por 17 servicios, 58 unidades básicas y el Rectorado. La UPC trabaja con los servicios técnicos de la administración catalana, mediante vías electrónicas e informáticas, con la finalidad de agilizar los procedimientos de información, la gestión del contrato programa y la toma de decisiones.

Los responsables técnicos del GTPAE elaboran para cada periodo el informe de resultados y las evidencias que los prueban. La comisión de seguimiento del contrato programa, integrada por tres representantes de cada institución, lleva a cabo anualmente la evaluación de la ejecución en cada uno de los periodos a partir de la información que periódicamente suministra la UPC y determina la asignación económica derivada de los resultados obtenidos. También revisa los valores que se deben lograr en cada anualidad según la previsión inicial a lo largo del periodo de cuatro años y los resultados obtenidos en las anualidades anteriores.

## RESULTADOS DEL SEGUNDO CONTRATO PROGRAMA (2002-2005)

1. El contrato programa ha reforzado la planificación estratégica de la universidad (ha potenciado la orientación interna al logro de metas y objetivos). En este segundo contrato programa se ha logrado aumentar el grado de correlación entre los objetivos de los planes estratégicos de las unidades básicas y los del propio contrato programa, y por lo tanto, la corresponsabilidad entre las diferentes unidades de la UPC.
2. En todo el **primer periodo** de cuatro años, el resultado global conseguido por la universidad representó **una financiación adicional de 12 millones de euros**.
3. Los resultados obtenidos por la UPC en los tres años que han transcurrido **del segundo contrato programa** han sido muy satisfactorios. El **grado de consecución** de los objetivos fijados ha sido de promedio **superior al 100 %** y ha supuesto una **financiación adicional de 7,4 millones de euros**.
4. Entre los resultados conseguidos por la UPC, y que se incluyen en el contrato programa, podemos señalar, entre otros, los siguientes ejemplos:



- **Mejora de la inserción laboral de los titulados** (en tres años se ha aumentado en un 14% el porcentaje de titulados de la UPC que han participado en convenios de cooperación educativa realizados en empresas, instituciones u organismos públicos) a partir de acciones de la Oficina de Inserción Laboral de la UPC. También se ha registrado un incremento de proyectos de fin de carrera realizados en empresas e instituciones públicas (del 10 al 16% en tres años).
  - **Oferta de doctorado con programas acreditados.** Actualmente 30 programas de doctorado, de los 47 que oferta la UPC, han obtenido la mención de calidad que otorga el Ministerio Español de Educación y Ciencia.
  - **Incremento de actividades de producción científica y de transferencia de tecnología** (en tres años se ha aumentado en un 18% el volumen de producción científica de calidad contrastada, en un 21% la captación de recursos competitivos de financiación pública y en un 41% los ingresos correspondientes a convenios y servicios), fruto de las relaciones entre la Universidad y el ámbito económico.
  - **Impulso a la integración de los estudios de la UPC en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)** a través de la participación de la Universidad en foros de debate y grupos de trabajo impulsados por las agencias de calidad y la UE, y la adaptación a los requisitos del EEES de cinco titulaciones de grado y dos de postgrado.
  - **Mejor preparación de los recursos humanos y materiales** (en tres años ha aumentado en un 24% la oferta de cursos internos de formación de personal) mediante una formación de calidad y una evaluación de los riesgos laborales de aquellos trabajos peligrosos.
  - **Aumento del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en la docencia**, que impulsan el acceso a las plataformas digitales de la Universidad y la conectividad con puntos de acceso de red sin cables.
5. El contrato programa ha supuesto **un elemento para incrementar la transparencia en la rendición de cuentas** y también para estrechar las relaciones de colaboración y trabajo en común entre la Universidad y el Gobierno de Cataluña.
- ### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- a) Beneficios del instrumento:
1. **Corresponsabilidad en la consecución de los objetivos:** permite definir los objetivos y las prioridades que quieren alcanzar ambas instituciones, respetando la política universitaria del Gobierno de Cataluña y la especificidad de la UPC como universidad tecnológica, así como su autonomía en el establecimiento de políticas internas para la consecución de objetivos y la forma de gestionar la institución para conseguirlos.
  2. Permite **planificar a medio y largo plazo;** evitar la inmediatez y realizar con eficacia los cambios del entorno y de las circunstancias.
3. Facilita la **comunicación y la participación** entre las unidades y colectivos de la universidad implicados en la consecución de los objetivos del contrato programa.
  4. Ayuda a ordenar y **priorizar las decisiones y la asignación de recursos.**
  5. Fomenta un **proceso de aprendizaje** y desarrollo organizativo, que permite mejorar las políticas y actividades de la institución universitaria.
    - b) Condicionantes o requisitos para la implantación de la experiencia:
      1. **Experiencia** en la conducción de procesos de **dirección y planificación** estratégica.
      2. **Liderazgo** del proyecto por parte de **representantes institucionales** de la universidad (altos cargos docentes y gerenciales).
      3. Sumar esfuerzos e involucrar al máximo a las diversas unidades y colectivos de la universidad para la consecución de resultados mediante una política de comunicación interna adecuada gracias a la cual se informe de la finalidad del proceso, y también con la función de corresponsabilidad de los **acuerdos programa.**
      4. Disponer de una **estructura técnica adecuada** y de unos **sistemas de información fiables** para su elaboración, puesta en práctica, control y seguimiento.
      5. **Confianza** en el trabajo común de ambas instituciones (Gobierno y UPC).
      6. Evitar una excesiva **burocratización del sistema:** las fases de elaboración, ejecución y seguimiento del contrato programa tienen que ser procesos sencillos.