

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, MARCO DE FINANCIACIÓN Y CONTRATO-PROGRAMA

Contenido

1. Motivación y objetivos.....	1
2. Plan estratégico	1
2.1. Dinámicas de reflexión	2
2.2. Realización de informes	2
2.3. Documento base	3
3. Marco de financiación	3
3.1. Senda de financiación.....	4
3.2. Modelo de financiación	5
3.3. Brecha de financiación	6
4. Contrato-programa	6
4.1. Contrato-programa con la Junta	7
4.2. Contrato-programa con los Centros.....	8
5. Conclusiones	8

1. Motivación y objetivos

El objetivo de este documento es informar sobre los trabajos preparatorios para la elaboración de los documentos base relacionados con la financiación de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) de acuerdo con la planificación de sus actividades conforme a una estrategia definida hasta el año 2020.

Los documentos base están integrados por el Plan Estratégico, el Marco de Financiación y el Contrato-Programa, principales instrumentos de análisis, formulación e implementación de la estrategia de la UCLM para el escenario temporal definido.

Por un parte, el *Plan Estratégico* contiene la estrategia que la UCLM quiere seguir en los próximos años, fruto de un proceso de diagnóstico externo, interno e institucional del que se deducen las amenazas y oportunidades procedentes del entorno a las que se enfrentará la Universidad a partir de sus debilidades y fortalezas como organización y de acuerdo con la misión y los valores que definen su identidad.

Por otra parte, el *Marco de Financiación* establece las necesidades y fuentes de financiación de las actuaciones a realizar conforme a la estrategia de la UCLM establecida en el Plan Estratégico, debidamente articuladas en un marco plurianual de acuerdo con una senda temporal que se proyecta a lo largo de varios ejercicios presupuestarios.

Finalmente, el *Contrato-Programa* recoge los objetivos y metas que la UCLM se compromete a alcanzar conforme a la estrategia definida en el Plan Estratégico y los recursos financieros empleados para llevarla a cabo de acuerdo con el Marco de Financiación fijado.

2. Plan estratégico

Para apoyar los trabajos conducentes a la elaboración del documento base del Plan Estratégico de la UCLM se actuó en dos direcciones relacionadas. Por un lado, acciones dirigidas a *dinamizar* el proceso de reflexión de la comunidad universitaria sobre los principales retos a los que se enfrentan las universidades mediante la organización de encuentros realizados en los distintos campus de la Universidad, así como la organización de talleres más especializados sobre distintas cuestiones más técnicas. Por otro lado, acciones dirigidas a *estudiar* la situación concreta de la UCLM en el ámbito del sistema universitario español e internacional mediante el encargo de informes a expertos de reconocido prestigio en la dirección y gestión de universidades, así como trabajos realizados internamente.

En algunos casos, las personas seleccionadas para dinamizar la reflexión de la comunidad universitaria o la especialización en cuestiones específicas fueron también

las encargadas de realizar algunos de los informes solicitados para estudiar la situación y posibles estrategias a seguir por la UCLM.

2.1. Dinámicas de reflexión

Las dinámicas de reflexión de la comunidad universitaria y los talleres dirigidos a cuestiones específicas contaron con la colaboración externa de Domingo Docampo (marzo de 2015), Francesc Solé (mayo de 2015), Gonzalo León (noviembre de 2015), Juan Hernández Armenteros (febrero de 2016), Isidro Aguillo (abril de 2016) y Félix de Moya (mayo de 2016).

En estas sesiones de trabajo se abordaron cuestiones relacionadas con el papel de los *rankings* universitarios en el diagnóstico estratégico, la función de las estructuras organizativas en la modernización de las universidades, el posicionamiento relativo de las universidades españolas, la utilidad de los *rankings* universitarios para la gestión de la marca y la reputación o el análisis bibliométrico de la investigación para el posicionamiento y la mejora de las universidades, entre otras cuestiones.

En estas dinámicas realizadas a lo largo de un año entre la primavera de 2015 y la primavera de 2016 participaron en torno a 900 integrantes de la comunidad universitaria pertenecientes a los distintos campus.

2.2. Realización de informes

Finalizada esta primera fase de reflexión de la comunidad universitaria, en la que se puso de manifiesto entre otras cuestiones la necesidad de utilizar el posicionamiento relativo en los *rankings* universitarios como instrumentos de diagnóstico y mejora en los que apoyarse para definir el Plan Estratégico y como instrumentos de medida de los indicadores a incluir en el Contrato-Programa, se pasó a un análisis cuantitativo detallado mediante la realización de informes externos sobre la situación y perspectivas de la UCLM en el contexto universitario español e internacional.

Se realizó el encargo de 8 informes, de los cuales 7 fueron solicitados a expertos externos con una visión profunda y comparada de los sistemas universitarios de contexto y el trabajo restante fue ejecutado internamente por expertos de la propia Universidad en temas de marca institucional.

- [1] Domingo Docampo (marzo de 2015), *‘Indicadores bibliométricos de la Universidad de Castilla-La Mancha’* (30 páginas).
- [2] Ángel Millán y Marta Retamosa (julio de 2015), *‘Capital de marca de la Universidad de Castilla-La Mancha’* (109 páginas).
- [3] Campos (junio 2016), *‘Estudio estratégico Aula UCLM – Herramientas conceptuales y estudios de ejemplos de excelencia para la innovación en materia de aulas y lugares de enseñanza/aprendizaje’* (118 páginas).

- [4] Domingo Docampo (octubre de 2016), *‘Posición de la Universidad de Castilla-La Mancha en el ranking de Shanghái (ARWU) y en los cinco rankings sectoriales por ámbito científico: Oportunidades de mejora’* (44 páginas).
- [5] Teodoro Luque (noviembre de 2016), *‘Análisis de la actividad investigadora de la UCLM mediante la evolución de su posición en rankings nacionales e internacionales’* (76 páginas).
- [6] Teodoro Luque (noviembre de 2016), *‘Inserción laboral de los titulados de la UCLM’* (16 páginas).
- [7] Juan Hernández Armenteros (noviembre de 2016), *‘Evolución comparada de las magnitudes e indicadores de la UCLM en el Sistema Universitario Público Español (SUPE)’* (152 páginas).
- [8] Juan Hernández Armenteros, Teodoro Luque y José Moyano (diciembre de 2016), *‘Diagnóstico estratégico de la UCLM’* (84 páginas).

Los trabajos se encargaron en la primavera de 2015 y sus primeros resultados se encontraron disponibles desde el otoño de 2015, si bien fueron en su mayor parte actualizados modificando el rango de información utilizada a la más reciente y entregados en sus versiones finales hasta el otoño e invierno de 2016.

2.3. Documento base

Los resultados de la reflexión de la comunidad universitaria a partir de las acciones de dinamización y de los estudios encargados a expertos externos y realizados internamente fueron objeto de análisis en el seno del Consejo de Dirección de la Universidad durante varias sesiones monográficas desde octubre de 2015.

Transcurridas las elecciones a rector que se celebraron en enero de 2016, se retomaron las acciones de dinamización y se intensificaron las reuniones del Consejo de Dirección, adecuando así mismo las líneas generales del Plan Estratégico a las recogidas en el Programa Electoral que acababa de recibir la confianza de la comunidad universitaria.

A finales de 2016 la UCLM dispone de un documento base prácticamente finalizado que recibe algunas actualizaciones respecto al mapa de titulaciones a partir de la nueva información disponible sobre traslados de expedientes extraída del curso académico 2016-17 e incluye asimismo algunas aportaciones del Consejo Asesor de Empresas de la Universidad, reunido en marzo de 2017.

3. Marco de financiación

Con los trabajos de elaboración del documento base del Plan Estratégico, en el verano de 2016 se inician los trabajos de definición del nuevo Marco de Financiación

que estableciera los recursos necesarios para sostener las actuaciones planificadas. Este Marco de Financiación pasaba por determinar dos grandes cuestiones. Por un lado, la *senda de financiación* de la que podría disponer la UCLM en un escenario plurianual procedente, principalmente, de la Comunidad Autónoma como principal financiador de la Universidad, esto es, los recursos con los que podría contar durante cada uno de los ejercicios en los que estaba previsto desarrollar las correspondientes acciones. Por otro lado, el *modelo de financiación* conforme al cual se determinaría el coste de las actividades universitarias en función de los resultados alcanzados por la UCLM en aspectos relacionados con la enseñanza, la investigación y la innovación.

En cualquier marco de financiación definido conforme a estos componentes el objetivo es aproximar el coste resultante del modelo a los recursos previstos en la senda, todo ellos bajo la premisa de que ello requiere un proceso paulatino para reducir la *brecha de financiación* entre ambas magnitudes a lo largo de varias anualidades.

3.1. Senda de financiación

Durante los meses de octubre y noviembre de 2016 se intensifican los trabajos relativos a la definición de la senda de financiación de la que podría ser beneficiaria la UCLM hasta el 2020, clasificada en función de los tres grandes elementos que toda universidad precisa para su funcionamiento, tales como el capital humano (personas), el capital organizativo (funcionamiento) y el capital físico y tecnológico (inversiones).

Siguiendo las indicaciones de las consejerías de Educación, Cultura y Deportes y de Hacienda y Administraciones Públicas, la senda de financiación planteada sólo incluía las necesidades recurrentes, eliminando por tanto cuestiones puntuales como la recuperación de la paga extra de los empleados públicos de 2012. Así mismo, la senda de financiación tenía en cuenta la posibilidad de cofinanciar el capital físico y tecnológico con fondos estructurales y de inversión europeos e incluía una previsión de los ingresos por precios públicos de enseñanzas oficiales, cuestiones que en ambos casos minoraban la transferencia nominativa a realizar a favor de la UCLM para atender sus necesidades de financiación.

De acuerdo con esta senda de financiación, elaborada a finales de 2016 y que no tiene en cuenta la subida del 1% de las retribuciones de los funcionarios públicos finalmente acordada para el 2017, ni la previsión del 1,5% para el 2018, las necesidades de transferencia nominativa quedan fijadas en 133 millones para 2016, 142 millones para 2017, 156 millones para 2018, 167 millones para 2019 y 176 millones para 2020. Corregidas las subidas indicadas cuya previsión no estaba disponible inicialmente, las cuantías ascendían a 159 para 2018, 171 para 2019 y 180 para 2020.

La senda de financiación preveía una infrafinanciación de la UCLM en 2016 y 2017 que era suplida con el recurso al remanente de tesorería con el que aún estaba previsto que contara la Universidad, de manera que en tales ejercicios la financiación aportada por la Comunidad Autónoma no cubría los gastos de personal, no compensaba los gastos

de funcionamiento ni suponía aportación a las inversiones. Esta infrafinanciación quedaba no obstante corregida desde 2018 de acuerdo la senda de financiación prevista, ejercicio en el que deberían quedar cubiertos todos los gastos de personal de la Universidad y, adicionalmente, se aportarían 5,7 millones para compensar los gastos de funcionamiento y 4 millones de euros para la ejecución de infraestructuras.

3.2. Modelo de financiación

Una vez entregada la senda de financiación al Ejecutivo regional en octubre de 2016, se intensifican los trabajos dirigidos a la definición del modelo de financiación aplicado a la UCLM. Para ello, se propone utilizar el modelo aprobado por el Pleno del Consejo de Coordinación Universitaria de 20 de abril de 2007. El consenso en torno a este modelo de financiación se amplió para incorporar a las Comunidades Autónomas, lo que se plasmó en el *Documento de Mejora y Seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para Promover la Excelencia Académica e Incrementar el Impacto Socioeconómico del Sistema Universitario Español (SUE)*, elaborado por la Comisión Mixta de Financiación creada por el Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria el 26 de abril de 2010 y aprobado por unanimidad de las universidades y las Comunidades Autónomas.

La estructura del modelo de financiación universitaria consensuado dio lugar a los planes plurianuales de financiación de varios sistemas universitarios, tales como los de Andalucía (*Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011* y sus prórrogas hasta 2016), Valencia (*Plan Plurianual de Financiación del Sistema Universitario Público Valenciano 2010-2017*), o Galicia (*Plan de Financiamento do Sistema Universitario de Galicia 2011-2015* y *Plan Galego de Financiamento Universitario 2016-2020*), entre otros.

El modelo propuesto se apoya, por un lado, en el amplio consenso alcanzado en 2007 y 2010 entre el Estado, las comunidades autónomas y las universidades y se beneficia, por otro lado, de la experiencia acumulada por los sistemas universitarios que lo han venido aplicado sistemáticamente durante los últimos años. Al contrario que otros enfoques incrementalistas o centrados en la cobertura de gastos, el modelo propuesto se dirige a financiar la actividad y los resultados de las universidades, favoreciendo su eficiencia así como la adaptación al entorno.

De los tres grandes modelos de financiación universitaria (incremental; de cobertura; por resultados), la propuesta se fundamenta por tanto en un modelo de financiación por resultados basado en un contrato programa.

Los dos expertos que concibieron el modelo y lo aplicaron en varios sistemas universitarios, Juan Hernández Armenteros y José Antonio Pérez, se ocuparon de realizar su personalización a la UCLM en colaboración con la Oficina de Planificación y Calidad (OPYC).

En febrero de 2017 la UCLM entrega el documento base con el modelo de financiación seleccionado a la Consejería de Educación, Cultura y Deportes. El coste de la UCLM en aplicación de este modelo generalmente aplicable en otros sistemas universitarios arroja un resultado de 204 millones de euros.

3.3. Brecha de financiación

Con el marco de financiación definido conforme al coste resultante del modelo (204 millones) y la senda de aportación de recursos al final del periodo (180 millones), se alcanzaría una situación de aproximación a la convergencia en 2021, con un esfuerzo de convergencia regional equivalente a una décima del Producto Interior Bruto regional, que pasaría a situarse en el entorno del 0,7%, a pesar de lo cual la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha seguiría encontrándose en todo caso por debajo de la media de recursos que dedican a universidades el resto de las regiones en España.

La reducción de la brecha queda condicionada no sólo al cumplimiento de la senda de financiación por parte de la Comunidad Autónoma, sino también al cumplimiento de objetivos en materia de enseñanza, investigación e innovación por parte de la Universidad, así como en su caso a los cambios que experimenten los marcos de financiación de los otros sistemas universitarios regionales.

4. Contrato-programa

El modelo de financiación seleccionado es un sistema basado en resultados de enseñanza, investigación e innovación calculado conforme a métricas y cuantías estándar definidas para el sistema universitario español, lo cual significa que una variación en la cantidad y calidad de los resultados docentes, científicos y de transferencia de conocimiento al sector productivo pueden modificar el coste de la UCLM. También tiene una parte estructural y otra basada en la mejora de la calidad que, en este último caso, introduce los elementos distintivos de un contrato-programa (Tabla 1).

En efecto, aparte del término fijo y los resultados de volumen y calidad en la prestación de los servicios de enseñanza, investigación e innovación, se introduce un componente mediante el que puede fijarse la orientación a seguir de acuerdo con la fijación de determinados objetivos.

De los análisis realizados en el ámbito de elaboración del documento base del Plan Estratégico, y de conformidad con la visión definida en el mismo para la UCLM, quedó establecida la necesidad de proponer indicadores de cumplimiento de objetivos que reunieran los siguientes requisitos: (a) estar relacionados con el posicionamiento estratégico de las universidades en el ámbito nacional e internacional, (b) ser definidos conforme a criterios y métricas establecidas, (c) quedar medidos por organismos

independientes ajenos a cada universidad y (d) adoptar una lógica de competencia o comparación relativa entre universidades.

Componentes	Subvenciones	Código
FINANCIACIÓN POR RESULTADOS (FR)	Subvención por Resultados Docentes	SRD
	Subvención por Resultados de Investigación	SRI
	Subvención por Resultados de Transferencia	SRTi
FINANCIACIÓN ESTRUCTURAL (FE)	Subvención Fija	SF
	Subvención por Capacidad Investigadora	SCI
	Subvención para la Compensación de los Costes inducidos por la Normativa Estatal y Autonómica	SCNEA
FINANCIACIÓN POR MEJORA DE LA CALIDAD (FC)	Subvención por la mejora de calidad	SMC

Tabla 1. Estructura del modelo de financiación

De acuerdo con este esquema, si la UCLM es capaz de incrementar su rendimiento en estos indicadores y avanzar en los *rankings* universitarios queda en consecuencia de manifiesto una mejora genuina de su calidad y del buen uso de los recursos asignados para este fin.

Estos indicadores se establecen y miden además a dos niveles para garantizar la adecuada implementación de las actuaciones y programas a que dan lugar. Por un lado, a nivel de toda la Universidad o nivel institucional en lo que constituye el contrato-programa *externo* con la JCCM. Por otro lado, a nivel de cada uno de los 40 centros que componen la UCLM en lo que constituye el contrato-programa *interno* con sus órganos descentralizados de actividad académica.

4.1. Contrato-programa con la Junta

Desde el año 2016, la UCLM tiene seleccionados 34 indicadores extraídos de los *rankings* universitarios e incluidos en cada uno de los Presupuestos aprobados desde entonces, con indicación de sus correspondientes objetivos anuales. Estos indicadores incluyen aspectos como la calidad de la gestión, la atracción de estudiantes, la captación de ingresos regionales, las publicaciones con empresas, los ingresos por licencias, la creación de empresas de base tecnológica, las prácticas en empresas, la producción artística, las titulaciones ofrecidas en Inglés, los profesores extranjeros, los estudiantes internacionales o la captación de fondos de investigación, entre otros, todos ellos alineados con la estrategia recogida en el documento del Plan Estratégico.

Como se ha indicado anteriormente, estos indicadores son medidos y comparados por los distintos editores de los *rankings* universitarios nacionales e internacionales, por

lo que son transparentes, independientes y relativos, lo que contribuye a facilitar el seguimiento y la evaluación del contrato-programa con la Junta, el cual daría lugar en su caso a la obtención de recursos adicionales conforme al tercer componente del modelo de financiación, consistente en la mejora de la calidad.

Como puede observarse en la sección correspondiente a indicadores de cualquiera de los Presupuestos de la UCLM desde 2016, los indicadores están agrupados por los órganos del Consejo de Dirección de la Universidad que son responsables de los mismos a título institucional por razón de las competencias que tienen atribuidas y los recursos que reciben quedan por tanto condicionados al cumplimiento de objetivos conforme a tales indicadores.

4.2. Contrato-programa con los Centros

Los mismos indicadores que se tienen en cuenta a título institucional se implementan a nivel de cada uno de los 40 centros de la Universidad, de manera que los centros reciben recursos en proporción al grado en que contribuyen a hacer mejorar a la Universidad en tales indicadores.

La aplicación de este sistema de indicadores a nivel de centro ha sido el resultado de meses de trabajo de la OPYC, que ha requerido de la asistencia de empresas especializadas dedicadas a la bibliometría, así como la formación y el uso de bases de datos especializadas en estas cuestiones.

La implementación completa del modelo centro a centro de la Universidad quedó finalizada a principios de 2017.

5. Conclusiones

Del examen de este informe relativo a los trabajos realizados por la UCLM conducentes a la realización del Plan estratégico, el Marco de financiación y el Contrato-programa pueden obtenerse algunas conclusiones generales.

En primer lugar, la UCLM ha venido trabajando desde principios de 2015 en los distintos elementos conducentes a disponer de una planificación y financiación que le permita consolidar el posicionamiento que actualmente tiene en el panorama de universidades y garantizar su mejora en los próximos años.

En segundo lugar, los distintos trabajos conducentes a la definición de la estrategia y financiación de la UCLM para los próximos años se han realizado con el máximo rigor, contando con la colaboración de los expertos más reconocidos en las materias analizadas, de manera que dan lugar a uno de los esquemas de planificación y asignación de recursos más avanzados que pueden encontrarse en el ámbito universitario.

En tercer lugar, los trabajos preparatorios han contado desde el primer momento con la participación de la comunidad universitaria, habiéndose dado cuenta así mismo

del estado de los mismos al Consejo de Gobierno y al Consejo Social de la Universidad. También se han incorporado aportaciones del Consejo Asesor de Empresas de la Universidad.

En cuarto lugar, el estado de los trabajos relativo a las tres piezas que definen el futuro de la UCLM en el horizonte del año 2020 se encuentra finalizado desde hace meses y, por tanto, se reúnen las condiciones para poder concluirlos con la aprobación del Plan estratégico, el Marco de financiación y el Contrato-programa a la mayor brevedad posible.