



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Universitats, Recerca  
i Societat de la Informació



## ***Congrés català de gestió pública***

**Barcelona, 26 i 27 de setembre de 20002**

**Repensant els sistemes de coordinació i gestió  
interinstitucional en el sector públic.  
L'experiència dels contractes-programa amb les  
universitats públiques de Catalunya (1997-2001)**

**Josep Ribas, Josep M. Vilalta i Esther Morales  
Direcció General d'Universitats**

# Els contractes-programa (1997-2001)

Què són ?

Instrument de gestió estratègica de les universitats per a la millora de la qualitat, a partir de la confluència dels plans estratègics de cada universitat amb la política universitària i científica de la Generalitat de Catalunya

# Els contractes-programa (1997-2001)

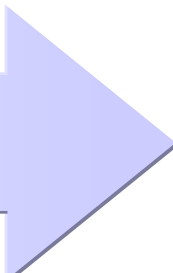
## Característiques

- ✓ Estableixen objectius de millora de la qualitat (15-20) de caràcter plurianual, de comú acord entre el DURSI i cada universitat pública.
- ✓ Objectius que es mesuren anualment per mitjà d'un sistema d'indicadors quantitius i qualitius.
- ✓ El grau d'assoliment determina un finançament addicional per a la universitat en un marc preestablert plurianual, que aquesta destina a polítiques de millora de la qualitat.
- ✓ Revisables anualment segons els resultats de l'avaluació i de la programació universitària.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Finalitats

### 1. Gestió de la qualitat



- Millorar l'activitat docent, de recerca i de gestió de les universitats.
- Potenciar i fomentar l'establiment de polítiques de qualitat a totes les universitats públiques de Catalunya.
- Prioritzar objectius i línies d'actuació i avaluació del seu assoliment per mitjà d'un sistema d'indicadors (preferentment de resultats).

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Finalitats

### 2. Pressupostària

- Introduir nous mecanismes de finançament de la despesa corrent de les universitats:
  - subvenció nominativa
  - finançament per programes
  - finançament per compliment d'objectius → contracte-programa
- Racionalitzar els recursos disponibles.

### 3.- Transparència social

- Retre comptes a la societat catalana de l'ús dels recursos públics i dels beneficis obtinguts.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Àmbits d'actuació

**Docència / Formació**

**Investigació i transferència de tecnologia  
i dels coneixements**

**Relacions universitat-societat**

**Organització i gestió interna**

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Objectius

- ✓ Donar suport als objectius definits en el marc del Pla estratègic de Qualitat de cada universitat, els resultats de l'aplicació dels quals han de poder ser avaluats mitjançant paràmetres indicadors.
  - ✓ Reconèixer la possibilitat d'establir estratègies pròpies i diferenciades per a cada universitat.
- 
- ✓ Millorar el flux d'estudiants en finalitzar el període teòric de durada dels estudis, incrementant el nombre de titulats en relació amb els ingressats. Sempre garantint els continguts formatius i la millora de les condicions de treball.
  - ✓ Facilitar una millor inserció laboral dels titulats. Efectuar estudis de demanda de mercat laboral.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Objectius

- ✓ Incrementar i millorar la recerca i la transferència de tecnologia. Enfortir la interrelació entre la universitat i el teixit empresarial.
  - ✓ Enfortir la formació permanent del personal de la universitat i millorar les condicions de treball.
- ✓ Potenciar la formació continuada d'acord amb les necessitats d'especialització i d'actualització de coneixements que el mercat i la societat demanen.
  - ✓ Facilitar l'activitat directiva dels equips de govern de les universitats.
- ✓ Potenciar l'eficiència en la gestió de la universitat i en l'aprofitament dels recursos disponibles.
  - ✓ Contribuir a una major transparència en l'ús dels recursos disponibles i en el rendiment de comptes a la societat.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Experiència assolida

### Tipus de contractes-programa signats:

#### Tipus A:

Instrument per consolidar el repte de la millora de la qualitat docent, investigadora i dels serveis que la universitat dóna a la societat, a partir de la fixació d'objectius de millora, l'avaluació dels resultats i el finançament addicional vinculat al seu assoliment.

#### Tipus B:

Pre-contracte  
programa

Instrument per reduir problemes estructurals lligats al procés de creació de les noves universitats, a partir de centres ja existents (UdG, UdL i URV) o derivats dels seu procés de creació (UOC) i per estimular l'establiment de polítiques universitàries globals de qualitat.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Experiència assolida

### Contractes-programa signats 1997-2001

<b>1997</b>	Universitat Politècnica de Catalunya:	(1997-2000)	<b>A</b>
	Universitat de Girona	(1997-1999)	<b>B</b>
	Universitat de Lleida	(1997-1999)	<b>B</b>
	Universitat Rovira i Virgili	(1997-1999)	<b>B</b>
<b>1998</b>	Universitat Autònoma de Barcelona	(1998-2001)	<b>A</b>
	Universitat Oberta de Catalunya	(1998-2000)	<b>B</b>
<b>1999</b>	Universitat de Barcelona	(1999-2002)	<b>A</b>
<b>2000</b>	Addenda Universitat Oberta de Catalunya	(2000)	<b>A</b>
	Universitat de Girona	(2000-01)	<b>A - B</b>
	Universitat de Lleida	(2000-01)	<b>A - B</b>
	Universitat Rovira i Virgili	(2000-01)	<b>A - B</b>

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Experiència assolida

### Contractes-programa signats 1997-2001

<b>2001</b>	Addenda UPC	(2001)	
	Universitat Oberta de Catalunya	(2001-2004)	<b>A</b>

### Model de distribució del finançament de les universitats públiques catalanes

**2002**

Subvenció fixa

-Subvenció bàsica

-Subvenció derivada

-Subvenció estratègica (contractes-programa) amb les set universitats públiques

-Subvenció per concurrència

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Resultats assolits

**1**

**Acadèmics**

**2**

**Pressupostaris**

**3**

**De gestió**

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Resultats assolits

1

### Acadèmics

- Millora del rendiment acadèmic dels estudiants
- Millora de la inserció dels titulats. Establiment de mecanismes per al seu seguiment.
- Millora del nombre de doctors i de l'oferta i demanda de formació continuada.
- S'incrementen i es potencien les activitats i els resultats de la recerca universitària i la transferència tecnològica i dels coneixements.
- S'incrementa la internacionalització de les universitats catalanes.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Resultats assolits

2

Pressupostaris

Finançament addicional derivat dels contractes-programa

**1997**      **780,0 MPTA**

**1998**      **1.471,5 MPTA**

**1999**      **2.805,3 MPTA**

**2000**      **3.257,2 MPTA**

**2001**      **4.037,6 MPTA**

**12.351,6 MPTA**

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Resultats assolits

3

### De gestió

- La planificació estratègica de la universitats i el contracte-programa s'han situat en el nucli de l'activitat universitària i són referents permanents per a la presa de decisions. — Reforçament de la gestió dels equips directius.
- Han permès estratègies pròpies i diferenciades per a cada universitat.
- S'ha avançat en la introducció de paràmetres d'eficàcia i eficiència, així com en la transparència en l'assignació i gestió dels recursos possibles.
- Han requerit de la participació de la comunitat acadèmica en l'assoliment dels objectius de millora de l'organització, estenent la cultura de la qualitat.
- Reforç de l'autonomia universitària.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Conclusions

### Aspectes positius

- ✓ Respecte i promoció de l'autonomia de les universitats i del caràcter específic i el projecte estratègic de cada institució.
- ✓ Cooperació i nou marc de relacions entre el govern i les universitats.
- ✓ Finançament (tot i que parcial) basat en els resultats o *outputs/outcomes* de l'activitat universitària.
- ✓ Finançament plurianual, que pot permetre una major predictabilitat i capacitat de gestió.
- ✓ Els contractes promouen el diàleg entre el govern i les universitats sobre objectius i accions específiques a assolir, i fomenten que cada universitat estableixi mecanismes i millores en les seves activitats acadèmiques (planificació interna, gestió eficient,....)
- ✓ L'instrument pot no ser ideal, però no hi ha possibilitat de tornar enrera en l'establiment de mecanismes innovadors en la planificació i la gestió universitària (cap dels actors vol tornar enrera).
- ✓ Transparència en els resultats de les universitats.
- ✓ Rendició de comptes a la societat.

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Conclusions










### Aspectes negatius i perills

- ✘ Problemes a l'hora de definir indicadors (comuns, variabilitat anual, aleatorietat influències alienes...)
- ✘ Les revisions anuals poden conduir a situacions d'estancament en un context de crisi o de desconfiança interinstitucional.
- ✘ El mecanisme pot generar excessiva competència entre les universitats? Perill pel sistema universitari català?
- ✘ Determinació del percentatge de finançament per objectius (contracte-programa) respecte al total del finançament (quin és el recomanable?)
- ✘ Problema de restriccions pressupostàries en un context d'austeritat.
- ✘ Manca de desenvolupament del model de coordinació cap endins de la pròpia universitat (centres, departaments, instituts, serveis)

# Els contractes-programa (1997-2001)

## Conclusions

### Temes a debatre

-  Centralització-descentralització del sistema universitari.
-  Els liderats a les universitats
-  Qui defineix els objectius a la universitat?
-  El desenvolupament intern (contractes interns unitats acadèmiques i de gestió)
-  Informació i rendició de comptes a la societat (*Accountability*)
-  Mecanisme per a la millora de les universitats i del sistema universitari?
-  Concepció utilitarista de l'activitat acadèmica? / concepció més cultural-clàssica?
-  Política universitària entesa com a sistema cooperatiu i negociat entre el govern i les institucions universitàries (corresponsabilitat)
-  Els problemes dels recursos (escassos)

