

# Informe i propostes del Grup de Treball en Finançament, Govern i Gestió

President: Guillem López-Casasnovas

Gener-juliol del 2015



Universitat  
Pompeu Fabra  
*Barcelona*

## Índex

Introducció.....	1
I. PROPOSTES.....	2
II. TANCAMENT.....	5
ANNEX 1: Primera anàlisi de la situació .....	6
ANNEX 2: Segona anàlisi de la situació financera .....	8
ANNEX 3: Tercera anàlisi de la situació financera .....	10
ANNEX 4: Quarta anàlisi de la situació: <i>toca deixar de fer rondos</i> .....	16
Participants del Grup de Treball en Finançament, Govern i Gestió .....	19

Gener-juny del 2015

## **Introducció**

El *què* de l'aportació se sotmet a valoració a partir dels quatre documents annexats que s'incorporen aquí com a elements d'elaboració de la diagnosi. A la prognosi es resumiran tan sols els aspectes considerats clau per definir-ne el *com*.

Gener-juny del 2015

## **I. PROPOSTES**

*La UPF com a holding; amb governança confederal i autonomia de gestió (i responsabilitat financera) ubicada a les UCA*

Per generar els incentius perquè tota la comunitat universitària senti com a seva la preocupació per 'dotar' la UPF de solvència per construir una universitat pública de qualitat i excel·lència, robusta davant els avatars del finançament públic, per garantir l'autonomia per operar responsablement al si de la nostra societat, es consideren els canvis estratègics següents.

### **1. Les UCA són un repte i una oportunitat per concretar en la seva operativa amb un suport professionalitzat**

La percepció general del grup és que no s'identifica un alineament coherent d'incentius en les actuals circumstàncies, cara a mutualitzar els esforços interns entre professors, departaments i òrgans centrals de govern, en matèria de finançament i compromís per a la millora de la gestió de la nostra universitat, que ens permeti ser optimistes. Cada una de les tres parts rellevants (professors, departaments i òrgans centrals) tendeix a veure parts aïllades del problema, i en la resolució no es troben deslliuradors comuns: per al professor, més enllà de la motivació transcendental o intrínseca vocacional, ho són els diners i/o la promoció acadèmica i una millor disposició del temps. Aquesta última no depèn dels òrgans centrals. I els departaments no preveuen aquells aspectes com a prou rellevants per a les seves decisions. No es mutualitzen així els aspectes de finançament, que se segmenten amb poc sentit de pertinença.

*El tractament que pot facilitar la solució és la descentralització que permetran les UCA. Primer perquè permetran la diversitat tant en necessitats com en capacitats de professorat i voluntats de departaments, emetent senyals més clares per als nostres PDI futurs: altrament una solució idèntica promoguda des dels eixos centrals no es creu possible. En segon lloc, la descentralització internalitza el conflicte, o dit altrament, permet compaginar interessos diferents, les dues ànimes de l'acadèmia: recerca i projecció docent (formació, aprenentatge) i impacte (traslacional). Ara, aquests interessos es miren de resoldre amb èmfasi diferent per departaments segons que identifiquen com a 'talent' tan sols una de les parts i/o confinen l'aprenentatge fora dels graus (en els dos extrems, l'àmbit estrictament professional o el de la recerca avançada i autocontinguda).*

*Amb els instruments associables a les UCA, qui es basi a valorar exclusivament un tipus de projecció acadèmica determinada i es despreocupi de la generació de recursos pertinent (la 'posada en valor' del que es fa) i ho fïi al lideratge extern en l'assoliment de la seva suficiència financera, haurà de veure carregats en els seus pressupostos consignats tots aquells costos d'utilització en una comptabilitat analítica o interna UCA on res no és gratuït. El sistema comptable carrega així els costos de serveis centrals amb compte de resultats vinculats als resultats conjunts dels de la UPF (centres de*

Gener-juny del 2015

*cost, en diríem, no de responsabilitat financera). Altres UCA poden optar per més autonomia a partir d'una major responsabilitat financera, d'acord amb els seus resultats, alliberant restriccions pròpies dels centres exclusivament de cost, i valorant si així convé un vector de talent més 'polièdric' per la banda dels ingressos.*

## **2. Educar, motivar, la generositat del *crowdfunding*, assignatura pendent per a alumnes i antics alumnes**

Alumnes i antics alumnes tampoc veuen com a seva la Universitat. Falta educació/motivació per a la generositat de posar diners a fons comú avui per part dels antics alumnes que, sense massa sentit de pertinença, entenen que no han de retornar res a la seva universitat una vegada aconseguit el grau pel qual han 'pagat amb les seves taxes'.

*Per refer la situació, cal afavorir més estructura que doni empara al crowdfunding (més que donatius), a canvi de facilitar l'ús d'espais i serveis de coworking per part, ara sí, de la UPF, amb més involucració a la borsa de treball, i comptant efectivament amb els Alumnes pel seu propi interès a pertànyer a una institució que els continua generant valor. Inquilins que conviuen en els nostres espais-vivers, que cohabiten i que aprofiten equipaments i es beneficien de nova docència i suport complementari. Són drets que els atorga el "carnet dels sípers" de la UPF! Per això els instruments han de redirigir també cap a ells la nostra web com a carta de presentació per a ells i perquè les empreses i la societat visualitzin millor el que fem i hi prenguin interès.*

## **3. Cap a carreres professionals de PDI i PAS molt més obertes que les actuals**

El manteniment de la col·laboració del PAS en aquesta reorientació estratègica és decisiva. Algunes de les reformes aparellades a la creació de les UCA ha de comportar diversitat en contractacions, que, per una banda, pot trencar determinades visions corporatives de 'comunitat universitària' (com passarà també previsiblement amb el PDI); però obrirà una carrera professional diferenciada de més mobilitat i motivació professional i retributiva.

*Les contractacions fora del motllo únic de la funció pública o de la carrera acadèmica convencional poden resultar diverses: en sous, tipus de contractes i criteris de promoció. Això implica professionalitzar algunes de les noves activitats del holding UPF abans esmentades, del crowdfunding desitjat: no es tracta d'ubicar-hi un persona d'administració i serveis al capdavant, qualificacions a banda, sinó si cal amb algú que vagi 'a resultats', externalitzant serveis si escau. Un concurs intern de mèrits entre PDI i PAS sembla adient com a pas previ.*

Gener-juny del 2015

#### 4. Governar amb menys càrrecs acadèmics i més professionals de la gestió

Tocar aquestes 'peces' de l'organigrama implica acceptar redefinir la governança: que les parts serveixin d'aquesta nova manera la missió de l'organització més adient a la societat en la qual vivim.

*Un Rectorat cercador i provocador de sinergies i orientador d'oportunitats, més director d'orquestra que definidor de partitures 'clàssiques'. Confederació d'interessos (mínims comuns múltiples o màxims comuns divisors), amb transversalitat entre UCA i polítiques. Assegurant protecció cap a fora, envers el finançador extern, per a plans estables, pol de riscos, solvència conjunta. I actuant de 'buffer' –arbitratge, consolidador o rol quasi judicial– per als conflictes interns (CA, PDI, PAS). I sobretot, per a la preservació d'interessos reputacionals: de sostenibilitat i responsabilitat social, i acadèmics davant de la societat i els antics alumnes. Assegurar la transversalitat des de la transparència és part també de la seva missió, com a mínim per garantir que els processos són explícits tant en admissions com en polítiques de promoció.*

*Per tot això no caldran tants càrrecs acadèmics (vicerectors) ni comissionats –els interlocutors seran de fet els directors de les UCA–, però amb més professionals (interns, o externs si cal), amb més orientació a resultats (tant a les UCA com als departaments logístics que els donin suport) i amb més idea de 'compte de resultats' per als centres de cost que vulguin fruir de responsabilitat, i amb més pressió extra de costos per als departaments que no vulguin o que no puguin assumir aquells nivells de decisió (i responsabilitats financeres).*

*I tot això fet amb seny i sensibilitat, ja que institucionalment es pot donar el cas que una minoria de professors, i molt localitzats a més per departaments, concentrin l'excel·lència que la seva recerca reconeix i els mitjans fan notòria; de manera que si amb la carrera acadèmica espanyola convencional (i els seus avatars per un clíxe administratiu únic i conjuntures de finançament) no s'aconsegueix retenir-los en un mercat així de competitiu podria donar-se el cas que s'ensorrís el conjunt de l'excel·lència preconitzada per la institució.*

#### 5. La millora de la gestió no és una alternativa: és una obligació en la gestió dels recursos públics que s'ha de fer arribar a tots els decisors (res no és gratuït)

La reducció de costos, l'eficiència en la gestió mai no s'han vist pel grup com una alternativa al major finançament, sinó en tot cas un element de legitimació, d'higiene contra el malbaratament. Aquesta és una lluita que s'ha de mantenir des de la més estricta professionalització.

*Una gestió d'equipaments, espais –estiu i hivern–, de graus nous i vells, per a estudiants d'aquí i de fora, extracomunitaris o no, de reciclatge o formació, de bàsiques i d'actualitzacions, amb suport parcial o complet d'empreses i altres agents addicionals a la Generalitat. També de posada en valor dels assoliments, completament professionalitzada, ara sí, des de les UCA per a l'activitat interna, a la del Rectorat per a l'externa, i amb retribució majorment variable segons objectius i resultats. La transversalitat és de nou aquí la transparència i el retiment de comptes.*

Gener-juny del 2015

## 6. Fer de la nostra universitat una experiència pilot per poder guanyar més autonomia que la que té avui

Una darrera recomanació consisteix a fer de la nostra universitat una experiència pilot per poder guanyar més autonomia que la que avui té. La Generalitat hauria de saber veure amb això la possibilitat d'aprendre avaluant l'experiència de qui ha de disposar més autonomia en preus i taxes, admissions d'alumnat i contractacions.

*Des de la idea de 'pla pilot' s'ha de buscar mantenir l'especialitat d'allò encara nou (UPF) que es resisteix a fer una regressió cap a la mitjana d'interessos compartits per l'statu quo universitari. Des d'aquesta especificitat s'han de saber trobar maridatges entre certes parts d'universitats més enllà dels territoris, en aliances estratègiques amb les nostres, que permetin arrossegaments i vinculacions amb Europa com a punt de mira de finançament en recerca i atracció mundial de talent.*

## II. TANCAMENT

Tot el fins aquí esmentat és orientatiu; requereix un canvi que s'ha de saber gestionar, sabent quan bufen vents favorables i cal aixecar vela, i quan baixar-la a l'interí, però recordant que mai fa bon vent per a aquell que no sap a on ha d'anar.

Gener-juny del 2015

## **ANNEX 1: Primera anàlisi de la situació**

La Universitat presenta avui una insuficiència financera que pot ser recurrent entre 3 i 4,5 milions d'euros, sufragats en bona part pel joc de tresoreria que permeten els fons de recerca, afortunadament assolits, i que quasi en un terç s'utilitzen per a aquells propòsits, tot sent conscients que aquesta no és la solució al problema. El dèficit estructural és de 7,6 milions, que pot augmentar si s'hi afegixen increments ordinaris pels costos del deute que s'arrossegarien quan es deixés de compensar la insuficiència corrent anterior. D'aquests 7,6 M, quasi la meitat són renegociables amb els creditors; la resta necessita avui encara avals pendents de la Generalitat. D'aquí la importància del moment de cara a solventar el dèficit estructural sense 'bola de neu'.

De les fonts de finançament extern, la transferència de la Generalitat és determinant. Aquests fons procedeixen en un 90% dels paràmetres generals amb els quals es distribueix la borsa de finançament de la Generalitat, en què la UPF participa com a estructura, sense tenir en compte paràmetres de resultat. De la borsa complementària avui assignada per la Generalitat en la seva part variable, no gensmenys la UPF en rep l'11% (i que contrasta amb el 7% que li permet la participació en la part fixa). El punt, doncs, que s'ha de remarcar és l'import minso que té la borsa del component variable.

El redreçament de les borses, de la fixa a la variable, amb un augment no gensmenys de 50 M per al conjunt del sistema, pressupostàriament neutral, hauria de treure a la UPF de la insuficiència ordinària. És clar que això aniria en detriment de la fixa d'altres universitats i, evidentment, d'utilitzar diners del sistema per rescatar amb ajuts extraordinaris aquelles universitats majorment enfonsades. En tot cas, protegir la part variable i evitar nous buidats d'aquesta borsa obliga a estar atents a l'evolució del finançament universitari català.

Les xifres ens indiquen que estem lluny d'aquest propòsit.

*Així, de les dades liquidades disponibles l'any 2010, a partir de les obligacions reconegudes pel DU i els drets liquidats de la UPF. El finançament condicionat de la UPF representa l'11% = 4,64 M UPF / 42 M DU; 55,6 sobre 895,4 per al no condicionat.*

Fora del finançament de la Generalitat no s'observen ara recursos addicionals importants per la via de fer el mateix amb taxes més altes, taxes que ja s'ha encarregat la Generalitat de pujar per reduir consegüentment les seves assignacions, alleugerint així la seva tresoreria.

Dels recursos propis de la UPF es compta amb els actius físics i els humans. Els físics es consideren infraexplotats, tant en caps de setmana com en època de vacances. Certament, no són esperables grans increments d'activar-los; però potser es podrien assolir més dels 0,3 M actuals. Com que gestionar això



Gener-juny del 2015

des de la mateixa UPF poc xocar amb el dia a dia dels gestors i la falta de complicitats d'altres membres de la comunitat, l'externalització pot tenir lògica. Altrament s'observa una certa descapitalització progressiva d'equipaments tant per la reposició de l'immobilitzat general com per la recerca.

Dels recursos humans involucrats en noves iniciatives que ajudin a generar recursos per al conjunt de la Universitat, ara no s'hi pot comptar massa, ja que la situació actual ha fragmentat l'interès conjunt fent que diversos professors o grups hagin buscat solucions particulars a través de satèl·lits de la UPF que en la mesura que han funcionat són difícils de retrotreure.

I és que la satel·lització a la qual s'ha abocat la UPF per manca d'una estratègia global ha creat solucions a la carta. Tot i així, aquest no és el problema. Ho és la manca de proactivitat en l'impuls des de la mateixa Universitat, que s'ha situat davant d'aquell procés de manera més reactiva que altra cosa. L'activitat docent és avui estable tot i el manteniment de l'expectativa sobre la capacitat formativa de la UPF que podria augmentar marginalment sense malmetre el conjunt si existeixen més complicitats que les actuals. En qualsevol cas, la centrifugació en projectes individuals que no generin cànons i que indirectament utilitzin la marca UPF de professors fora de temps complet hauria de ser fortament perseguida sense ambigüitats. Els 'barnaclínics' es fan des del Clínic' i des del control corporatiu.

Per a aquest canvi d'actitud cal comptar sens dubte amb nou professorat que, d'entrada, alineï els seus interessos amb els de la Universitat i no estrictament amb els propis o només dels departaments, donant carreres professionals als impulsors de la construcció d'aquestes noves ofertes: des d'estudis de la marca UPF a cost complet –plus per a estrangers, oferint-los complements de formació privadament des d'infraestructures públiques, a dintre i fora del país; donant, si escau, acollida a nous títols finançats privadament per companyies, i amb el reconeixement per part del departament d'aquestes carreres acadèmiques al servei de la Universitat que complementin amb escriu uns mínims de recerca altrament garantits. Si aquest no és el cas, estem abocats a processos centrípets i centrífugs sense ordre ni concert, buscant internalitzar els beneficis fora de solucions conjuntes avui no suficientment incentivades.

En general, la UPF requereix un pla d'estabilització pressupostària per als propers anys, sense afegir un euro a l'endeutament si es volen mantenir iniciatives autònomes i la preservació de la marca.

La nova organització administrativa proposada, en la mesura que alliberi alguns recursos, ha de permetre reassignacions atenent també a les necessitats de les UCA, d'acord amb les parts variables de les activitats de centres i de grups; practicant també allò internament que es reivindica per als recursos externs. En tot cas, i d'entrada, es necessita aprofundir en aquelles activitats que més probablement generin marges abans d'assumir riscos que tinguin pèrdues a curt termini, tot i que beneficis potencials a llarg termini.

Gener-juny del 2015

## **ANNEX 2: Segona anàlisi de la situació financera**

Entrant ja en matèria, i havent fet catarsi (lamentat algunes situacions ‘remoroses’) i havent decidit que la nostra definició del Pla Estratègic no ha de supeditar la missió futura només al problema financer, és palès que aquest no ho ha de regir tot. És un escenari que s’ha de superar i una restricció de l’operativa investigada.

**Punt de partida:** posar èmfasi en la idea que el valor rau en la marca UPF, en com s’internalitza en favor de la institució, de manera compatible i beneficiosa amb els qui la mantinguin (no dels qui només l’aprofiten): aquest és el repte. L’objectiu és afavorir activitats que mantinguin o que millorin la imatge de la UPF amb marges nets positius, que aportin a la institució majors ingressos i major rendibilitat dels recursos disponibles, però no per reduccions de costos. En aquest segon camp, l’estratègia aniria per compartir costos d’estructura i no reduir-los de manera global indiscriminada.

Sobre la **satel·lització**: vista amb normalitat, acceptable des d’un punt de vista regulatori, i considerada efectiva si es té èxit amb la definició de la governança global (feta sentir com a necessitat de les parts de coordinar-se de baix a dalt), i que no només depèn del nostre grup d’estudi. Pensar bé la potencial ‘internacionalització’ del campus UPF; Xangai no és Mataró, ni l’ESCI o l’IESE. I els professors poden no tenir interès per seguir l’estratègia. Per això, potser tindria sentit afavorir contractacions específiques (noves, diferents, de bon nivell) que comportessin, si escau i d’entrada, aquesta missió. Atenció, però, que els satèl·lits no es poden considerar *cash cows*; han de respondre a una missió clara que tingui èxit acadèmic en si mateix i addicionalment amb generació de marges.

La **discussió** rau en aquest sentit en la idea de si segmentar des d’un mateix equipament físic o diferenciar-los en l’espai. I si fer-ho només en estudis nous o fins i tot reabsorbint altres que es mantenen en el sistema (els hospitals de l’NHS ben gestionats reben distincions que els permeten fer *buy outs* dels pitjors). Per això, què és millor: establir una tutela d’inputs (tribunals, professors) o fer un *buy out* amb aliança expressa (d’output total o parcial), en què es guanya el control? Pensem per a això en franquícies com a híbrids: control de portes endins (‘nosaltres’), atenció a la demanda de portes enfora (‘ells’).

**Acció** anterior focalitzada en els graus de la manera més genèrica i troncal possible. El temps acaba fent obsoleta tota especialització. Centrar-se en el ‘core’ com a distintiu de l’excel·lència més que en l’entorn, des del convenciment que les habilitats focalitzades es deriven d’un millor coneixement força bàsic.

**Sobre UPF ‘seus’.** Pros i contres de la segmentació fora o des d’unes mateixes instal·lacions. Des de dintre: compartir costos fixos, cultura de serveis similar, més control, manteniment dels nuclis de recerca de beneficis externs majors (per a doctorats, internacionalització); però amb visualització de les

Gener-juny del 2015

diferències (alumnes, accés, titulacions, taxes). Permetre per a aquests propòsits diferents models de gestió per a cada part de l'estratègia decidida. De les diferències (sense por) fer-ne després *benchmarking*.

El **personal** ha de 'seguir': en favor de la contractació de professorat explícitament amb aquella mena de "PAD" (seguiment, mobilitat, temaris). I en favor de borses pròpies de PAS amb registre de coneixements i habilitats i diferències retributives i/o condicions de treball que incentivin els canvis. Afavorir una carrera professional més oberta en el si del nou gran *holding* UPF.

**Gènere de punts:** contra les infraestructures infrautilitzades, es proposen les mesures següents:

- Establir trimestres zero per a la millor ocupació del temps i dels espais morts, expansius abans de l'elecció de carreres (Dissabtes UPF).
- Tenir unes UCA més versàtils i transversals que facilitin compartir més de tot (nous coneixements, docents...).
- Fixar cànons per despatxos i accés a secretaria que es compensen amb l'article 83 i altres responsabilitats preestablertes. Espais gestionats com una mena d'UCA separada amb preus de transferència interns per a tots els centres que només siguin de cost, amb obertura de preus per a qui emprengui les noves activitats com a centre de beneficis.
- Caminar cap a una organització matricial i no de comandament unificat: confederar des de regles establertes clares i no uniformitzar jeràrquicament ni imposar des de dalt un federalisme asimètric.
- Afavorir des de l'entrada física (alumnat) i simbòlica (web) els aspectes que il·lustren l'orientació translacional d'activitats de què es retin comptes i es premiïn iniciatives d'èxit.
- Comentar les possibilitats de regulacions relatives a les alternatives següents:
  - o Posar alumnes extra (addicionals, no comunitaris) en una aula amb professors nostres i càrrega PAD inclosa.
  - o Tenir no només estudiants no comunitaris, sinó també catalans amb les característiques següents:
    - Amb nota de tall que en un cas dóna dret a preu públic i sense nota de tall a preu 'privat'.
    - Amb/sense títol diferent per als dos grups.
    - Integrats en un grup idèntic o només per assignatures separades.
    - Fora de calendari (optatives per a uns –alumnes 'públics'– i forçades en el títol propi que segueixen uns altres (els privats).

Gener-juny del 2015

## **ANNEX 3: Tercera anàlisi de la situació financera**

### *NECESSITEM 5 MILIONS A L'ANY!*

#### **Introducció**

Atents als esdeveniments: no s'ha d'entendre que aquesta ponència té responsabilitat de trobar diners que ja sabran els altres com gastar-los. L'economia no són diners; o no només: consisteix majorment en la necessitat de prioritzar i d'adequar mitjans amb objectius.

La resposta al clam financer ha de nodrir ingressos a través d'un conjunt de canvis que generin marge per aquesta via, i té com un dels límits la preservació de la qualitat de la marca UPF. Certament, però, moltes de les propostes per fer a la UPF i a les UCA perquè **competeixin per fonts posa a prova** el 'caché' de la marca i dels serveis per 'testar' si la demanda és més homogènia o apropiada per a uns estudis que per a d'altres, i si estan presents a la realitat els incentius necessaris dels seus recursos humans per aconseguir-ho.

Si la **internacionalització i la capacitat de finançament** s'han de donar la mà, semblaria lògic que fos el postgrau qui generés l'efecte 'crida de la demanda'. **Contra** això, entre alguns acadèmics es detecta la idea que els postgraus d'èxit ja estan guarits, molts d'ells des dels satèl·lits UPF, i els que no ho estan sovint és que ja no van bé. Per tant, caldria revisar la presència UPF en els primers, i en els segons, entrar-hi per tallar branques i deixar, per conrear, el brot més verd per convertir-lo –regant-lo prou en els moments inicials– en el vaixell insígnia. **A favor**, hi trobem que és en els postgraus on es concreta més l'excel·lència i la capacitat de pagament que justifiqui el desplaçament d'un estudiant, però amb la consciència que la nostra universitat no dona per massa més de cara a assolir la xifra pretesa només per aquesta via. Fora, o a més de l'esmentat, la carta de millora que sembla que es pot jugar hauria de ser la dels graus.

Respecte del que lligava amb l'anàlisi de situació 2 (document anterior), aquest document dona el veredictes d'alguns **entrebancs** jurídics que circumdarien aquella estratègia aplicada **als graus**: així, recordem que als efectes d'admissió als ensenyaments de grau, els ciutadans no comunitaris estan subjectes als mateixos requisits que els comunitaris. La diferència s'estableix per als ciutadans (comunitaris o no) que estiguin en possessió d'un títol (que hauran d'homologar al de batxillerat espanyol), obtingut en estats que no siguin membres de la Unió Europea i amb els quals no s'hagi subscrit un acord internacional per al reconeixement d'aquest títol. Respecte d'aquests darrers, el Decret avui vigent obliga les universitats a establir procediments d'admissió. Un recent acord de la Junta del Consell Interuniversitari de Catalunya indica que l'oferta de places que s'acordi per a aquest col·lectiu s'ha d'afegir a les places ordinàries de nou accés. Igualment, preveu que es puguin programar

Gener-juny del 2015

convocatòries de preinscripció específiques per a aquest col·lectiu, i afegeix que els preus que s'estableixin amb caràcter general cobriran el cost total de l'estudi.

Es poden posar, doncs, **alumnes extra** als nostres graus?: sí, per a aquells que accedeixin a través de les convocatòries específiques de preinscripció, però que no seran necessàriament extracomunitaris; sinó per a alumnes que hagin obtingut un títol previ (i que l'hagin homologat al batxillerat espanyol) en sistemes educatius d'estats no membres de la Unió Europea o d'estats amb els quals no s'hagin subscrit convenis per al reconeixement del títol.

Això pot fer-se no només per als no comunitaris, sinó **obertament també per als catalans?** (i també espanyols i de la resta de països comunitaris o d'estats amb conveni)? no sembla possible. Aquests hauran d'haver accedit a través de les corresponents convocatòries, amb el límit de places que s'hagi establert.

Podríem considerar que la **nota de tall** dóna dret a tenir un lloc a la UPF a preu públic i sense nota a preu "privat"? en el cas dels alumnes referits en la primera resposta, tindran la seva pròpia "nota de tall", perquè hauran accedit a través d'una convocatòria específica i el preu que pagaran haurà de cobrir el preu total de l'estudi. No serà així per a la resta.

Amb/sense títol diferent per als dos **grups?**: no hi previsió legal per a 'dos grups'. Hi haurà alumnes que hauran accedit per diferents vies, però que cursaran els mateixos ensenyaments i que obtindran el mateix títol.

En tot cas, afegeixo, en el cas d'estudiants estrangers no residents i que no siguin nacionals d'estats membres de la Unió Europea –però que hagin obtingut un títol previ a l'universitari en un estat de la Unió Europea o que tinguin conveni de reconeixement–, l'actual Decret de preus ja preveu que les universitats puguin fixar un preu quatre vegades superior al del Decret i fins al 100% del cost de l'ensenyament.

Sembla més problemàtic **estendre** més generalitzadament els continguts "universitaris" cap a un públic molt més gran, tant de població adulta i fins i tot jubilats, com de nens que estan encara a l'escola secundària. La universitat trencaria així barreres d'edat i de geografia sempre que sigui per fer allò que sap fer i que no deteriorés la marca, fet que probablement impulsaria més l'alienació i la segmentació.

Totes aquestes alternatives queden llunyanes del **nostre anomenat Grau Obert, que poc aporta a l'objectiu aquí esmentat**. Resta pendent, això sí, l'opció d'un **grau totalment finançat amb recursos externs**, amb estudiants escollits lliurement que veuen les seves matrícules a cost complet més finançades per recursos aliens als dels contribuents. Possibilitat que s'entén oberta, però que requereix estratègies de comunicació, màrqueting i comercialització per a la qual no es veuen ni estructura ni incentius per part del PAS, 'gestors comercials', ni PDI, amb carreres vinculades a altres tasques.

Gener-juny del 2015

L'estudi de com assolir alguns dels objectius anteriors té una primera vessant que requereix saber de quins **recursos** humans disposem: sobre el PAS es compta amb indicis que, de capacitats, “*haberlas, haylas*”. L'altra cosa és sistematitzar-les en un inventari global de tota la Universitat i a disposició d'alguns potencials demandants, que en necessitin des d'un reglament de llocs de treball renovat per fer el millor *matching* entre oferta i demanda. Això evita buscar cada cop per la via externa i laboral aquestes persones, a la vegada que amplia la carrera professional de la nostra gent, avui confinada en general a escalafons baixos malgrat la seva qualificació. Estaria bé que els responsables de recursos humans informessin de com pensen moure fitxa en el nou context, de manera que s'hi farà una aproximació per conèixer-ho.

Sobre la manera com pugui seguir el PDI la crida de “fer’ per a la Universitat” sorgeixen dubtes de com s’alineen els incentius dels docents, a la vista de ‘a qui es deu la carrera acadèmica’ (no del Rectorat, òbviament) i de com els departaments entenen aquell esforç (se’n senten beneficiaris, però no sovint participants). Tot això esdevé negatiu, de manera que no es troba el deslliurador: se sap el què però no el com.

Vist que es recupera per al debat la idea de guanyar una mica de marge per la banda de la despesa – compartir estructures (en la línia ja començada per la Generalitat de Catalunya) i maridatges entre campus en què la UPF pugui provocar efectes d’arrossegament–, el sistema s’estalvia pressió per a més despesa fixa, els grups bons empatitzen i els poders locals mantenen territori). Els recursos alliberats permetrien així millor finançament.

## **ELS REPTES A LLARG TERMINI DE LA UPF**

- Posicionar la UPF entre les millors universitats del món.
- Aportar una formació excel·lent al seu alumnat, per contribuir significativament al benestar social de Catalunya, d'Europa i del món, i contribuir a l'èxit professional dels seus estudiants, del PAS i del PDI.
- Anivellar les finances (pressupost) i mantenir la capacitat productiva.

Gener-juny del 2015

## EL PROBLEMA ECONÒMIC I FINANCER DE LA UPF

L'endeutament acumulat i una despesa per sobre dels ingressos corrents de la Universitat:

Hipòtesi: renegociació del deute i anivellament del dèficit acumulat entre 2015-2025 En milions d'euros	2014	Pressupos t 2015
<b>ENDEUTAMENT I DÈFICIT ACUMULAT (4,0 anuals - 1,0 pressupostat)</b>	<b>40,2</b>	<b>3,0</b>
<b>Per inversions</b>		
Estat: Ministeri d'Educació + Ministeri d'Indústria	25,6	
Generalitat de Catalunya: Departament d'Economia i Coneixement	7,0	
<b>Per despesa superior als ingressos</b>		
Dèficit pressupostari acumulat (romanent de Tresoreria d'operacions no afectades)	7,6	
Dèficit d'operacions corrents (inclou ingressos no consolidats: 1,5)		0,5
Dèficit en inversions de reposició (2 estimat - 0,8 pressupostat)		1,2
<b>Dèficit pressupostari, si <i>ceteris paribus</i> 2015-2025</b>		<b>4,7</b>

Font: UPF (23-3-2015). *Evolució del pressupost de la UPF, anàlisi d'E. Garcia*

Es tractaria de pensar en la possibilitat de disposar a llarg termini d'un estalvi (romanent de Tresoreria de lliure disposició positiu) d'un 5% del pressupost anual, com marge per fer front a possibles dèficits pressupostaris futurs.

### PROPOSTA. HIPÒTESIS DE TREBALL (restriccions)

- Mantenir el personal que conforma la plantilla actual.
- Les noves activitats han de contribuir a incrementar, o com a mínim preservar, el nivell de qualitat de la marca UPF.
- Compartir/distribuir els ingressos i els costos no afectats entre els diferents òrgans de gestió autònoma (coresponsabilitat).

### Taula 1. Possibles fonts d'ingressos addicionals

Milions d'euros anuals addicionals	Qui lidera	% marge econòmic	Millions € estim.
<b>Finançament no consolidat (part variable), considerat en P2015</b>	Rector	100%	(1,5)
<b>Finançament diferencial de beques, negociar amb GENCAT (el 2014)</b>	Rector	100%	3,4
<b>INTERNALITZAR COSTOS I INGRESSOS D'OPERACIONS NO AFECTADES</b>			
+ Rendibilitzar la infraestructura disponible (compartir amb <i>satèl·lits</i> )	Gerència	100%	>1,0
+ Revisar cànons i cost dels serveis prestats a entitats <i>satèl·lits</i>	Gerència	100%	0,7
Noves activitats:			
+ Postgraus, graus a instal·lacions..., UPF	UCA	Cànon 10%-25% +50% Benefici	} 5,0
+ Postgraus a l'estranger	UCA	Cànon	
+ Transferència de coneixement (R+D, patents, <i>spin off</i> ...)	UCA	Participació	
+ Estalvi en serveis rebuts i recursos materials	Gerència + UCA		
<b>TOTAL</b>			

Font: E. Garcia (2015)



Gener-juny del 2015

A banda de negociar un major finançament de la part variable, és interessant negociar també el diferencial de les beques amb GENCAT, atès que és ella qui estableix els preus superiors i, per tant, qui ha de finançar el major import de la beca. Això li ha representat reduir l'aportació a les universitats, però té el sobrecost de finançar-los el diferencial de les beques. Si això fos possible ajudaria molt a resoldre el problema de la sobre despesa. Una alternativa seria buscar espònsors.

Amb un cànon entre el 10 i el 25% s'han de facturar per cursos de grau o de postgrau entre 15 i 30 M€. El volum de negoci necessari és molt alt; per exemple, l'IDEC va facturar per matrícules, programes per encàrrec i internacionals 13,6 M€ a l'exercici 2013.

S'ha d'estudiar si hi ha marge per poder atendre les hores de classe que això comporta. Actualment, el nivell d'ocupació pot estar al voltant del 65%, i tal vegada es podria arribar fins al 80%. Ara, l'horari no és homogeni en tots els campus; però el més ampli podria ser de 8.30 a 21.30 h.

Un problema addicional és que, si els horaris no són compactes, la població estudiantil que simultàniament hi ha als campus de la UPF pot superar la capacitat dels serveis generals de la Universitat; per exemple, places de biblioteca. Una sobresaturació pot afectar la percepció de qualitat de la Universitat.

Una alternativa seria dissenyar cursos de postgrau en línia o semipresencials que ajudin a millorar la rendibilitat de la infraestructura de la Universitat (costos fixos) sense que es derivi tanta pressió sobre els campus, i a més a més probablement tinguin més marge de benefici.

### **La traducció dels aspectes anteriors de finançament en el govern i la gestió:**

- El Rectorat i la Gerència per si sols no poden reconduir la situació.
- La participació dels agents implicats deriva en coresponsabilitat.

Una idea bàsica és reconèixer que és necessari pensar i posar en marxa una estratègia capaç d'aconseguir una actitud proactiva de tots els òrgans de la Universitat amb la finalitat d'assegurar la sostenibilitat del projecte comú UPF a llarg termini. És a dir, s'ha d'aconseguir l'alineació de tots els agents rellevants amb els reptes UPF a tots els nivells.

La implementació requereix:

- Lideratge del rector, desenvolupat a partir dels principis de participació, transparència, coresponsabilitat i reconeixement de les aportacions dels professionals de la UPF als reptes de la Universitat.



Gener-juny del 2015

- Posar al servei dels interessos generals de la UPF la capacitat de generar valor públic i emprenedoria de la Gerència i les UCA a través de la participació, la prioritització de projectes i el reconeixement a la carrera professional de l'aportació del PDI i del PAS.
- Dissenyar un pla de participació dels agents per aconseguir la seva alineació i coresponsabilitat, parcialment posat en marxa, per:
  - Compartir la definició del problema i els reptes.
  - Dissenyar i acordar un pla estratègic d'innovacions (objectius, estratègies i recursos) acompanyat per un pla econòmic-financer.
  - Aplicar el cicle de millora contínua.
  - Dissenyar un pla d'activitats innovadores anuals que desenvolupa el Pla Estratègic, aplicar-lo i fer un seguiment de les activitats i els efectes sobre els reptes a llarg termini de la UPF.
  - Avaluar l'aplicació del Pla anualment i repensar les activitats desenvolupades (decidir mantenir-les, modificar-les, rebutjar-les, i/o pensar-ne de noves).
- Dissenyar un pla per gestionar el coneixement, el talent i les actituds del PDI i del PAS, i per reconèixer la seva aportació als reptes de la Universitat amb incidència en la seva carrera professional.

Com definir la quota de coresponsabilitat? El criteri proposat és conscienciar dels costos directes imputables a cada òrgan/unitat.

Gener-juny del 2015

## **ANNEX 4: Quarta anàlisi de la situació: *toca deixar de fer rondos***

### **Introducció**

Estem a les acaballes de la reflexió sobre finançament, governança i gestió. Aquí adjunto el que resumeixo de la darrera trobada, que iniciàvem amb tres constatacions: (1) Per refer el que caldria s'ha de fer alguna cosa que qui avui lidera la institució no pot donar. Per quina raó un professor o un departament ha de voler mutualitzar alguna història d'èxit amb el conjunt de la institució si no en treu res de fer-ho? Si la iniciativa és del professor, la satel·lització ha estat una sortida necessària en el seu dia per un suport millor requerit, i ara és un avantatge més que no es vol perdre. Per a les noves iniciatives, per quina raó posar finançament a una borsa comuna si la carrera acadèmica no depèn d'aquests factors (en mans de departament i col·legues que sovint no tenen en compte aquella 'generositat' per a promocions)? I si les iniciatives romanen en mans de departaments, per quina raó 'complicar-se la vida' quan el suport que hauria de donar-se no està a l'altura de les circumstàncies (i la institució amb qui es comparteix el guany no pot solventar-lo –*algú divendres a la tarda que sàpiga anglès per contestar el telèfon quan als EUA comença el dia?*)–, al professor se li complica la vida a l'aula i fora d'ella, amb aquells estrangers que han pagat i *exigeixen*, o simplement que no *s'assabenten* dels continguts i truquen al despatx fora hores? (2) Sostenible, en el sentit de perdurar en el temps. És dubtós que el que tenim sigui perdurable, tan insostenible com menystenir l'empremta ecològica del que estem fent tots plegats amb *tòners*, muntanyes de paper, manca d'aïllaments energètics, refrigeració força inajustada..., i negligint que aquests aspectes poden ser tant imatge de marca per atreure estudiants com prova de responsabilitat davant de la societat que ens finança i que demana amb indicadors clars més retiment de comptes. (3) Ara, la preocupació rau majorment a donar senyals per a les noves generacions de PDI de quina hagi de ser la combinació entre la 'meva' recerca i el 'meu' futur acadèmic no distret per una potencial aportació a la bona ciutadania de tasques comunes al departament, de gestió a la institució. Aquest senyal és lluny de ser diàfana, i potser el que s'ha de reconèixer simplement és, com veurem, que aquesta ha de ser diversament reconeguda (ja ho és per la via dels fets), però de manera responsable (també financerament).

En definitiva, el canvi de mentalitat exigit a favor de la institució, sentit de pertinença i mutualització és clau, i no substituïble per *esgarrapar* costos i recaptar marginalment ingressos per la via de la millora de la gestió d'espais i equipaments, de graus oberts, entrada d'alumnes a preu complet, integrats o no dintre dels PAD dels professors, de títols actuals o nous, finançats o no per empreses de fora o altres proves d'enginy imaginables. Res no convida a l'optimisme en les circumstàncies actuals, circumstàncies agreujades pel fet de pensar que la recuperació tard o d'hora del finançament de la Generalitat, de les seves universitats, no acabi prioritzant els qui no han fet res per ajustar-se als nous temps aixecant recursos, i ara puguin ser destinataris primers per tapar les vergonyes gairebé d'incompliments penals a la seva gestió. L'efecte 'Osasuna' revisat!

Gener-juny del 2015

... Però en aquests temes hi hem de saber arribar “plorats”...

### **Accions**

Les UCA han d'internalitzar el conflicte entre el que pot representar el 'només docència' o el 'només recerca' en la seva atracció de talent. Sabem que tot és més complex que això, plantejat aquí com a dicotòmic. El que es reconegui com a **múltiple talent** o talent combinat (impacte JCR, atracció de projectes i finançament, coneixement de l'entorn, externalitats positives cap a la institució, actius específics per a la reputació institucional) pot variar entre UCA (LSE o Bocconi no necessita el mateix patró que el CREAL aïlladament o el Departament de Traducció, de la mateixa manera que ESADE no funciona com Blanquerna). En aquest sentit, l'UCA, a més de compaginar interessos diversos, serveix per diversificar solucions descentralitzades adients a cada cas. Qui es basa a valorar exclusivament un tipus de talent determinat i es despreocupa de la generació de recursos (la 'posada en valor' del que es fa) i ho fia al lideratge extern en l'assoliment del finançament, ha de veure carregats els seus costos d'ús en una comptabilitat analítica o interna UCA on res no és gratuït, i que carrega els costos de serveis centrals amb compte de resultats vinculats als conjunts dels de la UPF (centres de cost, en diríem; no de responsabilitat financera). Altres UCA poden optar per més autonomia a partir d'una major responsabilitat financera, alliberant restriccions pròpies dels centres exclusivament de cost, i valorant si així convé un vector de talent més 'polièdric'.

Pel que fa als antics alumnes (**Alumni**), cal afavorir el **crowdfunding** (més que donatius), a canvi de facilitar l'ús d'espais i serveis de *coworking*, direccionament de borsa de treball, i comptar efectivament amb els *Alumni* pel seu propi interès a pertànyer a una institució que els continua generant valor. Inquilins que conviuen en els nostres espais-vivers, que cohabiten i que aprofiten equipaments i es beneficien de nova docència complementària. Són drets que els atorga el “carnet dels *Súpers UPF*”. Per això els instruments han de variar: ens hem de demanar a qui està dirigida la nostra web com a carta de presentació de tots nosaltres: alumnes actuals i/o encara també dels passats; o només per a professors en actiu –per a logística interna pròpia; o per atreure talent forà; o perquè les empreses i la societat visualitzin millor el que fem i hi prenguin interès...

**I fer les coses bé:** amb sentit i sensibilitat, ja que institucionalment es pot donar el cas que una minoria de professors, i molt localitzats a més per departaments, concentrin l'excel·lència que la seva recerca reconeix i els mitjans fan notòria; de manera que si amb la carrera acadèmica espanyola convencional (i els seus avatars per un clic administratiu únic i conjuntures de finançament) no s'aconsegueix retenir-los en un mercat així de competitiu podria donar-se el cas que s'ensorrés el conjunt de l'excel·lència preconitzada per la institució.

Gener-juny del 2015

**I assumir les conseqüències:** si les UCA que ho vulguin han d'acabar contractant, si convé, el suport adient que els permet generar recursos per tenir l'autonomia que la institució pels seus comuns denominadors no pot donar, és probable que s'obri una escletxa en el PDI i el PAS, ja que les contractacions fora del motllo únic de la funció pública o de la carrera acadèmica convencional poden resultar diverses: en sous, tipus de contractes i criteris de promoció. Fer-se forts sobre les conseqüències en l'anomenat nucli de la 'comunitat universitària' (tal com ja passa ara amb el personal del CREI, i fundacions assimilables) pot ser del tot necessari.

**I saber professionalitzar** les activitats del *holding* UPF, del *crowdfunding* desitjat, de les polítiques de sostenibilitat que es vulguin considerar vaixell insígnia. Si cal, amb l'externalització: no es tracta d'ubicar-hi un persona d'administració i serveis al capdavant, qualificacions a banda; sinó algú que vagi 'a resultats', de manera que si no se'n surt amb la generació de recursos no obté variable.

---

#### ***A tall descriptiu. La satel·lització: història d'una cursa amb final desconegut***

*Certament, els satèl·lits han possibilitat que algunes iniciatives que tenien difícil empara en l'estructura administrativa de la vella universitat trobessin acomodament: d'espais, de suport administratiu, de complements retributius, d'exempció de controls retardataris, de major agilitat i flexibilitat en les decisions. Però també han servit per segmentar el fons comú d'aquelles activitats —les rendibles, que són les que s'han mantingut fora—, deixant les incipients o defícitaries a la borsa comuna. En alguns casos s'ha fet des del convenciment del promotor que aportava més la part que el tot; però en la majoria dels casos, realment i efectivament, aprofitant-se del 'tot', és a dir, de la marca UPF.*

*Es pot pensar que els casos són miscel·lanis i de departaments o d'àrees concretes; però l'impacte del boca-orella és prou dolent i desmoralitzador a la vista de la inacció, per desconeixement o desinterès, en el que es mou al darrere.*

*Feta aquesta mirada al firmament de la nostra universitat i contemplats els satèl·lits, si penséssim que aquí s'acaba la prospecció ens equivocariem. Els asteroïdes que no es veuen són les múltiples societats limitades (SL) de professors que, legalment constituïdes —tot i la dedicació exclusiva a la Universitat— i fiscalment emparades, facturen pel seu compte els seus treballs, tant de docència (sense IVA) fetes normalment fora de la nostra universitat, com de consultoria (aquí l'obligació fiscal és manifesta). No tocaria altra per detectar aquests omnis que la Universitat accedís al Registre Mercantil identificant els noms de tots els permanents amb dedicació exclusiva que les constitueixin. I donar en paral·lel transparència total del que suposen, a tall de professor, centres i instituts, les aportacions comunes per la via de l'article 83: uns cànon que haurien de donar rànquing de generositat dels aportants respecte dels qui en àrees concretes de la Universitat en són pràcticament absents.*

Gener-juny del 2015

## **Participants del Grup de Treball en Finançament, Govern i Gestió**

**President: Guillem López-Casasnovas**  
Professor del Departament d'Economia i Empresa

**Nuria Almirón**  
Professora del Departament de Comunicació

**Enric Arranz**  
Assessoria Jurídica

**Jordi Camí**  
Professor del Departament de Ciències  
Experimentals i de la Salut

**Joaquim Coello**  
Empresari

**Eugeni Garcia**  
Professor del Departament d'Economia i Empresa

**Josep Lluís Martí**  
Professor del Departament de Dret

**Manel Milà**  
Empresari i membre del Consell Social de la UPF

**Estefania Molina**  
Estudiant del grau en Ciències Polítiques i del grau en  
Periodisme

**Cristina Oliva**  
Directora del campus de la Ciutadella

**Vicente Ortún**  
Professor del Departament d'Economia i Empresa

**Aurelio Ruiz**  
Promotor del Departament de Tecnologies de la  
Informació i les Comunicacions

**David Sancho**  
Professor del Departament de Ciències Polítiques i  
Socials

**Enric Vallduví**  
Professor del Departament de Traducció i Ciències  
del Llenguatge

**Eduard Vallory**  
*Alumni*, doctor en Ciències Polítiques, responsable del  
programa de formació permanent per al  
desenvolupament professional dels mestres  
(Generalitat de Catalunya)

