UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

El caso de la UPC

Burgos julio 2002

Carmen García de Elías

Cátedra UNESCO de gestión de la educación superior

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

El caso de la UPC

LA UPC

- Universidad pública, creada el 1971
- Centros en Barcelona y 9 ciudades más de las comarcas de Barcelona
- 9 Escuelas Técnicas Superiores y Facultades
- 6 Escuelas Universitarias
- 40 Departamentos
- 3 Institutos Universitarios
- 7 Escuelas adscritas
- 28.991 estudiantes de 1er i 2n ciclo
- 2.245 estudiantes de doctorado
- 9.606 estudiantes de postgrado y formación continuada
- 2.240 profesores, 237 investigadores en formación, 1.221 PAS
- 196.275.016 € de presupuesto (25 % de recursos propios)
- 52,1% de autofinanciación de la investigación
- 319.542 m2 de superficie construida

El caso de la UPC

Año 1: 1994. Fase preliminar

- **Elecciones**: Programa electoral
  Candidato
  Equipo
- **Nuevo Rector**: Voluntad de traducir unas voluntades políticas y una reflexión profunda en un instrumento para la dirección estratégica: elaboración del
  PLAN ESTRATÉGICO

Quién elaboró el Plan Estratégico?
El Equipo Rectoral, en 6 meses, ayudados por una empresa consultora.

El caso de la UPC

1. Qué somos?
Qué queremos?

LA MISIÓN

Servimos a las necesidades de la sociedad promoviendo el sentido emprendedor de las unidades docentes y de investigación, para fomentar la calidad y la excelencia técnica, científica y artística.

CALIDAD
AL SERVICIO
DE LA SOCIEDAD

Quién es el cliente?
La Sociedad.
Qué queremos?
Calidad
Cómo lo vamos a hacer?
(Estrategia) A través de las unidades.

El caso de la UPC

2. Qué nos piden que hagamos?

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

- Mayor presión sobre la calidad de los servicios públicos
- Exigencia de transparencia en la rendición de cuentas
- Incorporación de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación)
- Replanteamiento del sistema pedagógico
- Globalización: Sociedad del Conocimiento
- Transformación del mercado de trabajo: nuevas profesiones
- Nueva tipología de estudiantes
- Demanda de investigación

Amenazas

- Estancamiento o disminución del financiamiento público
- Disminución del número de estudiantes

Análisis DAFO realizado por el Equipo Rectoral.

El caso de la UPC

3. Qué podemos hacer?

ANÁLISIS INTERNO

Puntos fuertes

- Transformación institucional 1984-1994 (diapositiva siguiente)
- Diversificación de las fuentes de financiación
- Capacidad de autonomía de las unidades (centros, departamentos, institutos)
- Consenso de la mayoría entorno a los objetivos del programa electoral
- Profesionalización de la gestión: eficacia, eficiencia y transparencia
- Situación competitiva en investigación
- Buena relación de la universidad con el entorno socioeconómico

Puntos débiles

- Insuficiente consistencia de la transformación institucional
- Urgencia de una mayor adaptación de los estudios a la demanda social
- Necesidad de encontrar mecanismos para mantener objetivos comunes y dar respuestas singulares a las distintas realidades

Aplicación del Modelo Europeo **EFQM**

El caso de la UPC

Transformación institucional

1984

16.076 estudiantes
1.743 profesores
582 PAS

15 Centros
6 Institutos
8 Escuelas adscritas

1994

Algunos entes de investigación con personalidad propia
CEPBA CD6
LIM CPSV
CMQP CREB
CDPAC CCABA
CANET
CTT

Consejo Social

30.381 estudiantes
2.229 profesores
1.113 PAS
187 profesores en formación
451 becarios graduados

Entidades creadas por la UPC
- Asociación de Amigos UPC
- Ediciones UPC,s.l.
- Fundación Politécnica de Catalunya
- Escuela de Fotografia
- Escuela Multimedia

Centros de investigación impulsados y consorciados por la UPC con personalidad jurídica propia
CIMNE CESCA
CCP CERTEC
CIIRC CIM
FCIHS IEEC
IRI C4

15 centros docentes
38 departamentos
4 institutos universitarios
7 centros adscritos
1 instituto adscrito

Empresas tecnológicas con participación accionarial de la UPC
Parque Tecnológico del Vallés
BESSA
BCT
Laboratorio del Suelo de Lleida
BTSA INDO

El caso de la UPC

4. Qué dirección vamos a tomar?

VISIÓN (1)

1. **La universidad de los VALORES**
   Respeto a las personas, referencia del saber técnico, transmisión de conocimiento, ética, compromiso social, esfuerzo personal, medioambiente...
2. **La universidad donde se aprende y QUE APRENDE**
   Potencia el aprendizaje, aprende del entorno y de sí misma, condiciones para generar y transmitir conocimiento, adaptabilidad, nuevas tecnologías, equipo...
3. **La universidad líder en INNOVACIÓN**
   Capacidad de investigación y de transferencia tecnológica, reforma académica, interacción universidad-sociedad, modelo de gestión pública...
4. **La universidad de las PERSONAS**
   Desarrollo del potencial humano y profesional, incentiva las iniciativas individuales y colectivas, refuerza la autoexigencia y la autoestima...

El caso de la UPC

(2)

5. **La universidad del conocimiento en RED**
   Nuevas estructuras de funcionamiento, enfoques pluridisciplinarios, habilidades para el tratamiento de la información…
6. **La universidad de las CIUDADES**
   Presencia en 6 poblaciones, colaboración con entes locales y agentes sociales, dinamización del territorio…
7. **La universidad promotora de la INTERNACIONALIZACIÓN**
   Movilidad del personal y de los estudiantes, acuerdos con universidades de prestigio, presencia en zonas de desarrollo emergente…
8. **La universidad comprometida con la promoción de la OCUPACIÓN**
   Participación activa en las políticas de ocupación, facilitación de la inserción laboral, iniciativas empresariales propias…
9. **La universidad de la COOPERACIÓN solidaria**
   Colaboración en el desarrollo de áreas menos favorecidas, busca socios y no clientes, aportaciones técnicas a la ayuda humanitaria...

Sirve de algo?
Sí, si es coherente con la Misión y con los Objetivos.

El caso de la UPC

5. Qué vamos a hacer?

OBJETIVOS

4 grandes EJES o líneas básicas de desarrollo

1. Dar respuesta a las necesidades y demandas sociales, aumentando los estándares de calidad y excelencia	2. Aumentar la implicación con la sociedad y las instituciones y también las relaciones con la comunidad tecnológica y científica	3. Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y su identificación con los objetivos de la UPC	4.Incrementar la eficacia de la organización interna
5 Sub-ejes 10 Líneas de acción 29 Acciones	6 Sub-ejes 8 Líneas de acción 24 Acciones	5 Sub-ejes 6 Líneas de acción 10 Acciones	5 Sub-ejes 8 Líneas de acción 29 acciones

El caso de la UPC

Como ejemplo: EJE 4 (1)

INCREMENTAR LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA

5 Sub-ejes:

1. Incrementar la descentralización
2. Mejorar la comunicación y la información internas
3. Fomentar la dinamización de los agentes
4. Mejorar la gestión confiando en las personas
5. Promover la evaluación y los planes estratégicos como un instrumento de progreso hacia la excelencia

8 líneas de acción:

1. Planes estratégicos de las unidades estructurales
2. Coordinación y seguimiento de la organización docente
3. Evaluación de las unidades estructurales
4. Política de campus
5. Reconocimiento de entes universitarios con finalidad específica
6. Plan Informático
7. Plan de Comunicación

El caso de la UPC

(2)

29 Acciones: (algunos ejemplos)

Línea 1. Planes estratégicos de las unidades estructurales

-Se impulsará la elaboración de planes estratégicos de las unidades estructurales.

- Se definirán indicadores de calidad docente que tengan en cuenta parámetros cuantitativos de progreso de los estudiantes y número de titulados, y cualitativos de la formación recibida y su valoración social.

- Se definirán indicadores de calidad de la investigación que tengan en cuenta tanto la cantidad como la calidad de las actividades de investigación y de transferencia de tecnología.

Línea 2. Coordinación y seguimiento de la organización docente

- Se dará soporte a los centros para facilitar la gestión de la reforma académica

- Se mejorarán los mecanismos que regulan la movilidad de estudiantes entre diferentes centros o titulaciones.

- Se mejorará la organización de la oferta y la gestión de las asignaturas de libre elección.

.

El caso de la UPC

(3)

Línea 3. Evaluación de las unidades estructurales

- Se definirá el esquema de evaluación de las unidades a partir de su marco de funcionamiento y de su proyecto estratégico.
- Se propondrá la utilización de la evaluación como un elemento de discriminación positiva en los procesos de asignación de responsabilidades y de recursos a las unidades.

Línea 4. Política de campus

- Se desarrollará un modelo de gestión a escala de campus, aumentando los niveles de descentralización y coordinando actuaciones en los ámbitos de obras, mantenimiento, seguridad y servicios comunes en general.
- Se impulsará la iniciativa de las unidades y de la comunidad universitaria de Terrassa para experimentar un modelo de funcionamiento de nuevas estructuras…

Línea 8. Plan de modernización y simplificación de la gestión administrativa

- Se facilitará la desconcentración de responsabilidades mediante delegación de funciones.
- Se analizarán los procedimientos más críticos y se reformularán aplicando reingeniería de procesos u otras técnicas.
- Se dispondrá de mecanismos eficaces para conocer el grado de satisfacción respecto a los servicios que se ofrecen.

No resulta muy complicado?
Sí, pero necesario si se quiere hacer un buen seguimiento.

El caso de la UPC

6. Cómo lo vamos a hacer?

ESTRATEGIA

- **Política de Recursos Humanos**
  - Personal Académico y Personal de Administración y Servicios (PAS)
- **Política Presupuestaria**
  - Presupuesto por Programas
- **Nuevo modelo organizativo para la gestión del cambio**
  - Estructura de apoyo
- **Participación de toda la comunidad universitaria**
  - Debate abierto y contraste externo hasta la presentación al Claustro General
- **Desarrollo sectorial y a nivel de las unidades**
  - Planificación, Ejecución y Evaluación en los Centros, Departamentos, Institutos y Servicios
- **Seguimiento y evaluación**
  - Memorias anuales para información y balance

Completa el edificio:
Estructura vertical,
Estructura horizontal,
Tabiquería, Instalaciones y Decoración.

El caso de la UPC

Año 2: 1995. Fase inicial

- **Debate abierto y comunicación interna y externa**
  - Debate abierto en todos los centros y en los órganos de gobierno
  - Contraste con más de 100 organizaciones: universidades, Administración Estatal y Autonómica, Parlamento, ayuntamientos, partidos políticos, empresas y asociaciones empresariales, sindicatos, colegios profesionales, entidades financieras, organismos internacionales, medios de comunicación y otros.
- **Aprobación de la Planificación Estratégica por el Claustro General**
- **Cambio de modelo organizativo**
  - 4 Gabinetes de soporte: Rectorado, Planificación y Evaluación, Recursos Humanos, Organización y Calidad y una Vicegerencia ejecutiva.
- **Inicio del desarrollo de los Planes Sectoriales**

  - Política de Personal Académico, de PAS, Programación Académica, Investigación y Transferencia de Tecnología, Relaciones Internacionales, Seguridad y Salud Laboral, Medio Ambiente, Doctorado, Bibliotecas, Actividades deportivas y culturales

El caso de la UPC

Año 3: 1996. Fase de desarrollo

- **Elaboración y despliegue de los planes estratégicos de las unidades**

  - Análisis interno y externo -puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas-. Acuerdos y acciones. Metodología de seguimiento. Cuadro de mando. Duración. Firmas del Rector y el Director.
  - Situación actual: Los 15 Centros y 70 % de los Departamentos e Institutos.

- **Definición del Sistema de Calidad de la UPC** (presentación siguiente)

- **Primera Memoria de Seguimiento** (ver colección de 5)

- **Vinculación del Presupuesto por Programas con la planificación estratégica**

  - Evolución hasta la situación actual: Un Programa para cada eje estratégico, con Responsables, Misión, Objetivos, Actividades, Indicadores, Stándard y Recursos Económicos.

  . Formación . Impulso a las Alianzas

El caso de la UPC

Año 4: 1997. Fase de maduración

- **Creación del Consejo de Calidad** (presentación siguiente)
- **Firma del Contrato-Programa con la Generalitat de Catalunya**
  - 28 de julio de 1997. Primero de estas características en España.
  - Fijación de objetivos para 1997-2000, evaluación anual y vinculación de la financiación a los resultados.
  - 15 finalidades o metas. 51 indicadores. Compromisos anuales.
  - Nivel de cumplimiento: 94,55%, 96,09% y 97,78%. 706 M.Pta(4 M.U$dól) de recursos extraordinarios
- **Vinculación de la asignación de recursos con la planificación estratégica de las unidades y los objetivos del Contrato-Programa**
  - Negociación con las unidades, identificación de prioridades, acuerdos bilaterales

El caso de la UPC

Años 5-6-7: 1998-1999-2000. Segundo ciclo

- **Nuevo Programa Electoral**
  - En Marzo de 1998. El mismo Rector con equipo nuevo.
- **Nuevo Programa de Actuaciones 1998-2002 (2º Plan Estratégico)**
  - La misma Misión y desarrollo de la Visión
  - Puntos de partida: Planes Sectoriales, Planes Estratégicos de las Unidades, Contrato-Programa, Sistema de Calidad.
  - Seis Ejes Estratégicos:

. La Formación
. La Investigación y la Innovación
. Las Personas
. Las Alianzas
. Los Recursos
. El Impulso de Progreso

- **Consolidación del Sistema de Calidad** (presentación siguiente)
- **Libro blanco sobre descentralización y estructura organizativa**

El caso de la UPC

Algunos resultados significativos entre 1994 y 2001 (1)

- Porcentaje de estudiantes mujeres: del 23,52 % al 25,82%.
- Porcentaje de fracaso, medido por el número de abandonos: del 58,41 % al 31,5 % .
- Número de estudiantes que han realizado prácticas en empresas mediante convenios de cooperación educativa: de 1.533 a 6.156.
- Número de estudiantes que han realizado estudios en otras universidades europeas: de 370 a 663.
- Número de titulados: de 2.601 a 5.256
- Porcentaje de titulados con por lo menos un cuatrimestre en el extranjero: de 5,8 % a 9,24 %.
- Índice de inserción laboral, medido por el % de ocupados entre los titulados de los dos años anteriores: de 93,3 % a 94,9 %.
- Número de estudiantes matriculados en másters, postgrados, cursos de especialización y otras actividades de formación continua: de 4.500 a 6.563.

El caso de la UPC

(2)

- Número de estudiantes de doctorado: de 1.276 (401 extranjeros) a 2.087 (728 extranjeros) . Tesis leídas: de 107 a 470.
- Número de puntos PAR (Investigación): de 17.667 a 30.731.
- Número de puntos PATT(Transferencia de Tecnología): de 4.541 a 6.077.
- Porcentaje de profesores doctores: de 39 % a 51 %.
- Número de socios de la Asociación de Amigos de la UPC: de 813 a 2.042.
- Volumen de ingresos del Centro de Transferencia de Tecnología: de 3.519 a 4.920 M.Pta (29.57 M.€)
- Número de títulos publicados por Ediciones UPC: de 179 a 397. Ejemplares vendidos: de 38.832 a 43.477.
- Importe de las ayudas del Centro de Cooperación para el Desarrollo a estudiantes y profesores para proyectos en países en vías de desarrollo: de 34.000 a 180.000 €
- Superficie construida: de 252.109 m2 a 319.542 m2.
- Porcentaje de recursos propios, sobre el total: de 16 % a 25 %.

El caso de la UPC

PLANIFICACIÓN

+ Todas las unidades disponen de Plan estratégico.
+ La planificación también está llegando a los entes vinculados.
+ En preparación un nuevo Contrato Programa con la Generalitat

- Mejorar la metodología de planificación
- Perfeccionar los sistemas de indicadores
- La participación aún es insuficiente

El caso de la UPC

EXECUCIÓN

+ Cada vez son más las unidades que analizan y mejoran sus principales procesos de gestión: EFQM, DPO, Planes de Mejora, encuestas de satisfacción, Nueva Estructura Organizativa, Cartas de Servicios...
+ Premios, actos de reconocimientos y ayudas: Premio a la Calidad de la Docencia, Premio de Investigación Tecnológica, Ayudas a proyectos de innovación docentes, Actos de reconocimiento a las personas premiadas por otras instituciones.
+ **Premio de la Generalitat de Catalunya 2002**
+ Nuevo Contracto Programa con la Generalitat

- Hay que identificar instituciones universitarias que sirvan de referente
- Hay que intensificar la formación de los equipos directivos

El caso de la UPC

AVALUACIÓN

+ Se ha completado el Plan de Evaluación de la universidad: todos los centres, los principales departamentos, 3 servicios i 8 evaluaciones transversales con otras universidades.
+ En preparación sistema de indicadores internos y de percepción externa.
+ **2 Certificaciones ISO i una ENAC.**
+ **Sello de Excelencia Europea 510 + puntos**
+ Programa Piloto de Acreditación
+ Programa de contribución individual para a la evaluación del PAS a 10 unidades.

- Se debería agilizar el proceso de evaluación de las unidades.
- El comité externo se puede potenciar con evaluadores extranjeros.