



# **Problemes estratègics i de finançament de la Universitat de les Illes Balears. Contribució a un debat necessari sobre la funció de la UIB<sup>1</sup>**

*Carles Manera Erbina*

*A Gabriel Oliver Capó, in memoriam*

---

<sup>1</sup> Agraesc els comentaris i suggeriments del gerent de la UIB, l'amic Andreu Alcover Ordinas, amb qui vaig redactar un document de tancament de gestió del període 1999-2003, i que he fet servir parcialment en aquesta aportació. Al mateix temps, el meu agraïment és per al personal administratiu i de serveis de la UIB, sobretot per la seva entrega, sovint poc considerada -no eludesc la meua responsabilitat en això-, i també per la proporció de les dades que fan part d'aquest treball. De forma molt particular, he d'esmentar els serveis de Comptabilitat i Pressuposts, d'Alumnes, de Patrimoni i Contractació, de Personal i l'Oficina de Planificació i Prospectiva. Igualment, el text s'ha enriquit amb les nombroses converses mantingudes, en el decurs dels darrers anys, amb Martí X. March i Lluís Ballester. Les errades són de la meua exclusiva responsabilitat.

**RESUM**

*L'objectiu d'aquest treball és fer una anàlisi sobre els problemes estratègics i de finançament de la Universitat de les Illes Balears. El primordial objectiu d'aquesta aportació és contribuir a un debat sobre la funció de la UIB en l'estructura econòmica i social de les Balears, tot partint d'una premissa fonamental: la Universitat hauria de ser una peça clau en la revisió assenyada del model de creixement illenc i, per tant, no es pot arraconar d'una discussió en la qual caldria que participàs més activament. Alhora, és determinant exigir a la UIB un esforç de reorganització interna i d'adequació de l'entitat a uns entorns que canvien amb enorme rapidesa i que generen tota casta d'externalitats.*

**RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo es analizar los problemas estratégicos y de financiación de la Universidad de las Illes Balears. El principal objetivo de esta aportación es contribuir a un debate sobre la función de la UIB en la estructura económica y social de Baleares, partiendo de una premisa fundamental: la Universidad debería ser una pieza clave en la revisión seria del modelo de crecimiento isleño y, por tanto, no se puede marginar de una discusión en la que su participación activa es muy necesaria. Al mismo tiempo, es determinante exigir a la UIB un esfuerzo de reorganización interna y de adecuación de la entidad a unos entornos que cambian con una enorme rapidez y que generan toda clase de externalidades.*

**INTRODUCCIÓ**

El text que es presenta respon a uns condicionants de caire molt particular: l'experiència de set anys com a vicerector en la gestió economicoadministrativa (juliol de 1996-maig de 2003) de la Universitat de les Illes Balears (UIB, d'ara endavant), una àrea molt sensible que abasta factors clau, com ara la negociació de partides econòmiques amb diferents entitats — amb rellevància cabdal del Govern de les Illes Balears—, la confecció i el seguiment executiu del pressupost i les polítiques adreçades al personal d'administració i serveis (PAS). Per tant, sóc conscient que aquest fet condiona l'objectivitat en els plantejaments que es detallaran tot seguit, tot i que les reflexions obeeixen als coneixements adquirits, avalats per dades provinents de la mateixa institució que, aquestes sí, mantenen un fractura molt més freda i de més difícil qüestionament. El primordial objectiu d'aquesta aportació és contribuir a un debat sobre la funció de la UIB en l'estructura econòmica i social de les Balears, tot partint d'una premissa fonamental: la universitat hauria de ser una peça clau en la revisió assenyada del model de creixement illenc i, per tant, no es pot arraconar d'una discussió en la qual caldria que participés més activament. Alhora, és determinant exigir a la UIB un esforç de reorganització interna i d'adequació de l'entitat a uns entorns que canvien amb enorme rapidesa i que generen tota casta d'externalitats.

El que tot just s'ha anotat suposa, de manera intrínseca, la necessitat d'efectuar canvis en la cultura de la gestió a la universitat. Paraules i conceptes com ara «autoavaluació», «avaluació externa», «cost d'oportunitat», «indicadors», «productivitat», «eficàcia», «eficiència», apareixen en documents que es llegeixen i se solen discutir acaloradament en claustres, consells de govern i altres reunions col·lectives. Això sol provocar incertesa i incredulitat entre els membres de la comunitat universitària. En efecte, quan es parla amb un llenguatge provinent del món de l'empre-

sa, les expressions entre els membres de la universitat espanyola assoleixen un rictus d'incomoditat i fins i tot de menyspreu. No obstant això, a la Unió Europea — ja no en parlem als Estats Units— és cada cop més clara l'assumpció de metodologies i iniciatives que neixen en l'esfera privada per gestionar entitats de caire públic. El paradigma d'això el constitueix l'àmbit sanitari, on proliferen, ja a Espanya, les pràctiques de mesura de les activitats desplegades, d'indicadors de productivitat i d'eficiència i d'anàlisi que, fins fa relativament poc temps, tot just s'aplicaven a l'univers de les empreses. Estam davant clars processos que trasbalsen inèrcies que s'incorporen, de mica en mica, a un plantejament de caire funcional, en el pitjor sentit del terme. Però val a dir que, des d'una defensa inequívoca de la voluntat de servei públic que ha de tenir la universitat costejada per tots, resulta cada cop més urgent adoptar instruments i mètodes que, sense qüestionar aquesta vocació pública, agiliti i faci més eficaç la presa de decisions sobre uns fonaments quantitatius i qualitatius del coneixement interior i de l'entorn de l'organització. Hom és conscient que està servida l'acusació que, amb tot això, es vol «privatitzar» la universitat. Però aquesta prevenció sol ser més imputable a una manca d'aproximació a la gestió quotidiana i, alhora, a un posicionament molt subjectiu dels problemes centrals del món universitari que a una visió analítica més globalitzadora sobre el tema.

Amb aquesta filosofia com a teló de fons, el treball s'articula en tres punts fonamentals, que es troben totalment interrelacionats. En un primer apartat es presentarà una síntesi apretada sobre l'anàlisi DAFO que es confegí a la UIB a partir d'un variat i copiós material documental, relacionat amb la planificació estratègica. Derivat d'això, s'ordenen els dos epígrafs següents: en un primer, s'emfatitzen elements externs que condicionen i marquen l'evolució universitària, amb un corol·lari clar com és la necessitat d'impulsar una universitat veritablement emprenedora; en el segon, s'aborden vectors de naturalesa més interna, que esdevenen factors que cal revisar de la institució i que es poden enfrontar amb la idea abans exposada. No s'ofereixen conclusions finals, car es palesen amb claredat en el decurs de tot el document en el qual, endemés, pul·lula la preemtorietat d'actuar amb recursos econòmics escassos, tot i els increments notables en el pressupost de la UIB en els darrers vuit anys. Atenent la seva orientació pública, la procedència de les seves partides — essencialment de l'administració autonòmica— i la varietat i intensitat de les demandes sobretot internes, no es pot oblidar que a la UIB, com en altres entitats, es treballa amb una fórmula simple, però sovint de difícils enteniment: el de la suma zero. Un fet que no sempre es té en compte.

## UN APUNT EMPRESARIAL SOBRE LA UIB

Des de l'exercici de 1997, el pressupost de la UIB s'ha fet més intel·ligible per a la comunitat universitària. La pretensió de l'equip rectoral fou la confecció d'un document pressupostari que fos clar per a un lector profà, i que donés a entendre les grans línies en l'assignació dels recursos de la UIB. Fruit d'aquesta idea és la *Memòria* del pressupost, que s'acompanya d'altres materials — com ara els indicadors—, de gran rellevància per a la presa de decisions. Fins al mes de maig de 2003, es poden explicitar unes característiques tècniques:

- a) L'assoliment de dèficit zero en els darrers cinc anys;
- b) L'existència d'un deute controlat — 600 milions de pessetes—, que fa que la UIB sigui de les menys endeutades de l'Estat;

- c) La confecció d'unes normes d'execució pressupostària;
- d) L'esperonament del pressupost per programes.

En paral·lel, hom pot anotar factors renovadors de caire polític:

- a) L'incentiu als articles 83 de la LOU, amb la reversió del 5% dels contractes;
- b) La creació de la figura del contracte-programa intern, amb resultats satisfactoris;<sup>2</sup>
- c) La proposta d'un Model de Finançament per a la UIB, lliurat a la Direcció General d'Universitat, pensat a partir del model de finançament de les universitats valencianes.<sup>3</sup>

D'altra banda, la UIB estimulà tots i cadascuns dels processos que s'entenen com a planificació estratègica i articula en un sol fil conductor les accions estratègiques ja desplegades. En aquest sentit, ha resultat vital la connexió amb la Universitat Politècnica de Catalunya, a la qual hom ha acudit cercant formació d'alt nivell i assessorament. Les conseqüències de tot això han estat:

- a) L'avaluació administrativa de la UIB mitjançant la metodologia EFQM, amb el suport extern de l'empresa Deployment;<sup>4</sup>
- b) L'elaboració del Pla Estratègic de la UIB per al període 2002-2006 (aprovat per la comissió constituïda per al Pla Estratègic, el Consell Executiu, el Consell de Govern, el Claustre i el Consell Social), amb quatre línies prioritàries (turisme, medi ambient, qualitat de vida i noves tecnologies), trenta-dos objectius concrets i noranta-nou mesures específiques d'actuació;<sup>5</sup>
- c) El plantejament del desplegament del Pla Estratègic: a partir d'ací, cal fer-lo operatiu;
- d) L'elaboració d'indicadors de mesura de la gestió en totes les seves vessants, variables incorporades al Pressupost de la UIB des de l'any 1998: tretze indicadors institucionals i vint-i-dos indicadors dels programes del pressupost;
- e) L'establiment d'un gran panell d'indicadors i de xifres de la UIB des de l'any 2000, editat en forma de llibre i penjat a la plana web de la UIB;<sup>6</sup>
- f) La redacció de Documents de Treball de l'equip econòmic, en els quals es detallen aspectes diferents de la gestió economicoadministrativa de la UIB. En concret, s'han generat quaranta-set documents estratègics des de l'any 1996 fins al maig de 2003.
- g) La millor dotació i estructura de l'Oficina de Planificació i Prospectiva, peça clau en tots els processos de planificació estratègica de la UIB.

<sup>2</sup> L'explicitació dels contractes-programa es troba al *Pressupost 2002* de la Universitat de les Illes Balears, pàg. 23-30.

<sup>3</sup> VICERECTORAT DE PLANIFICACIÓ ECONOMICOADMINISTRATIVA. *Proposta de model de finançament de la UIB, curs 2000-2001*, document de treball núm. 1, octubre 2000.

<sup>4</sup> DEPLOYMENT CONSULTING GROUP. *Presentación del Informe de Evaluación según el modelo E.F.Q.M. de excelencia*, abril 2000.

<sup>5</sup> VICERECTORAT DE PLANIFICACIÓ ECONOMICOADMINISTRATIVA (2003). *Pla estratègic de la Universitat de les Illes Balears 2002-2006*. Palma: Universitat de les Illes Balears.

<sup>6</sup> VICERECTORAT DE PLANIFICACIÓ ECONOMICOADMINISTRATIVA (2001). *UIB 2000. Estadística i indicadors*. Palma: Universitat de les Illes Balears; i <<http://www.uib.es/servei/opp>>.

Aquest important corpus documental facilita l'adopció de la metodologia DAFO a la UIB, que indica uns aspectes concrets. Per un cantó, les amenaces a l'entorn universitari es concentren en:

- Els mercats són més oberts i, per tant, hi ha més competència.
- Formes no presencials de l'ensenyament universitari en altres comunitats.
- Disminució gradual del rol de les administracions públiques com a agents finançadors.
- Caiguda demogràfica que redueix els potencials actius universitaris a la nostra comunitat fins al 2010.

D'altra banda, les oportunitats de l'entorn es detecten en:

- Diversificació de la demanda: postgrau, doctorat, formació contínua, extensió universitària.
- La globalització implica, alhora, l'increment de la mobilitat i l'avinentsa de poder captar més recursos.
- Innovació tecnològica i recerca aplicada com a factors de desenvolupament: els coneixements relleven les matèries primeres com a base del creixement econòmic.
- Aparició de «nous» mercats: Amèrica Llatina, nord d'Àfrica, illes mediterrànies.

Els punts forts de la UIB serien:

- La capacitat en R+D: recursos humans i equipaments.
- La UIB és un instrument bàsic per a la formació dels professionals.
- La transparència econòmica, avalada pels controls interns i externs.
- La existència d'un capital humà que es pot eixamplar a la societat.
- La experiència en formació a distància: Campus Extens.

Mentre que els punts febles es subratllen en:

- L'estructura organitzativa: contraposició d'interessos, corresponsabilitat a la gestió.
- Els recursos humans: rigidesa estructural, manca de motivació, comunicació interna molt escassa.
- La vessant docent: manca d'adequació al mercat, baix rendiment acadèmic, escassa innovació metodològica (predomini de classes magistrals).
- Les eines de gestió: poc coneixement de l'entorn social, parca adaptabilitat a aquest entorn, manca d'una cultura institucional, inexistència d'una trajectòria en plans integrals de formació.

De tot plegat, cal indicar dos àmbits precisos d'anàlisi, que s'aborden tot seguit.

## **ELS FACTORS EXÒGENS A LA UIB: ES FA NECESSÀRIA LA UNIVERSITAT EMPRENEDORA**

En un món globalitzat, la universitat ha de competir i, en aquest sentit, ha de fer valer les seves condicions de diferència. El territori és el primer element diferenciador i el context més directe que emmarca l'activitat universitària. En el cas de la UIB, el seu entorn territorial immediat es tradueix en un dels punts forts indiscutibles, des de la perspectiva ambiental: les illes Balears són un indret reconegut pel seu clima benigne, pels seus actius ecològics i per una magnífica renda de situació respecte a la comunicació aèria i marítima amb l'Europa més avançada. En el seu context general, la UIB s'ubica, doncs, en

un territori ideal per viure, la qual cosa esdevé un reclam que, demogràficament, s'ha concretat en l'increment notable de la població flotant. En un context més específic, la localització del campus es presenta a tota mena de diagnòstic i debats sobre la virtualitat de fer una infraestructura universitària de nova planta fora del centre urbà o integrat a dins. Avantatges i inconvenients es poden subratllar en ambdós casos. Però sense negar que la UIB no renuncia a una projecció més directament centrada a l'àmbit de la ciutat, la realitat és que el gruix dels seus actius es troba a set quilòmetres i mig de Palma. L'actual emplaçament de la UIB ha tingut, com a punt fort fonamental, un clar avantatge en eficàcia des del moment en què l'organització es troba situada en un mateix entorn. Però, alhora, el punt feble rau en el fet que l'escassa presència de residències i d'espais productius allunya de la realitat la institució. I, sobre aquest punt, és important ressaltar un dels factors comuns de tota la documentació d'anàlisi d'entorn que s'ha pogut confeccionar sobre la UIB: el seu aïllament de la societat i del teixit productiu illenc.<sup>7</sup> Alhora, des de les esferes universitàries s'ha afirmat que aquest entorn no ha valorat — ni valora— suficientment la universitat. Ambdues situacions infereixen un capficament que curtcircuita les enormes possibilitats que existeixen entre un territori de dimensions reduïdes (amb tot el que comporta) i una institució d'ensenyament superior presencial (l'única, de moment, a la comunitat), que té la voluntat estratègica d'esdevenir un motor socioeconòmic efectiu.

Així doncs, territori, sistema productiu i UIB necessiten una major i millor articulació, perquè, encara, cadascun dels elements exposats es relacionen poc entre si. Estam davant d'una potencial xarxa de contactes que es troba desactivada. L'objectiu, doncs, no és altre que fer la connexió entre territori, universitat i sistema productiu, la qual cosa passa per una noció fonamental: cadascuna de les parts ha de cedir un tros de la seva sobirania — com sol esdevenir a tot procés real de negociació— per tal de conviure com a socis i no pas com a clients o proveïdors. La ruptura de l'autoaïllament implica la noció, potent, de formació de xarxes de comunicació que acaben per establir sinèrgies efectives entre la universitat, el territori que l'envolta i el teixit productiu que la nodreix.

Les bases de tot aquest procés és la *universitat emprendora*, entenent així una nova dimensió de la institució universitària, caracteritzada per set factors claus:

- Oberta i permeable a l'exterior.
- Amb una aposta clara per la formació contínua i el reciclatge professional.
- Que transfereix tecnologia i coneixement.
- Compromesa amb la creació de llocs de treball.
- Innovadora.
- Arrelada amb el desenvolupament territorial.
- Superadora del model client-proveïdor pel de soci.

Els tres pilars que sustenten aquesta concepció són:

1. La planificació estratègica.
2. Les membranes de transferència, és a dir, l'organització en xarxa.
3. Les aliances.

<sup>7</sup> Aquesta percepció s'observa amb reiteració al document elaborat per SOCINTEC (2000). *Informe de las demandas empresariales de apoyo a la innovación en las Illes Balears*. Palma: Pla Bit segle XXI, Conselleria d'Innovació i Energia, Govern de les Illes Balears.

Vegem-ho més detalladament.

1. La planificació estratègica significa establir la missió, la visió i els objectius de la universitat mitjançant el Pla Estratègic de la institució. Quatre elements enriqueixen tot el procediment: el pressupost per programes (tot remarcant els indicadors particularitzats), l'avaluació de la qualitat (estudis, serveis, gestió), el desplegament de contractes-programa i la fixació d'una petita però escollida bateria d'indicadors que permeten visualitzar l'evolució de la institució. Sobre això, el treball desenvolupat a la UIB des de l'any 1997 és considerable, i es recorda de bell nou:
  - Avaluacions d'estudis.
  - Avaluacions de serveis.
  - Diagnosi de la gestió a partir del model EFQM.
  - Pressupost per programes, tot tenint en compte la comptabilitat analítica.
  - Establiment de tretze indicadors institucionals i de vint-i-dos indicadors que afecten els programes pressupostaris.
  - Inici dels contractes-programa interns.
  - Recopilació centralitzada d'indicadors i dades estadístiques per tal de facilitar el coneixement de la institució i la presa de decisions.
  
2. Les membranes de transferència, que defineixen la capacitat de la UIB per tal de fer palesa la seva projecció a l'entorn, i, de manera recíproca, la percepció que aquest en té de la universitat. Sis gran eixos s'albiren com a rellevants:

Membranes de transferència	Algunes actuacions concretes
1. Xarxa institucional	Càtedra Mapfre Càtedra Sa Nostra Càtedra Sol-Melià Convenis consells insulars Convenis Govern Balear Conveni Cambra de Comerç Càtedra Iberoamericana
2. Formació i creació d'empreses	Fundació General FUE
3. Formació permanent	FUE Titulacions pròpies: Turisme Formació continuada a distància
4. Xarxa temàtica i territorial	Programa XXV aniversari UIB Campus Extens Extensions territorials a municipis
5. Recerca i transferència tecnològica	Serveis científicotècnics Creació Institut Ciències de la Salut Convenis institucionals amb empreses Laboratoris
6. Xarxa solidària	Projectes amb ONG Aportacions 0,7 Conveni Fons Mallorquí de Solidaritat

L'esquema revela que la UIB executa accions que, tot i amb dificultats, permeabilitzen la seva activitat a l'entorn. No obstant això, l'estat actual planteja encara enormes insuficiències: la UIB segueix funcionant amb una clara noció d'oferta i, en pocs casos, de demanda. Esperonar que, a banda de l'oferta, sigui la demanda una de les impulsores de la universitat i de la seva aportació en l'ampla gestió del coneixement és probablement un dels reptes inajornables de la institució. En aquest respecte, l'actitud de la UIB hauria de ser implementar amb el seu entorn figures — càtedres d'empresa, convenis específics, etc.— que suposin alimentar sinèrgies efectives en les quals hi guanyi la universitat i el seu interlocutor consorciat, a qui cal demanar consell, participació i compromís. La UIB ha de ser escoltada. Però, al seu torn, la UIB ha de saber escoltar.

### 3. Les aliances esbrinen escenaris diferents:

ALIANCES	ACCIONS
Globals	Càtedra UNESCO
Locals	Institut Joan Lluís Vives Grup G7 Administracions públiques
Arc mediterrani	Convenis universitaris amb el Magrib Xarxa Tethis
Amèrica Llatina	Convenis universitats llatinoamericanes
Europa	Convenis universitats europees

La gestió d'aquestes xarxes interinstitucionals suposa un esforç de coordinació de la UIB i de trobar-se a l'aguait dels contextos de tota mena en els quals es mou l'activitat universitària. Aquesta hauria de comportar una política comunicativa i d'acció política, internes i externes, que afectarien diferents àmbits del treball quotidià de la institució, i que tot seguit s'apunten:

- 1) Connectar de forma més eficaç els distints col·lectius de la UIB. És a dir, fer més fluides les comunicacions internes i més operativa i eficient la gestió.
- 2) Explotar millor el capital intel·lectual de la universitat, per damunt de la prevalença del capital estrictament físic. Atenent els problemes pressupostaris, cal configurar infraestructures bàsiques que aprofitin al màxim el capital intel·lectual intern per tal d'assolir economies d'escala.
- 3) Gestionar la diversitat: cada treballador és distint; cada alumne és diferent; els departaments, les facultats, les escoles, els laboratoris, són de naturalesa, de composició i amb finalitats heterogènies. A l'àmbit acadèmic, científic i de gestió, tots no som iguals.
- 4) La UIB hauria d'actuar, de debò, com a motor de la visió estratègica de la comunitat balear, la qual cosa indicaria el seu veritable arrelament al territori i la seva important posició com a institució referencial.
- 5) Major presència universitària a Palma, a partir de millors col·laboracions amb l'Ajuntament, i sota la idea bàsica de combinar desenvolupament tecnològic, convivència i cohesió social, amb un objectiu estratègic: les promocions econòmica i cultural.
- 6) La interconnexió entre diferents agents, sota el plantejament de guanyar-hi tots. La UIB es troba, a hores d'ara, encara força allunyada de la societat balear, i aquesta manté unes comunicacions inestables amb el campus universitari.

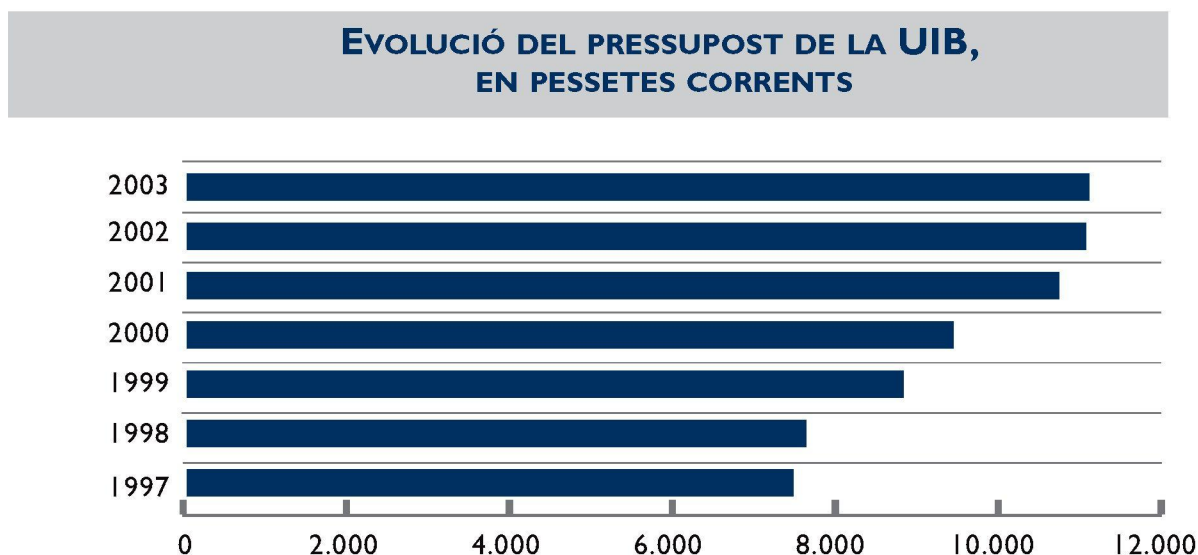


- 7) El foment de la cohesió social en un sentit prou clar: una societat no desenvolupada socialment no és competitiva en el futur.

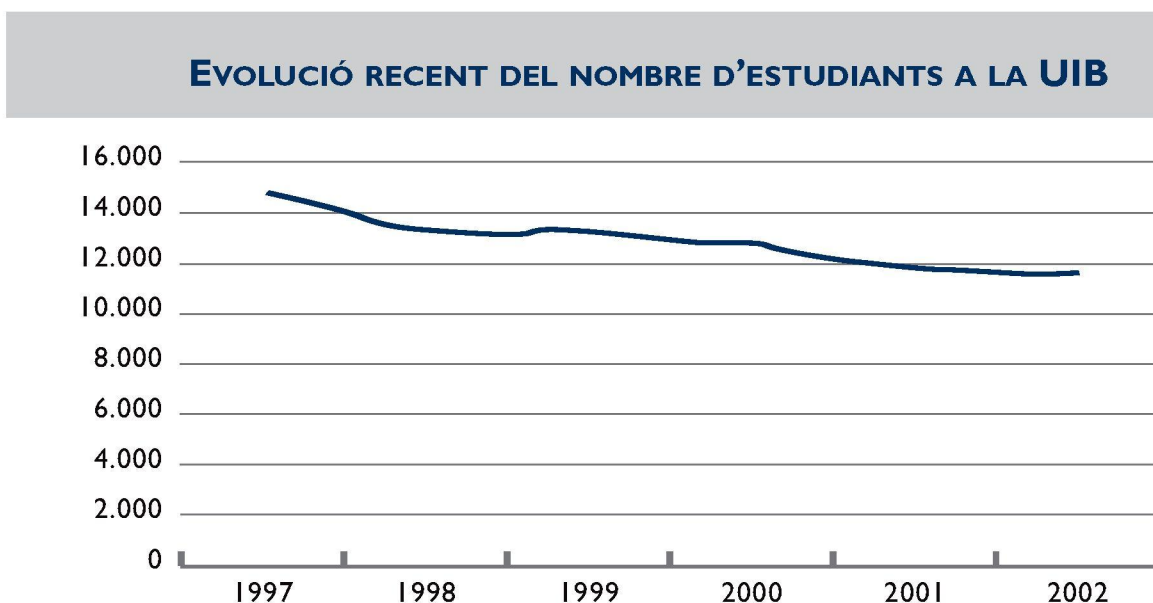
### ELS FACTORS ENDÒGENS A LA UIB. LA NECESSITAT DE RACIONALITZAR ELS PROCESSOS INTERNS

La UIB ha millorat notablement els seus indicadors econòmics en els darrers anys. Dos factors expliquen aquesta situació:<sup>8</sup>

D'una banda, la UIB ha vist incrementat el seu pressupost de manera important:

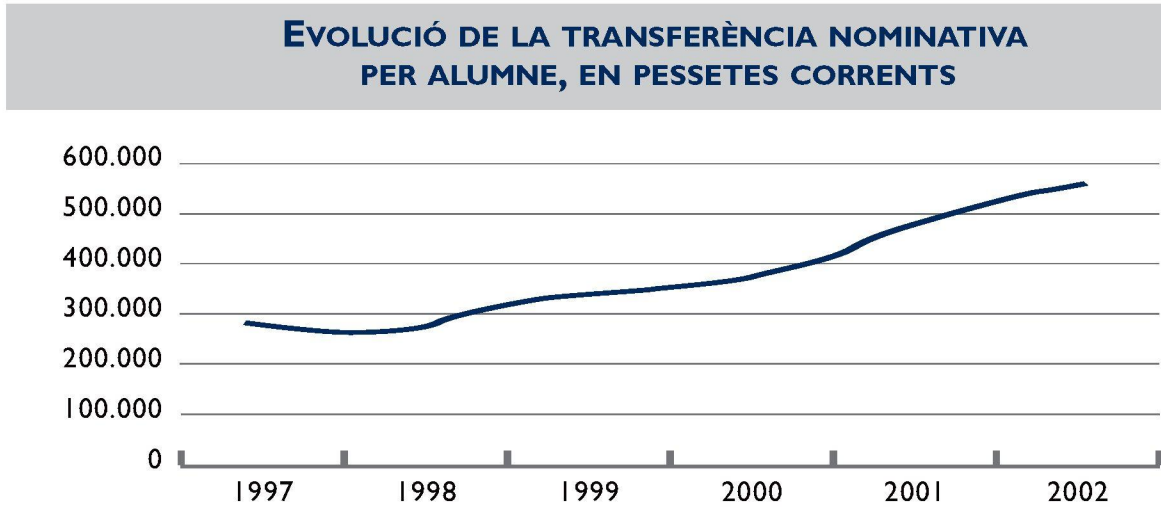


I, de l'altra, coneix un cert bloqueig en el seu creixement d'estudiants:

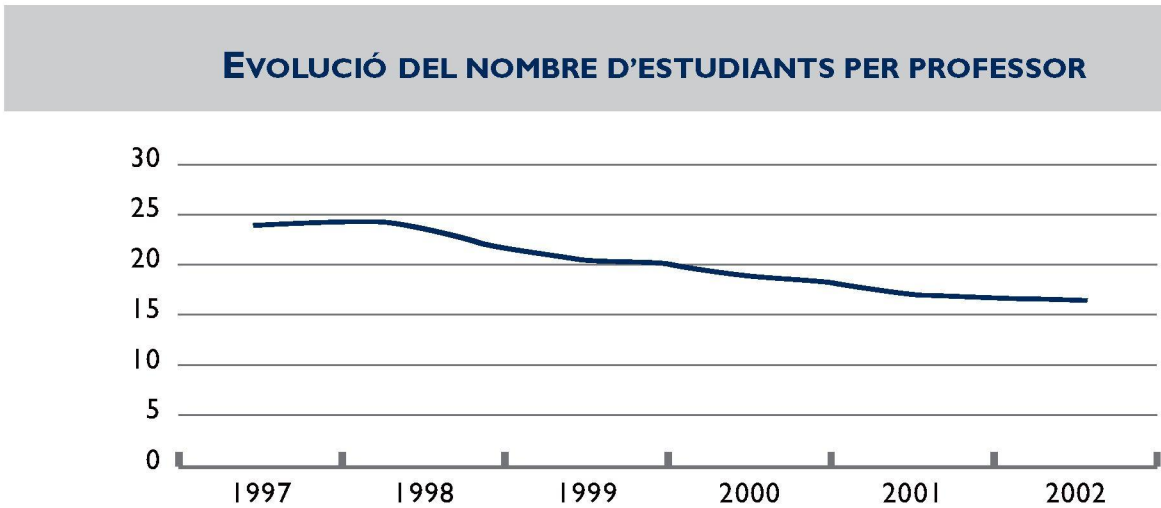


<sup>8</sup> Totes les xifres i tots els gràfics que s'exposaran a continuació tenen com a font els documents dels pressuposts de la UIB en els anys que s'esmentin -en particular, les taules dels indicadors institucionals- i el Servei de Comptabilitat i Pressuposts de la UIB.

Per la qual cosa la transferència nominativa per alumne ha crescut de manera molt significativa:

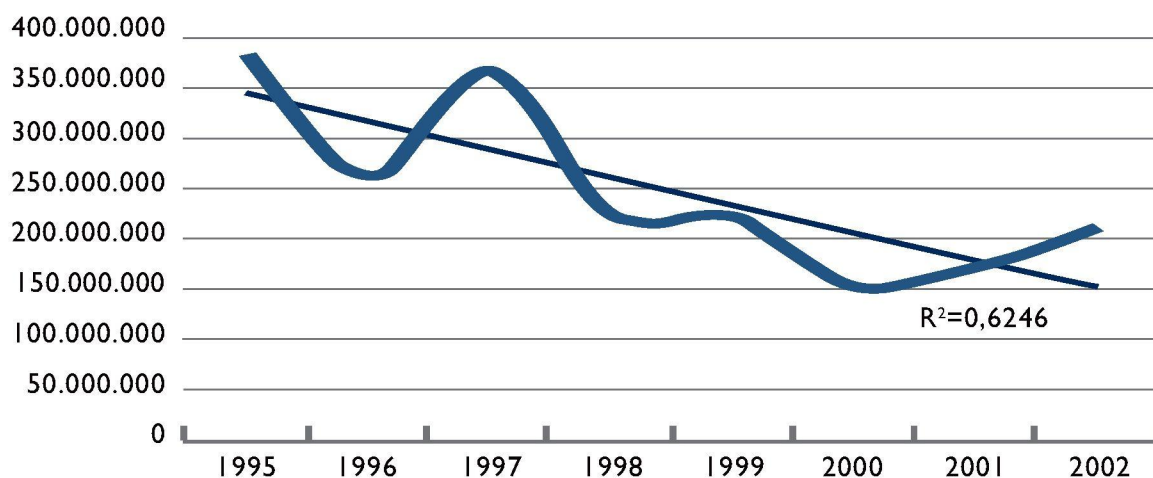


Paral·lelament, s'han incrementat les plantilles de professorat i de PAS, de forma que s'han assolit bons nivells de qualitat — tot eliminant la massificació— a l'àmbit de la docència, la recerca i els serveis:

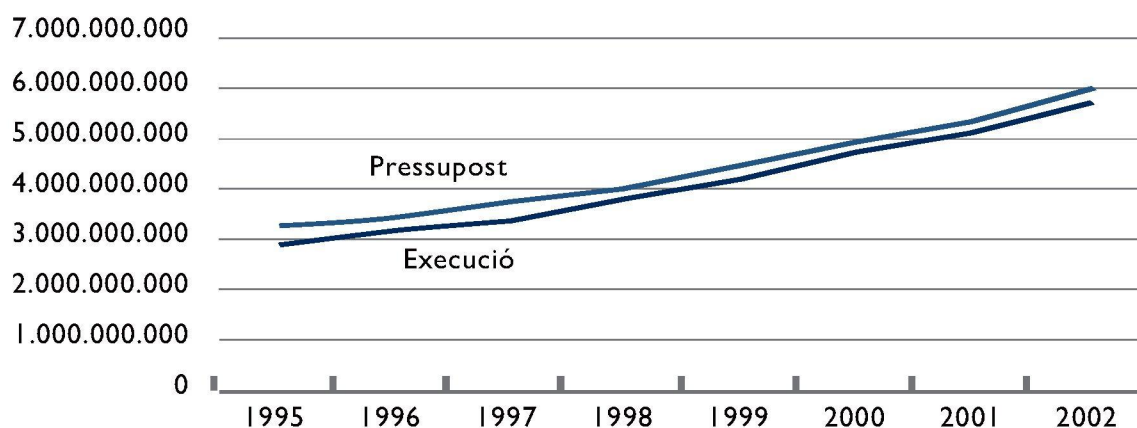


Ara bé, en aquest panorama favorable, l'evolució de les despeses de personal palesen el perfil següent:

### EVOLUCIÓ DEL ROMANENTS DEL CAPÍTOL I

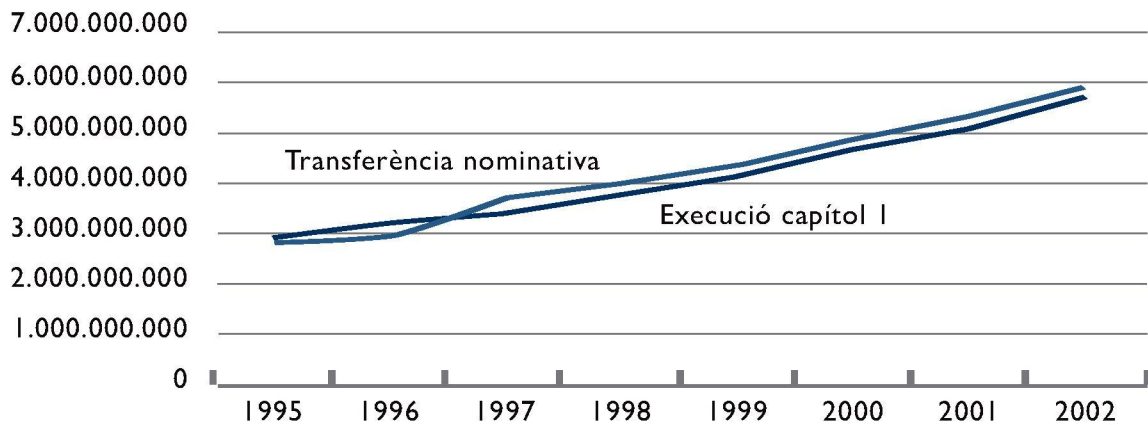


### PRESUPOST CAPÍTOL I I EXECUCIÓ



La lectura dels gràfics precedents —les xifres són pessetes corrents— indica que l'execució pressupostària s'acosta, cada vegada més, al pressupost inicial, de manera que la capacitat d'estalvi — formulada en els romanents— minva de mica en mica. Dit d'una altra forma, l'increment en les despeses de personal acaba per absorbir les possibilitats de mantenir un coixí pressupostari que ha esdevingut vital per a l'enllestiment de l'exercici. És més: la transferència nominativa lliurada pel Govern comença a no ser suficient per cobrir les despeses de personal, fet que igualment explica la reculada de romanents:

### EVOLUCIÓ DE LA TRANSFERÈNCIA NOMINATIVA I DE LES DESPESES DEL CAPÍTOL I



Les dades exposades porten a una conclusió fonamental: cal un control més ferm de les despeses del capítol I, amb l'objectiu de no tensionar més a l'alça aquesta important partida i, de retruc, no forçar el creixement del capítol 2, que representa les assignacions en despeses corrents:

### EVOLUCIÓ DE LES DESPESES EN ELS CAPÍTOLS 1 I 2 A LA UIB

Anys	Capítol 1	Increment	Capítol 2	Increment
1995	3.273.066.585	—	1.291.484.066	—
1996	3.467.669.000	6%	1.213.544.145	-6%
1997	3.760.584.000	8%	1.617.409.148	33%
1998	4.019.534.471	7%	1.720.508.059	6%
1999	4.402.719.000	10%	1.751.600.609	2%
2000	4.837.332.554	10%	1.857.055.677	6%
2001	5.300.361.764	10%	1.755.688.639	-5%
2002	5.946.130.176	12%	1.955.122.999	11%

L'evolució és clara: les partides que impliquen personal han augmentat a taxes molt superiors a les que afecten despesa corrent; és més, fins i tot en aquest darrer cas es produeixen minves significatives, que tenen un únic corol lari d'increment espectacular el 1997, amb l'assumpció de la transferència universitària. Una conclusió que es deriva d'això és que si hom incrementa el capítol de personal i es manté força estable el de despesa corrent, la minva en la qualitat dels serveis pot provocar situacions dificultoses per a la comunitat universitària. És a dir, no es poden preveure increments en les plantilles — tant del PAS com del PDI— de la UIB sense tenir presents les

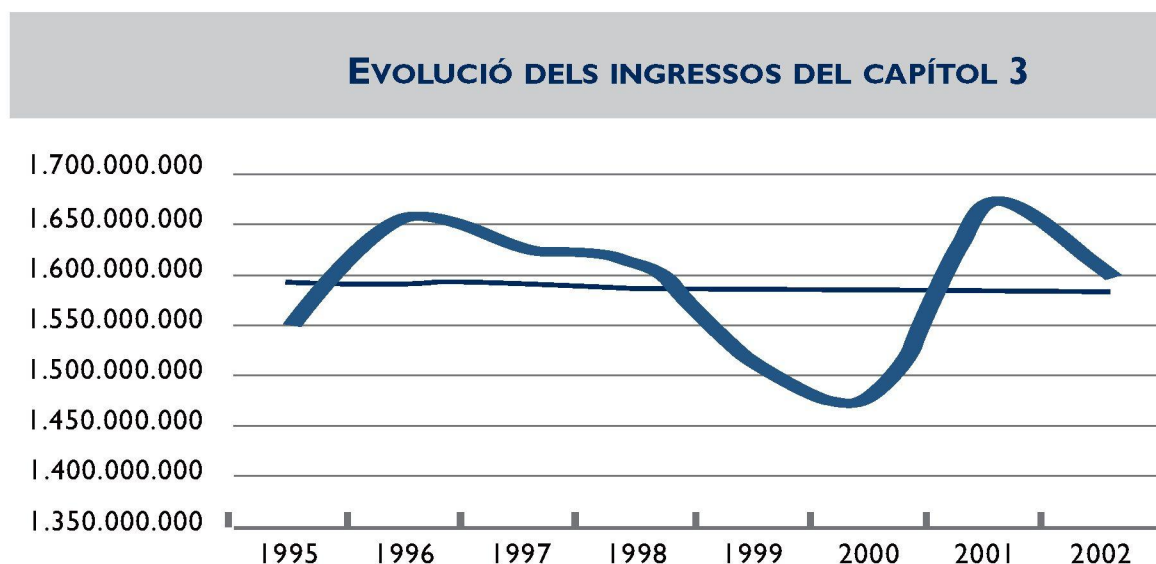
despeses que són inherents a d'altres capítols pressupostaris: despatxos, electricitat, aires condicionats, mobiliaris, espais, etc. A partir d'ací, les reflexions són bàsicament dues:

1. No és agosarat plantejar un creixement proper a zero a la plantilla del PDI, atenent els indicadors que s'han exposat a les planes precedents — absència de massificacions importants, millora a les ràtios professor/alumnes. La plantilla del PAS manté una major capacitat d'expansió, per l'increment dels serveis que s'ha produït des de la millora de finançament el 1997.
2. És important incidir a fer créixer la transferència en el capítol 2 i no en el capítol 1. Els guanys són grans: menors rigideses econòmiques, potenciació de la qualitat, millora en la resposta dels serveis.

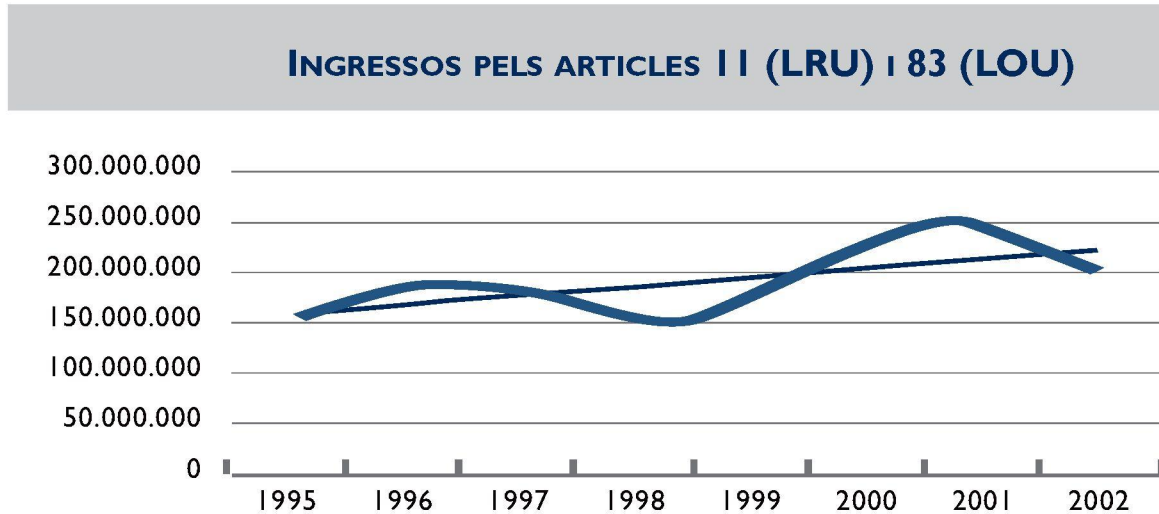
D'altra banda, és determinant l'aspecte de les inversions en construccions. En aquest punt, cal ser molt prudents. Mentre la percepció de molts d'usuaris directes és la manca d'espais en alguns edificis del campus, la imatge que es té des de fora — fins i tot d'altres membres de la comunitat universitària— és l'existència, amb escreix, d'espai vital disponible. En aquest punt, «auditar» la capacitat d'espai disponible de la UIB esdevé una peça clau que ha de permetre una major racionalitat en la presa de decisions sobre aquest punt. Endemés, pensau que la construcció de nous edificis palesa dificultats que cal abordar:

1. El finançament d'aquests edificis, en escenaris on domina la política d'equilibri pressupostari i la manca d'autonomia de la UIB per a un endeutament propi. Les darreres inversions fortes — edifici Jovellanos, Serveis Científics— han suposat una complicada arquitectura financera dissenyada entre la Conselleria d'Hisenda, la Conselleria d'Educació i l'equip econòmic de la UIB per tal d'acarar el repte d'obtenir els fons ineludibles. Però això no és senzill ni reiteratiu.
2. El manteniment posterior de les edificacions fetes, la qual cosa, a banda de les despeses financeres que suposen els processos de finançament, s'han de computar en les noves transferències, les que signifiquen d'increment en personal i despesa corrent. És a dir, de bell nou, la tensió sobre els capítols 1 i 2.

Finalment, convé comentar un aspecte fonamental: els ingressos que es generen a la UIB, registrats en el capítol 3 del pressupost, en pessetes:



La minva és clara entre 1996 i 2000, i obeeix de forma essencial al bloqueig en el creixement d'estudiants — com ja s'ha dit en planes anteriors. Les matrícules representen, en aquest respecte, la part del lleó de la partida d'ingressos a la universitat, de forma que la contracció experimentada en els darrers anys — i que s'ha pogut paliar parcialment gràcies als nous estudis— s'ha fet notar a la caixa de la UIB. Però en aquesta gran partida, les dades corresponents a la connexió universitària vers l'exterior no han estat negatives. Vegeu-ne el gràfic, mesurat en pessetes:



En efecte, els contractes externs i els serveis proporcionats per la UIB han significat l'increment dels ingressos en aquest àmbit, de forma que tot plegat corrobora sengles apunts:

1. La caiguda demogràfica a què hom al·ludia en un altre apartat d'aquest text, té una translació pressupostària precisa i lesiva per als interessos econòmics de la UIB. Això vol dir que cal cercar segments de mercat diferents — i no només els «convencionals», que van dels divuit als vint-i-cinc anys— per afrontar el problema, a partir de l'esperonament de — entre altres solucions— processos de formació permanent.
2. Urgeix un enllaçament més profund entre la UIB i el seu entorn, com ja hem comentat. Aquesta connexió suposa complicitat entre empreses, administració i universitat — el que hom deia en un altre apartat: sinèrgia entre territori i coneixement. Els resultats econòmics avalen aquesta posició, i demostren vinculacions entre la UIB i el seu entorn, lligams que resulta medulars revifar. En aquest punt, les relacions fluïdes que es tinguin amb el Consell Social esdevindran medulars per a una millor comprensió externa d'una entitat sovint poc entesa com la universitat.

Un últim comentari: les dades sistematitzades assenyalen un futur immediat que no resulta fàcil per a l'equip dirigent de la UIB, car coincideix amb una mena de punt d'inflexió, en el qual caldrà explicar molt clarament com s'estan assignant uns recursos que ja no es consideren tan escassos per a la UIB, si hom observa els indicadors disponibles — en particular, els Tretze Indicadors Institucionals de la UIB. La pèrdua d'estudiants col·loca la institució en un escenari nou, distint del conegut en els darrers vuit anys, en què la recuperació de dèficits històrics i la ubicació de la UIB en un lloc paragonable a d'altres universitats de dimensió i estudis consemblants, ha suposat una gran fita. A partir d'ací, es notifiquen dues reflexions, que són més aviat reptes ja plantejats:

1. L'assoliment d'un model de finançament que resulti sensat per a l'entitat tutelar, atenent les seves dificultats pressupostàries — que no es poden pas eludir. Un recent estudi<sup>9</sup> ha assenyalat que la capacitat de despesa de funcionament per habitant a la comunitat de les Balears és de les més baixes de tot l'Estat: 616 euros, xifra que situa les Illes Balears en el penúltim lloc. Això condiona molt les peticions des de la UIB, mentre no es despleguin mecanismes de finançament de la comunitat, com ara el REB.
2. El manteniment del rigor pressupostari, tal com s'ha fet en els darrers anys. Sobre això, la unitat entre el Consell de Direcció, l'equip econòmic i els serveis administratius esdevé una peça cabdal per redreçar possibles enlairaments en les despeses.

En suma, treballar amb el que ja hom té — que no és poc— , racionalitzar molt millor els processos interns i acostumar-se a no prometre el que no es pot pas oferir — a risc d'estralls en el règim econòmic i financer de la UIB i de tensions innecessàries a les seves relacions amb l'entitat tutelar— , representen, al meu parer, tres vèrtexs cabdals que han de presidir la gestió a l'esfera economicoadministrativa.

---

<sup>9</sup> COMISSIÓ D'ECONOMIA D'UNIÓ MALLORQUINA, *Anàlisi comparativa dels pressuposts 2003 de les comunitats autònomes* (Palma 2003), <[www.unio-mallorquina.com](http://www.unio-mallorquina.com)>.

**REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES**

- AA.VV. *Planificación estratégica en la Universidad*, Universitat del País Basc (Zarautz 1999).
- AA.VV. *Universitat: estratègies per avançar*, Càtedra UNESCO de gestió de l'ensenyament superior, Universitat Politècnica de Catalunya, Generalitat de Catalunya (Barcelona 1999).
- ARMSTRONG, H.W. «The local income and employment impact of Lancaster University», *Urban Studies*, 30 (10), 1993, pàg. 1.653-1.668.
- AUDRESTCH, D. B. «Agglomeration and the location of innovative activity», *Oxford Review of Economic Policy*, 14 (2), 1998, pàg. 18-29.
- BENEDITO, V. [et al.]. *La formación universitaria a debate*, Universitat de Barcelona (Barcelona 1995).
- BOOTH, G.; JARRET, J. «The identification and estimation of a University's economic impacts», *Journal of Higher Education*, 47 (5), 1976, pàg. 565-576.
- BRICALL, J. M. *Universidad 2 mil*, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (Madrid 2000).
- CONSELL SOCIAL DE LA UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS. *Llibre Blanc de la Universitat de les Illes Balears. Document de síntesi* (Palma 1990).
- GENESTIER, P. «L'université et la cité», *Espaces et sociétés*, 30, 1996, pàg. 80-81.
- MARTORELL PALLÀS, C. (dir.). *El sistema universitario valenciano*, Generalitat Valenciana (València 1999).
- SAN SEGUNDO, M. J. *Economía de la educación*, Síntesis (Madrid 2001).
- SEGARRA, A. (dir.). *L'impacte de la Universitat Rovira i Virgili sobre el territori*, Universitat Rovira i Virgili (Reus 2002).
- VILAGRASA, J. (ed.). *Ciutat i universitat a Lleida*, Universitat de Lleida (Lleida 2001).



### TRETZE INDICADORS INSTITUCIONALS DE LA UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Alumnes	13.472	14.878	13.462	13.343	12.800	11.861
2. Càrrega docent en crèdits	12.220	12.701	14.218	14.300	14.453	15.885
3. Professorat equivalent a temps complet	564	611	640	665	682	693
4. PAS	341	377	386	384	427	465
5. Ràtio professors/PAS	1,65	1,62	1,66	1,73	1,60	1,49
6. Ràtio alumnes/professors	23,89	24,35	21,03	20,06	18,77	17,12
7. Pressupost total de la UIB (milions de ptes.)	7.384	7.505	8.721	9.336	10.649	10.958
8. Transferència nominativa (milions de ptes.)	3.746	4.004	4.354	4.684	5.054	5.860
9. Transferència nominativa per estudiant (ptes.)	278.058	269.122	323.429	351.045	394.844	494.056
10. Recursos propis destinats a la investigació (milions de ptes.)	338	352	392	422	435	485
11. Total metres quadrats construïts	87.272	89.400	94.691	94.691	94.691	118.468
12. Inversions nominatives (milions de ptes.)	545	434	434	434	443	438
13. Nombre d'estudis	29	29	31	33	35	36

#### DEFINICIÓ DELS INDICADORS

1. Alumnes. Es comptabilitzen els estudiants matriculats a primer, segon i tercer cicle. No es consideren les escoles adscrites ni els estudis propis.
2. Càrrega docent en crèdits. Càrrega docent real, segons els COA dels departaments
3. Professorat equivalent a temps complet. Es calcula comptant com a 1 cadascun dels professors a dedicació completa. Els que tenen dedicació parcial són de dos tipus: de sis hores i de quatre hores. Els de sis hores es comptabilitzen un 75%, mentre els de quatre hores un 50%. Els associats s'han considerat de la manera següent:

6 hores: 75%; 4 hores: 50%; 3 hores: 37,5%. La metodologia aplicada és la mateixa que utilitzen les universitats del Grup 7 (comunitats autònomes amb una sola universitat).

4. PAS. Preveu la totalitat del PAS, és a dir: funcionaris de carrera, funcionaris interins, funcionaris contractats, laborals fixos de conveni, laborals interins de conveni i laborals contractats. Totes les dades corresponen al mes de juny de l'any.
5. Ràtio professors/PAS. Indicador 3 / indicador 4.
6. Ràtio alumnes/professors. Indicador 1 / indicador 3.
7. Pressupost total de la UIB (ptes. corrents). Totals consignats al pressupost de la Universitat, aprovat per la Junta de Govern i pel Consell Social.
8. Transferència nominativa (ptes. corrents). Subvenció pública de l'entitat tutelar per al funcionament ordinari de la Universitat.
9. Transferència nominativa per estudiant (ptes. corrents). Indicador 8 / indicador 1.
10. Recursos propis destinats a la investigació (ptes. corrents). Aquest indicador només preveu les despeses directes, sense costos de personal ni costos indirectes: Programa de formació del professorat, material científic i de laboratori, Oficina de Gestió de la Recerca, laboratoris, beques pròpies, infraestr. científica, revistes, ajuts a la recerca.
11. Total metres quadrats construïts. Superfície construïda.
12. Inversions nominatives (ptes. corrents). S'entenen com aquelles inversions gestionades directament per la Universitat, que es consagren a projectes d'infraestructura que impliquen millores tant a la docència com a la investigació.
13. Nombre d'estudis. Sumatori dels estudis de cicle llarg i de cicle curt, sense comptar les escoles adscrites.

Font: Pressupost UIB 2003 i Pressupost UIB 2004