

# La asignación de recursos docentes en la Universidad



Departamento de Servicios Estratégicos de Coopers & Lybrand

**El fin último del Análisis de la Estructura de Asignación de Recursos es la identificación de los recursos docentes disponibles con vistas a alcanzar una racionalización de los costes universitarios.**

**Tradicionalmente se ha identificado el concepto racionalización de costes con la idea de reducción de costes. En nuestra opinión, es necesario dar un giro a esta tendencia: La racionalización es un término estrechamente ligado a la optimización en la asignación de recursos.**

**E**n un momento como el actual, en que desde los más diversos estamentos sociales se solicita la aprobación de una Ley de Financiación, parece imprescindible calcular los costes actuales en que incurren los servicios ofertados por la Universidad, así como la forma en que ésta gestiona sus recursos. No es posible optimizar los gastos si no se dispone de las bases de información necesarias para dirigir su asignación.

Partiendo de la premisa de que los recursos económicos y humanos de las universidades españolas son limitados, se observa la necesidad de alcanzar la máxima optimización en la aplicación de los mismos.

En este sentido, hemos desarrollado dos modelos básicos, con el fin de apoyar el diseño de políticas

concretas de gobierno: el modelo de *Estimación de Costes de la Oferta Académica* y el modelo de *Asignación de Recursos Docentes*.

El objetivo del modelo de Costes de la Oferta Docente Universitaria es conseguir un acercamiento a la aplicación actual de los recursos económicos a las titulaciones contempladas por la Universidad, estableciendo los criterios de distribución más oportunos para cada concepto presupuestario. Esta información permite a los órganos de gobierno conocer la estructura interna de los costes, el precio mínimo y el precio óptimo de cobertura, y el punto de equilibrio de cada una de sus titulaciones. Así mismo, es un instrumento poderoso de negociación a la hora de fijar las subvenciones anuales o frente a la redacción de una posible Ley de Financiación.



**No es posible optimizar los gastos si no se dispone de las bases de información necesarias para dirigir su asignación**

Por su parte, el Análisis de la Asignación de Recursos Docentes tiene como objetivo la identificación de los recursos disponibles en el ámbito docente de la Universidad con vistas a su reorientación. No se trata, por tanto, de perseguir la reducción de los recursos existentes en la actualidad, sino de dirigir recursos actualmente disponibles hacia nuevos servicios o hacia incrementos de calidad, así como de evitar mayores disfuncionalidades.

Ambas metodologías forman parte del *Proceso Integral de Planificación Estratégica de Universidades* y sirven como base de partida para diferentes estudios, entre los que destacan, los cálculos de costes reales y costes de oportunidad, los sistemas de distribución financiera, la formulación de la oferta académica o la determinación de los límites de acceso.

Más concretamente, estos modelos suelen aplicarse, entre otros, en los siguientes casos:

- ❖ Cuando se quiere conocer y optimizar los costes de los servicios públicos.
- ❖ Cuando la Universidad se plantea redefinir o incrementar su oferta docente tanto en título oficiales

de pregrado como en posibles títulos propios, tercer grado, masters, formación continuada, etc.

- ❖ Cuando se desea definir una política de personal que delimite las líneas a seguir tanto en materia de selección como de promoción o asignación.
- ❖ Cuando la distribución de los capítulos presupuestarios afectados tienen en cuenta las cargas de trabajo existentes por programa.
- ❖ Cuando se desea analizar la estructura interna de los costes por titulación para alcanzar su racionalización.
- ❖ Cuando se está formulando y negociando el proyecto de presupuesto o definiendo una política financiera.

A continuación, expondremos de manera más detallada las fases, objetivos y resultados de la aplicación de cada una de estas metodologías.

## **Modelo de costes de la oferta docente universitaria**

El fin último que se persigue con la aplicación de esta metodología es, como ya se ha comentado anteriormente, apoyar a los órganos de gobierno en el diseño de la estrategia financiera de la Universidad. Para ello, uno de los puntos claves es conocer la estimación de los costes que implica la oferta académica de la Institución.

Con este objetivo, el modelo se divide en las siguientes fases:

### **Fase I: Estudio comparativo con las universidades del territorio Ministerio de Educación y Ciencia**

El objetivo de esta fase es identificar las debilidades y ventajas comparativas derivadas de la situación financiera de la Institución en relación al resto de las instituciones del



sistema universitario. Para ello, es preciso detallar la situación presupuestaria relativa de la Universidad frente al resto de las universidades del territorio MEC, analizando la evolución de ciertos indicadores básicos seleccionados, como por ejemplo:

- ▲ Ritmo de crecimiento del presupuesto inicial total de cada universidad Tasa Acumulativa de Crecimiento Anual (TACA).
- ▲ Porcentaje de participación de cada uno de los presupuestos en el total.
- ▲ Porcentajes de incremento presupuestario interanual.
- ▲ Comportamiento de las desviaciones de las liquidaciones presupuestarias respecto al presupuesto inicial.
- ▲ Montante de subvenciones recibidas por cada universidad.
- ▲ Ritmo de crecimiento de las subvenciones recibidas (TACA).

## **Fase II: Evolución presupuestaria de la Universidad**

El objetivo de esta fase es analizar la evolución de la estructura presupuestaria de la Universidad como reflejo de las diferentes políticas llevadas a cabo por los institutos. En este sentido, sería preciso contestar a las siguientes preguntas básicas:

- \* ¿Cuáles son los capítulos y programas que tradicionalmente han absorbido una mayor cantidad de recursos en la Universidad?
- \* ¿Qué capítulos y programas son los menos atendidos?

***Diseñar una política de personal acorde con el perfil de la Universidad y ajustar de manera óptima la gestión de los recursos a los objetivos de la institución***

- \* ¿Cómo han evolucionado dichos capítulos y programas a lo largo del tiempo?
- \* ¿Cuáles son las principales fuentes de financiación de la Universidad?
- \* ¿Cómo han evolucionado dichas fuentes de financiación a lo largo del tiempo? ¿Se ha incrementado su autonomía financiera?
- \* ¿Cuál es la evolución del grado de flexibilidad/rigidez de la estructura financiera universitaria?
- \* ¿Existen remanentes o endeudamientos? ¿Cuál es la causa de los mismos?

## **Fase III: Estudio de la estructura presupuestaria**

El objetivo de esta fase es analizar la orientación estratégica actual de la Universidad en función de los criterios presupuestarios utilizados. Las preguntas a las que se trataría de dar respuesta son las siguientes:

- ✓ ¿En qué programas se divide el presupuesto de la Universidad?

- ✓ ¿Cuáles son los criterios de reparto?
- ✓ ¿Qué programas absorben una mayor cantidad de recursos?
- ✓ ¿Qué política o estrategia reflejan esos criterios?
- ✓ ¿Qué alternativas se proponen?
- ✓ ¿Se adecúa la estructura presupuestaria al perfil estratégico observado?

## **Fase IV: Análisis de la distribución de recursos financieros en la oferta académica**

El objetivo de esta fase es analizar la situación financiera de las titulaciones ofertadas por la Universidad. En este sentido, las preguntas básicas a las que se trataría de responder son:

- ¿Cuáles son las titulaciones que absorben una mayor cantidad de recursos?
- ¿Qué titulaciones presentan superávit o déficit de recursos para el número actual de alumnos matriculados?
- ¿Cuál es el coste económico de una medida social como el mantenimiento de una titulación de demanda minoritaria?
- ¿Cuáles son las titulaciones ofertadas por la Universidad que cuentan con recursos sobrantes para financiar otras con déficit de recursos?

Las tareas a realizar dentro de esta fase son:

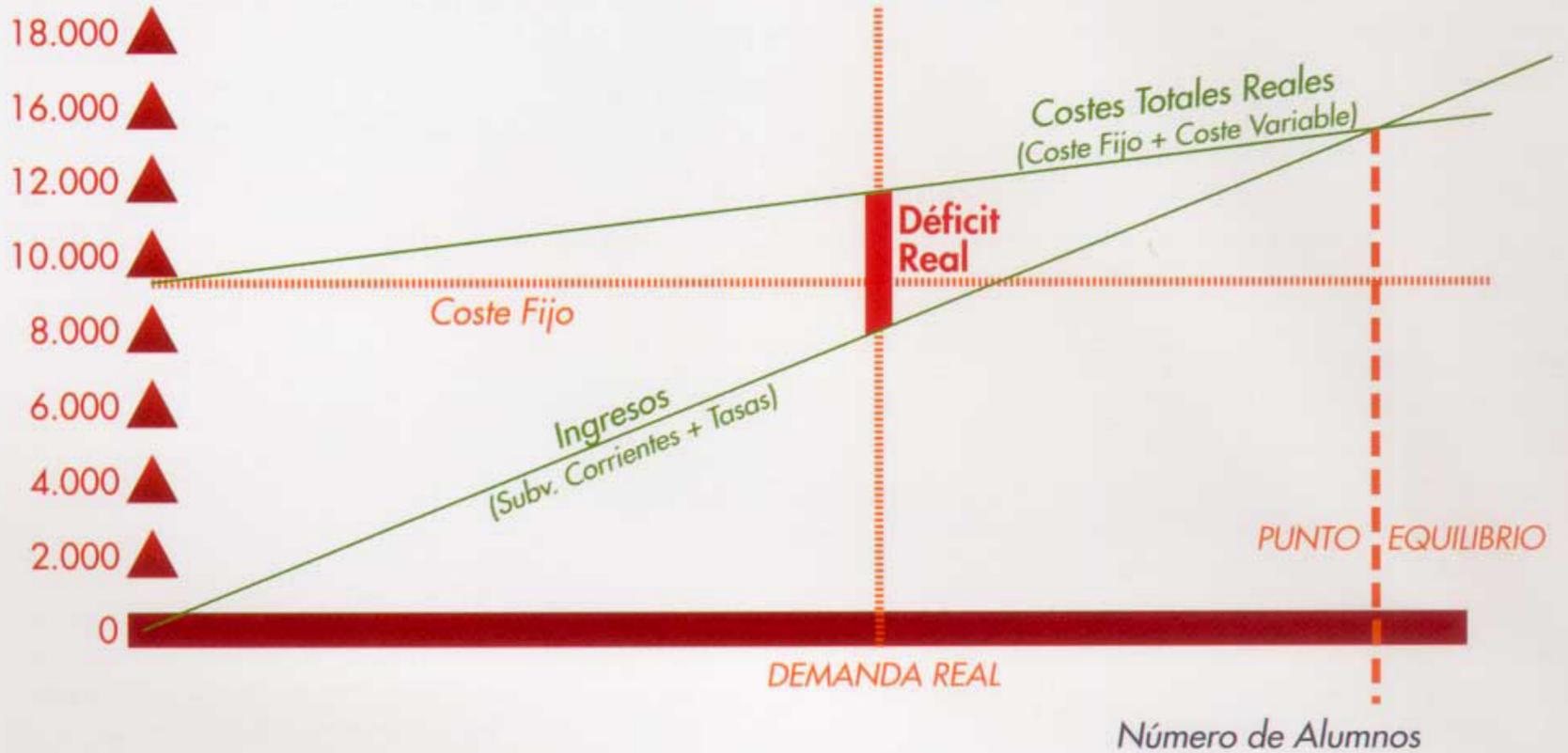
- ☆ Aplicación del modelo de estimación de costes en los siguientes pasos:





## Punto de Equilibrio Real de la Universidad

Coste  
(en millones de pesetas)



- Clasificación de los costes de la Universidad en fijos y variables
- Definición de los centros de beneficio o coste/ingreso
- Imputación de rubros por centros de coste
- Distinción entre el sistema full-cost y el sistema direct-cost
- Cálculo del coste total por alumno
- Distribución de los capítulos de ingresos
- Análisis de la situación financiera por titulaciones
- Cálculo del punto de equilibrio o nivel de alumnos que iguala ingresos a costes, tanto a nivel global de la Universidad como a nivel titulación.

- ☆ Análisis de los resultados, señalando las fortalezas y debilidades financieras de la oferta académica de la Universidad.

A modo de resumen, los resultados básicos a obtener con la aplicación del Modelo de Costes de la Oferta Docente Universitaria se pueden concretar en los siguientes:

- ☆ Información relativa a:
  - ✗ Situación financiera de cada uno de los títulos ofertados por la Universidad para el número actual de alumnos matriculados.
  - ✗ Influencia del grado de experimentalidad en el coste de las titulaciones.
  - ✗ Influencia del número de alumnos en el coste de las titulaciones.

- ☆ Fortalezas y debilidades financieras desde un punto de vista estratégico.
- ☆ Actuaciones financieras requeridas e independientes del perfil de Universidad deseado.

### *Análisis de la asignación de recursos docentes*

El objetivo final de la aplicación de este modelo es apoyar a los órganos de gobierno en el diseño de una política de personal acorde al perfil de Universidad deseado, ajustando, de manera óptima, la gestión de los recursos a los objetivos de la institución. Para ello, es preciso facilitar información relativa a la asignación actual de los recursos docentes.

Las fases en la aplicación del modelo de Análisis de la Asignación de Recursos Docentes podemos verlas en esta misma página:

### **Fase I: Identificación de la Estructura de Personal Docente Investigador (PDI)**

El objetivo de esta fase es analizar la estructura del profesorado en la Universidad objeto de estudio, así como la distribución de la plantilla entre cada una de las titulaciones ofertadas. En este sentido se trataría de dar respuesta a las siguientes cuestiones básicas:

- ❖ ¿De cuántos profesores dispone la Universidad y cuáles son sus categorías?
- ❖ ¿Cuál es la proporción de las distintas categorías de profesorado sobre el total?
- ❖ ¿Cuáles son las titulaciones que cuentan con mayor porcentaje de numerarios en su plantilla?
- ❖ ¿Cuál es el criterio de distribución de las distintas categorías entre las titulaciones ofertadas?
- ❖ ¿Cómo se distribuyen las distintas categorías de profesorado por áreas temáticas?

### **Fase II: Identificación de la Oferta Existente**

El objetivo de esta fase es identificar el número total de horas disponibles con que cuenta la Universidad para poder impartir sus titulaciones, así como el número real de horas de docencia ofertadas a los alumnos.

En este sentido, es preciso considerar que las horas disponibles reflejan el número de horas correspondientes a docencia en función





## Influencia del grado de experimentalidad sobre el coste de las titulaciones



de las especificaciones contractuales del profesorado, teniendo en cuenta las diferentes categorías y dedicaciones de la plantilla.

Adicionalmente, las horas ocupadas anualmente expresan las horas lectivas reales que se ofertan a los alumnos.

Con este fin, se llevarían a cabo las siguientes tareas básicas:

- ❖ Recogida de información relativa a la plantilla de profesorado y su dedicación.
- ❖ Realización de entrevistas para identificar las horas reales ofertadas al alumnado en docencia teórica, problemas, práctica y tercer ciclo.

### Fase III: Cálculo del Grado de Ocupación

El objetivo de esta fase es determinar a qué dedica la Universidad sus recursos docentes y cuál es el nivel de ocupación de los mismos. Se trata, en definitiva, de determinar cuál es el nivel de dedicación académica en la Universidad, definido como el porcentaje de horas ofertadas en docencia sobre el total de las horas disponibles del profesorado.

A este respecto, es preciso considerar que el nivel de ocupación ópti-

mo debe ser definido por los órganos de gobierno de la propia Universidad, en función del modelo de institución que se desea alcanzar y que no tiene por qué coincidir con el 100%.

En consecuencia, la disfuncionalidad se produce cuando el grado de ocupación real no coincide con el óptimo establecido; es decir, cuando existen en la institución recursos docentes disponibles. En estos casos, por lo tanto, parece necesario ajustar el rendimiento de los recursos existentes, de forma que se posibilite un incremento en el porcentaje de dedicación académica o de servicios ofertados.

Al término de esta fase de Cálculo de Grado de Ocupación, los órganos de gobierno competentes contarán con información relativa al grado de ocupación docente existente en la actualidad en cada una de las áreas de conocimiento,

**El nivel de ocupación debe estar en función del modelo de Universidad que se desee alcanzar**

departamentos, campus y centros universitarios, así como para el total de la Universidad.

Es necesario considerar que la interpretación del porcentaje de ocupación deberá realizarse a cada nivel en función de los objetivos propios del mismo, de sus circunstancias históricas y de su proyección investigadora.

#### Fase IV: Estudio de Variables Implicadas

Con el fin de facilitar el entendimiento de los resultados obtenidos, el objetivo de esta fase es analizar la incidencia de diversas variables relevantes sobre los niveles de dedicación docente calculados. Se trata de identificar las posibles causas que determinan los niveles de dedicación académica obtenidos.

Con este propósito, se utilizan matrices de posicionamiento para representar, gráficamente, la situación de cada departamento o centro en función de su grado de ocupación y diferentes variables, entre las

que destacan la estructura de la plantilla, el grado de experimentalidad de las titulaciones ofertadas, la fase del ciclo de vida en que se encuentran, el desarrollo del servicio investigador, etc.

A modo de ejemplo, el gráfico posiciona posibles centros de una Universidad en función de su porcentaje de ocupación y el grado de experimentalidad de las titulaciones que oferta.

#### Fase V: Análisis de Alternativas

Como consecuencia del análisis anterior, y suponiendo que existiera disponibilidad de recursos, el objetivo de esta fase es proporcionar a los responsables de la Universidad alternativas para la optimización de dichos recursos.

Las fórmulas para lograr una reasignación de recursos que conduzcan a su optimización son variadas: aumentar el número de grupos para incrementar la calidad, crear cursos de postgrado o nuevas titula-

ciones, potenciar la labor investigadora de determinados docentes, ofertar nuevos servicios o fórmulas de Universidad, etc.

#### Fase VI: Plan de Actuación

Una vez analizada la asignación de recursos docentes en la Universidad y estimado su grado de ocupación, el objetivo de esta etapa es enumerar las tareas y acciones precisas que permitan definir la política de personal apropiada, estableciendo la estructura de plantilla óptima, los perfiles docentes e investigadores, la carga y ocupación docente deseada, los sistemas de evaluación interna de la calidad docente e investigadora, etc.

Por último, y a modo de resumen, los resultados básicos derivados de la aplicación del Modelo de Análisis de la Asignación de Recursos Docentes se pueden concretar en los siguientes:

- Delimitar la política actual de asignación de recursos docentes,



### Fichas descriptivas de la asignación de recursos docentes

	Catedráticos		Catedr. E.U.		Titulares		Titular E.U.		Horas Año Ocupadas	Horas Año Disponibles	Diferencia	% Ocupac.
	TC	TP	TC	TP	TC	TP	TC	TP				
Matemática aplicada fund.												
Matemática aplicada												
- EUITA												
Matemáticas												
Fundamentos ...												
- Facultad Ciencias												
Matemáticas I												
Matemáticas II												
- EU Profesorado EGB												
Geomatería												
Area lógico-matemát.												



identificando -paralelamente- los recursos disponibles con que cuenta la Universidad para poder asignar a fines alternativos.

● Sentar las bases de información necesarias para poder definir una política de personal docente e investigador que delimite el coste de oportunidad que la institución desee asumir y establezca disfunciones no acordes a los objetivos del modelo universitario a alcanzar.

Con el fin de completar el *Análisis de la Estructura de Asignación de Recursos* es preciso relacionar ambos modelos, evaluando la repercusión económica de la asignación actual de los recursos docentes sobre el coste de cada una de las titulaciones ofertadas por la Universidad, en términos de costes de oportunidad.

En este sentido, hay que tener en cuenta que una parte fundamental de los recursos económicos con que cuentan las universidades se dedican a la finan-

ciación del personal docente e investigador.

Las cargas salariales se distribuyen entre actividad docente, investigadora y de gestión, siendo la proporción de costes salariales de carácter lectivo de las distintas áreas de conocimiento las que se reflejan, de forma directa, en el coste de las titulaciones a las cuáles imparten clase.

Adicionalmente, la Universidad, a través de una política general de personal y del diseño de las carreras profesionales individuales, determina el nivel de ocupación lectiva que desea entre sus profesionales. Esta decisión tiene unas implicaciones económicas en términos de coste de oportunidad; es decir, el valor diferencial de la mejor alternativa posible a que se renuncia por dedicar los recursos a otra actividad concreta.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, para obtener una descripción completa de la Universidad, en cuanto a la estructura de asigna-

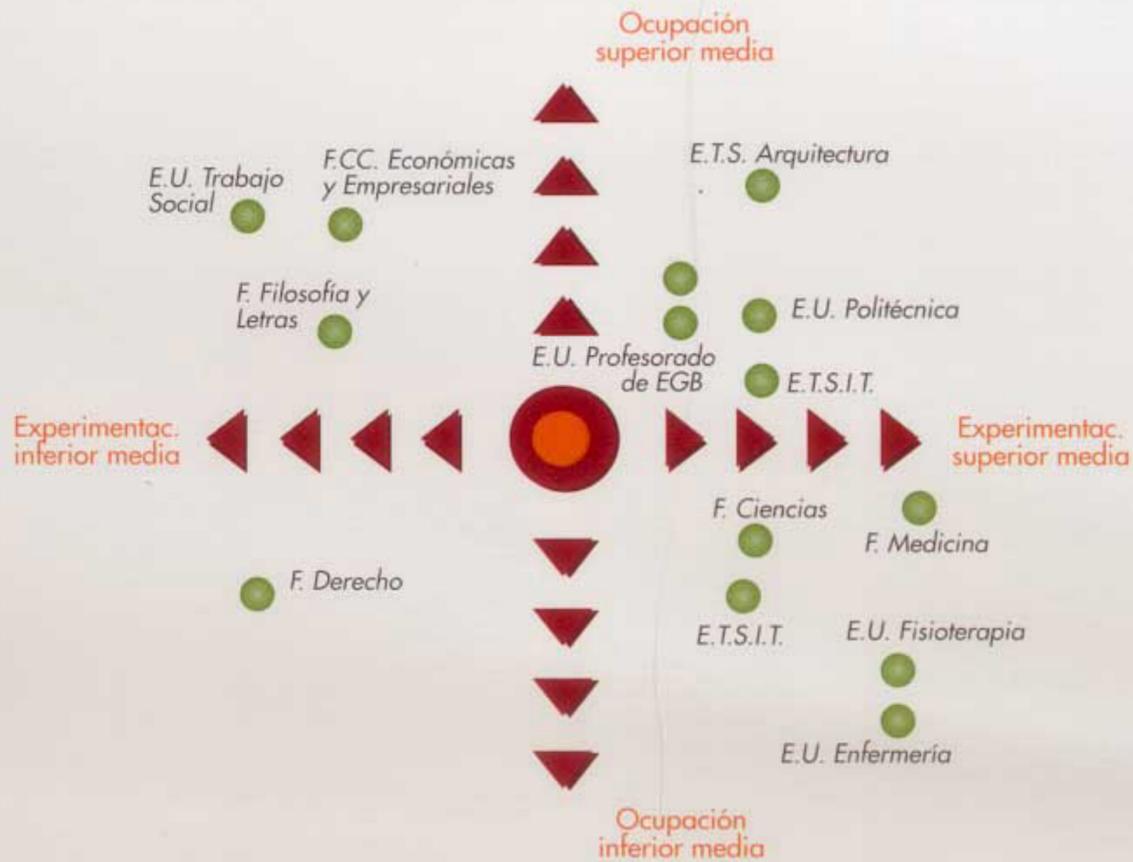
ción de sus recursos se refiere, será necesario analizar los siguientes aspectos:

○ Coste de oportunidad, en términos monetarios, de mantener un nivel de ocupación inferior al 100%.

○ Nueva situación financiera de la Universidad (superávit o déficit) en el caso de alcanzar el nivel máximo de ocupación.

○ Punto de equilibrio en las titulaciones actuales, si el grado de ocupación fuera del 100%.

La disponibilidad de la información generada por estas herramientas permite a los responsables de los órganos de gobierno diseñar y poner en práctica las políticas más convenientes para lograr alcanzar los objetivos estipulados. Igualmente, facilitan la medición de las consecuencias en el proceso de toma de decisiones, permitiendo de esta manera una gestión del cambio exitosa. ■



Matriz de posicionamiento  
(grado de experimentalidad Vs. nivel de ocupación)