

# Introducción al Consejo Social 2013



Conferencia de  
Consejos Sociales

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía ✓

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

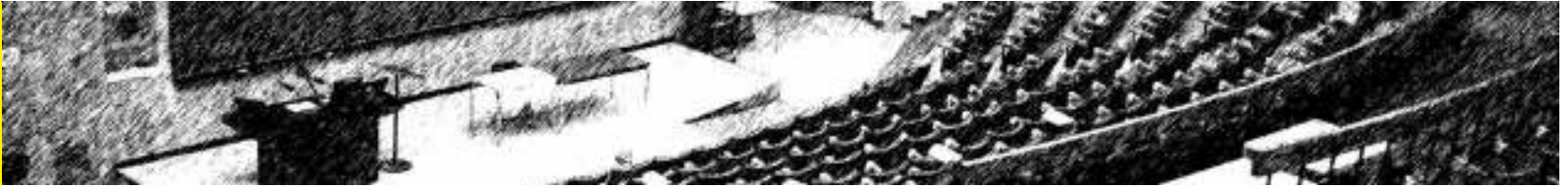
Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



# 1



## PARA QUÉ Y CÓMO

### Objetivo de esta guía

Los **Consejos Sociales** universitarios son órganos colegiados de los que forman parte, por un lado, vocales representantes de los intereses sociales y, por otro, miembros que representan a de la comunidad universitaria. Los primeros, que son mayoría, provienen de ámbitos profesionales muy diversos. Y esa condición de “externos” a la Universidad hace muy necesario que tengan un acceso fácil a información relacionada con la realidad universitaria, con las tareas que son propias de los consejos sociales y con sus responsabilidades como miembros de estos órganos.

Por este motivo el **Plan Estratégico 2009-2012 de la Conferencia de Consejos Sociales** propuso lo siguiente:

*«Impulsar la redacción de una Guía de los Consejos Sociales, que incorpore un protocolo de acogida de los miembros de los Consejos Sociales, un manual básico que facilite a los miembros de los Consejos Sociales la comprensión de los asuntos principales que compete acometer a estos Consejos, y un código deontológico que recoja los derechos, deberes y valores que deben respetar y promover».*

La Conferencia de Consejos Sociales pone a disposición de los miembros de estos Consejos esta **Introducción al Consejo Social** para facilitarles información y orientaciones que puedan hacer más rápida su incorporación a estos órganos.

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso



### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## PARA QUÉ Y CÓMO

### Modo de uso

Esta ‘Introducción al Consejo Social’ tiene el objetivo de ofrecer, de manera práctica e intuitiva, **una visión general sobre la naturaleza y las funciones de estos Consejos.**

También puede tener utilidad como **repositorio de buenas prácticas y documentos.**

Este documento ofrece principalmente información, pero también contiene sugerencias y orientaciones basadas en las buenas prácticas desarrolladas por los Consejos Sociales.

La “Introducción al Consejo Social” puede utilizarse tanto en ordenadores como en *tablets*.

En ordenadores es recomendable activar, en “ver”, el modo de presentación “pantalla completa”.

Para las *tablets* conviene leer el documento abriéndolo en *iBooks* o en aplicaciones semejantes.

Esta ‘Introducción al Consejo Social’ **carece de cualquier propósito normativo.** Las Universidades españolas son instituciones muy diversas; la regulación de los Consejos Sociales en España es heterogénea; cada Consejo Social, además, tiene sus objetivos propios y genera dinámicas de actuación peculiares. Esta introducción, sin embargo, puede facilitar que los nuevos vocales se incorporen más fácilmente a su tarea.

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura ✓

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## A. Las tres misiones de la universidad

Una introducción de Francesc Solé Parellada,  
Vicepresidente de la Fundación CYD

Una universidad es una institución que agrupa una o más unidades educativas de enseñanza superior y de investigación. Al conjunto de terrenos y edificios que pertenecen a una universidad se le llama campus. Una universidad puede desarrollar su tarea en uno o en varios campus. En su función educativa las universidades imparten grados académicos (grado, máster y doctorado) en una gran variedad de ámbitos del saber y algunos de los grados se corresponden con títulos profesionales.

La universidad tiene tres misiones que desarrollar:

1. la **misión docente**, →ver
2. la **misión investigadora**, →ver
3. y la contribución al desarrollo económico y social, llamada "**tercera misión de la universidad**" →ver

Tradicionalmente las tres misiones se citan en este orden; es decir, la primera misión es la relacionada con la transmisión del conocimiento a los alumnos, la segunda es la concerniente a la creación de conocimiento, y la tercera misión es la relacionada con el com-

promiso social de la universidad. Sin embargo, bajo un punto de vista operativo, y simplificando, la secuencia es la siguiente: la universidad crea conocimiento gracias a su labor de investigación, estudio y reflexión, lo difunde a los alumnos gracias a la docencia en sus diferentes modalidades y, finalmente, lo difunde al resto de la comunidad científica y a la sociedad a través de diferentes formas y procedimientos.

Correspondiendo con las tres misiones de la universidad, la sociedad espera de la universidad que produzca conocimientos y que los difunda, ya sea formando, comunicando, transfiriendo o valorizando. Sin embargo, por la propia naturaleza del quehacer universitario las formas con que se materializa la producción y la difusión del conocimiento universitario son muy diversas y su valor muy diferente y difícil de evaluar.

Para lograr todos estos objetivos, cada Universidad se dota de su propia **estructura organizativa** que, sin embargo, presenta unos **elementos básicos comunes**. →ver





## 1. La docencia

La docencia es **la tarea más visible en la universidad, la que la define y aquella que la sociedad le exige prioritariamente**. La docencia es la tarea básica del profesor universitario. La mayor parte de la docencia se organiza a través de los planes de estudio en las facultades y en las escuelas de ingeniería y arquitectura. No hay buena docencia sin buenos profesores. La organización de la universidad y sus servicios facilitan la docencia.

La labor docente del profesor universitario exige, como en la investigación, una formación en la materia y en el oficio, y un conjunto de trabajos complementarios asociados para la creación de los recursos docentes y otros propios de la gestión del curso.

Dando por sentado que **la investigación, el estudio, la práctica y la reflexión son los pilares** sobre el que el profesor edifica sus conocimientos a difundir, **la organización del curso, las habilidades de comunicación y la utilización adecuada de los recursos docentes, entre ellos la red, son también herramientas imprescindibles** para una buena docencia.

Por otra parte la formación requiere **interrelación con los alumnos**, y esta interrelación toma diferentes formas tanto dentro como fuera del aula. La labor docente pues requiere de trabajos diversos cuya intensidad están en manos del profesor. Preparación de proyectos o trabajos a resolver por los alumnos y su corrección, material escrito, actualización de sus conocimientos de la materia o pedagógicos, preparación o corrección de exámenes, gestión de conferencias complementarias, prácticas, investigación educativa, etc. configuran la tarea del profesor. A este trabajo se añaden tareas de gestión y coordinación de la docencia a diferentes niveles que a menudo necesitan de una notable profesionalización.

**El objeto de la docencia es múltiple**. Por una parte la gran mayoría de los alumnos acuden a la universidad para obtener los conocimientos, competencias, aptitudes y habilidades que les faciliten encontrar **un puesto de trabajo** que esté en consecuencia con un itinerario personal imaginado.





Los ocupadores tanto públicos como privados son los que van a proporcionarles este trabajo a parte la posibilidad de los licenciados de crearse su propio trabajo. Por otra parte hay conocimientos y habilidades que son comunes a todas las profesiones tales como la capacidad de aprender, dominio de lenguas extranjeras, habilidades de comunicación y emprendedoras, etc. Finalmente la sociedad y los propios alumnos, demandan a la universidad que la formación incorpore la transmisión de **valores éticos y democráticos** con lo que se complete la formación integral de la persona.



## 2. La investigación

El trabajo de investigación se materializa en **publicaciones, conferencias, aportaciones a los congresos, seminarios, mesas redondas, etc.** Las publicaciones tienen diferentes soportes, dificultad y reconocimiento. Así pues podemos distinguir entre publicaciones de artículos científicos en revistas científicas (cuya calidad ha sido previamente contrastada o no), artículos de información o divulgación, libros dirigidos al mundo científico, capítulos de libro con la misma intención, libros dirigidos a la divulgación de estudios aplicados, libros dirigidos a los estudiantes ya de texto ya complementarios, etc. Con las conferencias sucede otro tanto, no tiene el mismo reconocimiento una ponencia previamente contrastada y que ha sido aceptada para ser presentada en un congreso científico internacional que los llamados “póster” presentados en un congreso de ámbito local.

El trabajo de investigación, en su mayor parte, **es un trabajo colectivo** y por lo tanto, con frecuencia, los resultados de este trabajo se presentan colectivamente y las correspondientes partes del mérito son difíciles de atribuir.

En la evaluación de la tarea de los investigadores hay otras tareas diferentes de la difusión que hay que considerar. Así por ejemplo, la **organización de congresos**, la **participación en los comités científicos** de los mismos, la **participación como miembro de las juntas de las asociaciones científicas**, la tarea de **editor** en las revistas o en sus comités científicos, el rol de editor de un libro o de coordinador de sus contenidos, son tareas significativas que aumentan el conocimiento de sus participantes, favorecen la creación de redes y ayudan a la orientación de los investigadores jóvenes del grupo de investigación.

Finalmente hay otros trabajos en el trabajo de investigación a valorar. Los correspondientes a la **formación** para los investigadores y el trabajo de **gestión del grupo de investigación** en sus diferentes dimensiones.

La identificación de la investigación con sus diferentes materializaciones nos lleva a identificar la tarea con sus productos que muy a menudo se manifiestan como contribuciones individuales.





Sin embargo, siendo los resultados la evidencia de la calidad y productividad de la investigación y por tanto irrenunciable, **el valor más sustancial de la tarea investigadora es la incorporación de conocimientos y habilidades en los propios investigadores** ya individualmente como en grupo, que es lo que finalmente garantiza la continuidad de su trabajo y su suma es activo investigador de la universidad y garantía de su futuro.

La creación de las capacidades investigadoras en una universidad no es tarea fácil, ni se puede improvisar y además **lleva mucho tiempo**. Se calcula que pasar de una universidad solo docente a una universidad con un componente de investigación proporcional a su docencia necesita **entre 20 y 40 años**. La dirección de una universidad puede llegar a orientar los campos, contratar a investigadores de prestigio, poner recursos condicionados a resultados, fijar objetivos cuantitativos, pero finalmente “el como” harán los investigadores su trabajo, donde dirigirán sus pasos, que instalaciones y equipo precisan, en que revistas hay que publicar, a que congresos ir, con que otros grupos de otras universidades trabajar o donde hacer una estancia, como formar a los jóvenes investigadores, corresponde a los investigadores.

Dependiendo de la naturaleza de la investigación y/o a la ambición y capacidad emprendedora de los investigadores, la investigación se realiza individualmente, en pequeños grupos u organizadamente en grupos llamados grupos de investigación y que toman nombres y formas diferentes. En este caso al trabajo del investigador se le añaden componentes de gestión que en algunos casos son muy notables. **Los grupos de investigación con dimensiones críticas son muy autónomos** en el trabajo académico pero, como suelen procurarse ellos mismos sus recursos, también requieren autonomía en la contratación, asignación de recursos y en definitiva en la gestión.

Es pues evidente la dificultad de valorar el “output” de la investigación —ya individual, ya colectiva— y la complejidad de su gestión.





### 3. La tercera misión de la universidad

Se ha venido a llamar tercera misión de la universidad al conjunto de actividades en los que se concreta su contribución al desarrollo económico y social de sus ámbitos territoriales de influencia. Siguiendo esta definición es difícil no encontrar actividades de la universidad que no contribuyan a la tercera misión.

Sin embargo la tercera misión se concreta en las siguientes tareas:

- por un lado, la mejora de la inserción laboral de los estudiantes y la formación continuada;
- por otro, la valorización del conocimiento de la universidad a través de los contratos de transferencia, la licencia de patentes y el apoyo a la creación de empresas basadas en los resultados de la investigación;
- y finalmente la creación de espacios como instrumento de la estrategia de investigación de la universidad que facilite el trabajo de los grupos, la creación de empresas y la sinergias con la investigación externa a la universidad ya pública o ya privada y que se concentra en los Parques universitarios.

Los elementos de expresión del compromiso social de la universidad también deben considerarse parte de su tercera misión. La mejora de la inserción laboral es en gran parte responsabilidad de la misión docente de la universidad; la formación continuada se realiza, en general, en unidades específicas con diferentes formas jurídicas (lo que no excluye una unidad interna), mientras que las unidades responsables de la valorización y el parque se coordinan.

La presencia de estas tres misiones en nuestras universidades, aunque con diversas intensidades, les da una uniformidad organizativa notable. Las distinguen algunos elementos que en principio pueden parecer sustanciales, y algunas veces lo son para los resultados, pero el diseño organizativo generalmente aceptado es muy parecido.

El diseño de las universidades se corresponde con una alta gestión con gobernanzas diferentes pero que tiene en común la figura del responsable último de su funcionamiento, que es el rector o presidente, la figura del gerente, que es el que garantiza el buen funcionamiento de la máquina administrativa de la universidad y de sus servicios.

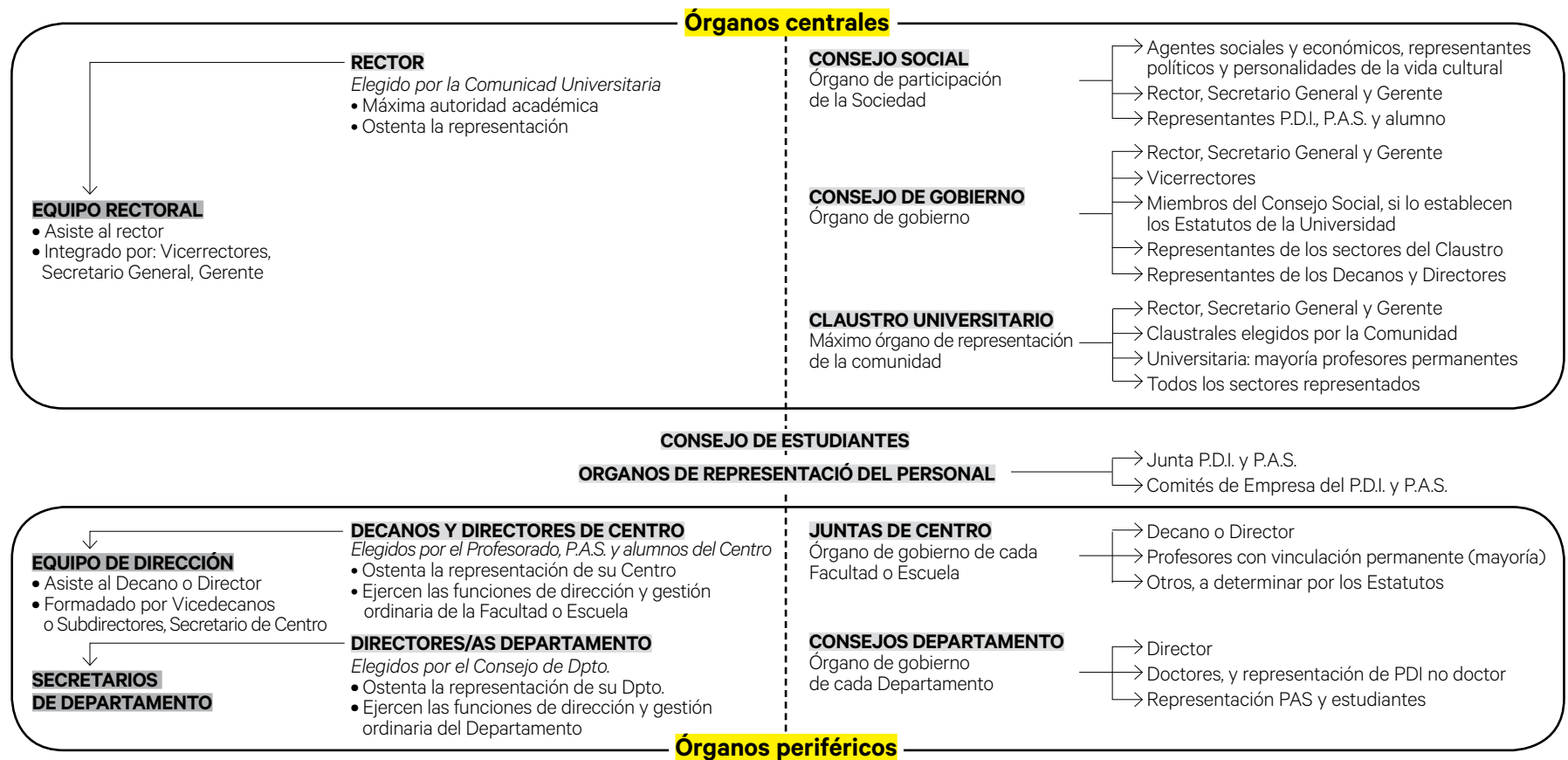




# 2



## B. Estructura organizativa de la universidad





## 1. Los órganos colegiados de Gobierno de la Universidad

### El Consejo Social

La descripción del Consejo Social se desarrolla en el resto de este documento.

### El Consejo de Gobierno

Es el órgano de gobierno ordinario de la Universidad. Establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos.

El Consejo de Gobierno estará constituido por el Rector, que lo presidirá, el Secretario General y el Gerente, y por un máximo de 50 miembros. Del mismo formarán parte los Vicerrectores, una representación de la comunidad universitaria, reflejando la composición de los distintos sectores en el Claustro, y una representación de Decanos y Directores, según establezcan los Esta-

tutos. Además, cuando así lo determinen los Estatutos, podrán ser miembros del Consejo de Gobierno hasta un máximo de tres miembros del Consejo Social, no pertenecientes a la propia comunidad universitaria.

### El Claustro

Es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. El Claustro está formado por el Rector, que es su Presidente, el Secretario General y el Gerente, y un máximo de 300 miembros, electos de los sectores de la comunidad universitaria.

Entre sus funciones destacan las de elaborar y reformar los Estatutos, elegir y revocar al Defensor de la Comunidad Universitaria, elegir a sus representantes en el Consejo de Gobierno, y la elección del Rector, en su caso.

### El Consejo de Dirección o Equipo Rectoral

El Consejo de Dirección es el órgano que asiste al Rector para el desarrollo de las competencias que tiene éste atribuidas. Está formado por el Rector, que lo preside, los Vicerrectores, el Secretario General y el Gerente.



# 2



## 2. Los órganos unipersonales de ámbito general

### El Rector

El Rector es la máxima autoridad académica de la Universidad y ostenta su representación.

Es elegido por la comunidad universitaria, mediante elección directa o por el Claustro, entre los catedráticos de Universidad en activo que presten sus servicios en la Universidad.

Ejerce la dirección, gobierno y gestión de la Universidad, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados correspondientes y ejecuta sus acuerdos. Le corresponden cuantas competencias no sean expresamente atribuidas a otros órganos.

### Los miembros del Equipo rectoral

- Los **Vicerrectores** tienen la función de auxiliar al Rector en el gobierno de la Universidad, coordinando y dirigiendo las actividades que se les asigne, y ostentando la representación del Rector cuando les sea delegada. Deben ser profesores doctores de la Universidad.
- El **Secretario General** es fedatario de los actos y acuerdos de los órganos colegiados de gobierno de la Universidad, salvo del Consejo Social. El Secretario General actúa como secretario del Consejo de Gobierno, del Claustro y, en su caso, del Consejo de Dirección.
- Al **Gerente** le corresponde la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad, de acuerdo con las directrices.





### 3. Organización académica

La Universidad española presenta una estructura matricial con Centros y Departamentos y otras unidades.

- **Centros.** Los Centros Docentes son, esencialmente, responsables de la gestión de las titulaciones y de los estudiantes de Grado y Postgrado.
- **Departamentos.** Los Departamentos, que agrupan a los profesores de la misma área de conocimiento o de áreas afines, gestionan los aspectos ligados a las actividades de investigación y desarrollo, al doctorado, y a la contratación, evaluación y promoción del profesorado.
- **Institutos Universitarios de Investigación.** Los Institutos Universitarios de Investigación son centros dedicados a la investigación científica y técnica o a la creación artística. Pueden organizar y desarrollar programas y estudios de doctorado y de postgrado, y proporcionar asesoramiento técnico en el ámbito de sus competencias.
- **Escuelas de doctorado.** Las Escuelas de Doctorado son unidades creadas por una o varias universidades y en posible colaboración con otros organismos, centros, instituciones y entidades con actividades de I+D+i, nacionales o extranjeras, que tiene por objeto fundamental la organización dentro de su ámbito de gestión del doctorado, en una o varias ramas de conocimiento o con carácter interdisciplinar.





#### **4. Las entidades instrumentales: fundaciones u otras personas jurídicas**

Para la promoción y desarrollo de sus fines, las Universidades, con la aprobación del Consejo Social, pueden crear, por sí solas o en colaboración con otras entidades públicas o privadas, empresas, fundaciones u otras personas jurídicas.

Muchas Universidades han creado fundación privadas y sin fin lucrativo como medio para establecer fórmulas de cooperación entre la sociedad y la Universidad. Se trata de entidades que canalizan la participación y colaboración de empresas, instituciones y personas con la Universidad.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social ✓

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## El Consejo Social

El Consejo Social es el órgano de participación de la sociedad en el gobierno de la Universidad. Actúa como elemento de relación entre la Universidad y la Sociedad, y tiene funciones muy relevantes en la planificación y el desarrollo institucional de la Universidad, en la supervisión de la gestión económica y del rendimiento del servicio universitario, en la promoción de la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad y en la adaptación de la actividad universitaria a las necesidades sociales.

Buena parte de los países desarrollados tienen órganos semejantes en sus Universidades: instancias colegiadas en las que participan tanto representantes sociales como miembros destacados de la comunidad universitaria, habitualmente con mayoría de miembros externos. En muchos de estos países estos consejos, que adoptan diversos nombres (*governing body, board of trustees...*), asumen las funciones de un verdadero consejo de administración. Aquí puede conocer los **consejos británicos** (*Committee of University Chairs* →ver) y los de los Estados Unidos (*Association of Governing Boards* →ver).

Cada Comunidad Autónoma establece su propia legislación para los Consejos Sociales. Se trata de leyes que presentan diferencias importantes, aunque en lo fundamental las tareas de los Consejos Sociales son las mismas. Este documento de la Conferencia de Consejos Sociales ofrece un estudio comparativo de estas leyes: ***Estudio-propuesta de elementos comunes para las leyes autonómicas reguladoras de los Consejos Sociales de las Universidades públicas españolas.*** →ver

Por su parte, cada Consejo Social establece sus reglas de funcionamiento y organización en su reglamento. La mayoría de estos reglamentos prevén que el trabajo del Consejo se organice en torno a sus comisiones, Estas comisiones son órganos de deliberación, informe y propuesta, y suelen centrarse en tres ámbitos: económico y financiero, académico y relaciones universidad-sociedad. Es también habitual que existan comisiones permanentes o ejecutivas, que ejercen funciones delegadas o de coordinación del Pleno.





La Ley Orgánica 6/2001, de 21 diciembre, de Universidades (LOU), modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 abril (LOMLOU), dedica su **artículo 14** al Consejo Social:

*«1. El Consejo Social es el órgano de participación de la sociedad en la universidad, y debe ejercer como elemento de interrelación entre la sociedad y la universidad.*

*2. Corresponde al Consejo Social la supervisión de las actividades de carácter económico de la universidad y del rendimiento de sus servicios y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad. A tal fin, aprobará un plan anual de actuaciones destinado a promover las relaciones entre la universidad y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria. Los consejos sociales podrán disponer de la oportuna información y asesoramiento de los órganos de evaluación de las Comunidades Autónomas y de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.*

*Asimismo, le corresponde la aprobación del presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad, a propuesta del Consejo de Gobierno. Además, con carácter previo al trámite*

*de rendición de cuentas a que se refieren los artículos 81 y 84, le corresponde aprobar las cuentas anuales de la Universidad y las de las entidades que de ella puedan depender y sin perjuicio de la legislación mercantil u otra a las que dichas entidades puedan estar sometidas en función de su personalidad jurídica.*

*3. La Ley de la Comunidad Autónoma regulará la composición y funciones del Consejo Social y la designación de sus miembros de entre personalidades de la vida cultural, profesional, económica, laboral y social, que no podrán ser miembros de la propia comunidad universitaria. Serán, no obstante, miembros del Consejo Social, el Rector, el Secretario General y el Gerente, así como un profesor, un estudiante y un representante del personal de administración y servicios, elegidos por el Consejo de Gobierno de entre sus miembros. El Presidente del Consejo Social será nombrado por la Comunidad Autónoma en la forma que determine la Ley respectiva.*

*4. El Consejo Social, para el adecuado cumplimiento de sus funciones, dispondrá de una organización de apoyo y de recursos suficientes.»*





Estas son **otras previsiones de la LOU** referidas al Consejo Social:

- Los acuerdos del Consejo Social agotan la vía administrativa y serán impugnables directamente ante la jurisdicción contencioso-administrativa.
- El Gerente será propuesto por el Rector y nombrado por éste de acuerdo con el Consejo Social, atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia.
- Las Comunidades Autónomas establecerán las normas y procedimientos para el desarrollo y ejecución del presupuesto de las Universidades, así como para el control de las inversiones, gastos e ingresos de aquéllas, mediante las correspondientes técnicas de auditoría, bajo la supervisión de los Consejos Sociales.

Aunque la regulación de las **competencias** de los consejos sociales corresponde a las Comunidades Autónomas, la LOU establece algunas:

- Informar de manera vinculante para la creación, modificación y supresión de centros; para la implantación y supresión de las

enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional; para la adscripción de Institutos Universitarios de Investigación y de centros docentes de titularidad pública o privada.

- Aprobar las normas que regulen el progreso y la permanencia en la Universidad de los estudiantes.
- Asignar retribuciones adicionales ligadas a méritos individuales para el profesorado funcionario o contratado.
- Disponer de los bienes inmuebles y de los muebles de extraordinario valor.
- Fijar los precios de enseñanzas propias, cursos de especialización y de otras actividades de las Universidades.
- Aprobar la creación de entidades públicas o privadas, empresas, fundaciones u otras personas jurídicas para la promoción y desarrollo de los fines de las Universidades.
- Informar para la creación de empresas de base tecnológica creadas.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas ✓

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta





## Las Administraciones públicas responsables de la Educación Superior

### 1. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En materia universitaria corresponde al Ministerio, entre otras, las siguientes funciones:

- a. El diseño y la planificación de la ordenación universitaria en el ámbito estatal, así como la preparación e impulso de la normativa estatal relativa a la enseñanza universitaria y al acceso a la universidad, teniendo encomendado el desarrollo en España del Espacio Europeo de Educación Superior, y la coordinación de los programas internacionales en materia de educación universitaria.
- b. El establecimiento de las condiciones y requisitos para la verificación y acreditación de los títulos universitarios oficiales españoles, así como para su inscripción en el Registro de Universidades, Centros y Títulos.
- c. El ejercicio de las competencias propias de la Administración General del Estado respecto de otras políticas, como las relativas al régimen del profesorado universitario y el fomento y promoción de la calidad docente; las relativas a becas y ayudas al estudio y las dirigidas a la evaluación, análisis, innovación y mejora de la calidad de la educación universitaria.
- d. En lo que se refiere a las Universidades creadas o reconocidas por Ley de las Cortes Generales, y en particular a la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, las Cortes Generales y el Gobierno ejercen las competencias que la legislación atribuye, respectivamente, a la Asamblea Legislativa y al Consejo de Gobierno de las Comunidades Autónomas.





## 2. El Consejo de Universidades

El Consejo de Universidades es el órgano del Ministerio de coordinación académica y de cooperación, consulta y propuesta en materia universitaria. Presidido por el Ministro, está compuesto por los Rectores de las universidades y por cinco miembros designados por el Presidente del Consejo. Estas son algunas de sus funciones:

- a. Servir de cauce para la colaboración, la cooperación y la coordinación en el ámbito académico.
- b. Informar las disposiciones legales y reglamentarias que afectan al sistema universitario en su conjunto.
- c. Prestar el asesoramiento que en materia universitaria sea requerido por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Conferencia General de Política Universitaria o, en su caso, de las Comunidades Autónomas.
- d. Formular propuestas al Gobierno, en materias relativas al sistema universitario.
- e. La verificación de los planes de estudios oficiales a las directrices y condiciones establecidas por el Gobierno.





### 3. La Conferencia General de Política Universitaria

La Conferencia General de Política Universitaria es el órgano de concertación, coordinación y cooperación de la política general universitaria. Bajo la presidencia del titular del departamento ministerial que tenga atribuidas las competencias en materia de universidades, está compuesta por los responsables de la enseñanza universitaria en los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas y por cinco miembros designados por el presidente de la Conferencia.

A esta Conferencia le corresponden las funciones siguientes:

- a. Establecer y valorar las líneas generales de política universitaria, su articulación en el espacio europeo de educación superior y su interrelación con las políticas de investigación científica y tecnológica.
- b. Planificación, informe, consulta y asesoramiento sobre la programación general y plurianual de la enseñanza universitaria, que comprende los recursos humanos, materiales y financieros precisos para la prestación del servicio público universitario.
- c. Aprobar los criterios de coordinación sobre las actividades de evaluación, certificación y acreditación de las Universidades.
- d. Proponer y valorar medidas para impulsar la colaboración entre universidad y empresa.
- e. Coordinar la elaboración y seguimiento de informes sobre la aplicación del principio de igualdad de mujeres y hombres en la universidad.





## 4. Aneca

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación es una fundación estatal creada en 2002, en cumplimiento de lo establecido en la LOU. ANECA tiene como misión contribuir a la mejora de la calidad del Sistema de educación superior, mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones.

Los principales programas de ANECA son los siguientes:

- **Programa de Evaluación Institucional**, cuyo objetivo es facilitar un proceso de evaluación para la mejora de la calidad de las enseñanzas.
- **VERIFICA** contiene la ordenación de la actividad de verificación de los planes de estudios conducentes a estudios oficiales.
- **AUDIT** facilita el despliegue de políticas y Sistemas de Garantía Interna de Calidad (SGIC) en las Universidades.
- Programa de Evaluación del Profesorado para la contratación en alguna de las figuras de profesor contratado doctor, profesor ayudante doctor y profesor de universidad privada.
- **ACADEMIA** tiene por fin la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos de catedráticos y profesores titulares.
- **DOCENTIA** ofrece a las Universidades un modelo para implementar un sistema de evaluación de la calidad de la actividad docente del profesorado, con vistas a su mejora.





## 5. Las Comunidades Autónomas

Las universidades, de titularidad pública o privada, dependen de las Comunidades Autónomas a las que han sido transferidas, o cuyos parlamentos han aprobado su creación. La UNED tiene un estatus especial ya que depende directamente del Ministerio de Educación.

Como señala el preámbulo de la **Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril**, que modifica la LOU, “las Comunidades Autónomas son responsables de la política universitaria de acuerdo con lo previsto en la Constitución y en los Estatutos de Autonomía, mientras que al Estado le corresponde establecer las normas básicas para el desarrollo del artículo 27.10 que reconoce la autonomía de las universidades”.

Estas son algunas de las competencias de las Comunidades Autónomas:

- La creación de Universidades públicas y el reconocimiento de las Universidades privadas.
- El control de legalidad y aprobación de los Estatutos universitarios.
- La creación, con el acuerdo del consejo de gobierno de la Universidad y el informe favorable del consejo social, de nuevas titulaciones oficiales, de las escuelas y facultades, institutos universitarios de investigación, y la adscripción a las universidades de centros docentes de titularidad pública o privada.
- Establecer retribuciones adicionales al profesorado, ligadas a méritos individuales docentes, investigadores, de desarrollo tecnológico, de transferencia de conocimiento y de gestión.
- Determinar las transferencias anuales a las universidades públicas para gastos corrientes y de capital, fijar los precios públicos por enseñanzas oficiales, acordar convenios y contratos-programa con las Universidades que incluyan los objetivos plurianuales, la financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos.
- Y finalmente, establecer las normas y procedimientos para el desarrollo y ejecución del presupuesto de las Universidades, así como para el control de las inversiones, gastos e ingresos de aquéllas, mediante las correspondientes técnicas de auditoría, bajo la supervisión de los Consejos Sociales.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española ✓

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Cifras y datos sobre la Universidad española

El **Ministerio de Educación** presenta periódicamente un documento con las magnitudes principales del sistema universitario español. Aquí puede consultarse el documento referido al curso 2.

'Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2012-2013'  
**→ver**

Por su parte, la **Conferencia de Rectores de Universidades Españolas** publica cada dos años, desde hace más de una década, el informe "La Universidad española en cifras", que es referencia básica para conocer la realidad de la universidad en España. **→ver**

La **Fundación Conocimiento y Desarrollo** difunde con periodicidad anual el informe La contribución de las universidades al desarrollo. Su Resumen ejecutivo y el apartado sobre Rankings universitarios (Capítulo 5) pueden ayudar a adquirir una visión general de nuestras universidades.

'Informe 2011' **→ver**

'Capítulo 5. Rankings universitarios' **→ver**



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional



Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

La Planificación estratégica



Nuevas enseñanzas

Creación de unidades



## La Planificación estratégica

### 1. Objetivos y características de la Planificación Estratégica universitaria

- La planificación estratégica es un proceso a través del cual una Universidad establece sus **principales orientaciones** y adopta las **decisiones básicas** sobre su desarrollo a largo plazo y sobre la relación de la institución con su entorno.
- La planificación estratégica es una ocasión adecuada para reflexionar sobre la **relación entre la institución y su entorno**. Elemento fundamental de esta reflexión es el compromiso para dar respuesta equilibrada a las necesidades de los estudiantes y profesores, y a las necesidades de la sociedad, como medio de encontrar una posición competitiva favorable para la institución.
- La planificación estratégica es **global**, puesto que se centra en unas metas, propósitos, valores y misión amplios de la Universidad.
- La introducción de las herramientas de planificación y evaluación puede comportar adoptar cambios importantes dirigidos a lograr una **cultura organizativa**, a incorporar incentivos en función del rendimiento, a hacer ver la necesidad del cambio o a crear servicios específicos de evaluación, prospección y planificación.
- La planificación estratégica tiene **orientación a medio y largo plazo**, aunque se ejecuta a corto plazo por medio del establecimiento de prioridades, evaluaciones de programas y presupuestos.





## 2. Algunas peculiaridades específicas de la planificación en los centros universitarios públicos

La peculiar función, estructura y tradición de la Universidad española determina algunas singularidades en los procesos de planificación estratégica de estas organizaciones:

- La legislación reconoce **diversos ámbitos de autonomía** en la Universidad (autonomía de la Universidad, autonomía de los departamentos, centros y, eventualmente, campus, autonomía de cada profesor en virtud de la libertad de cátedra) con diverso rango de intensidad. Esta circunstancia hace especialmente dificultosa la tarea de imprimir orientaciones unitarias a la Universidad.
- Esta misma legislación somete el ejercicio de muchas de estas potestades a **procedimientos de democracia interna** que reconocen amplia participación a los miembros de la comunidad universitaria.
- El sector universitario aparece sometido a una **regulación muy reglamentista**, con múltiples constricciones normativas (estructura, sistema de gobierno, regulación del personal, mayoritariamente funcionario) que dificultan o impiden la opción por modelos de Universidad específicos que favorezcan la diferenciación y la búsqueda de una posición competitiva original y atractiva.
- La planificación estratégica **se inicia en la alta dirección** de la institución, aunque en un contexto académico se necesita de una combinación de planificación **de arriba abajo y de abajo arriba**.







### **3. La participación del Consejo Social en la planificación estratégica**

Las **leyes autonómicas** reguladoras de los Consejos Sociales han ido reconociendo a estos Consejos **competencia en la determinación de los planes estratégicos universitarios**.

**Algunas Leyes autonómicas**, sin embargo, todavía **no han realizado una habilitación normativa específica**. En estos casos, y dada la conexión del plan estratégico con ámbitos que son propios de los Consejos Sociales (planificación plurianual, desarrollo institucional y del campus, calidad, nuevas titulaciones), es habitual que estos Consejos participen de una manera u otra en esta planificación.

La planificación estratégica es una ocasión muy adecuada para que las razones de la sociedad se escuchen en los diversos ámbi-

tos de la actividad universitaria. Los representantes sociales pueden aportar sus puntos de vista en un amplio número de materias, que resultan enriquecidas por la reflexión compartida por académicos y representantes sociales. El enfoque de los representantes externos puede aportar información sobre el contexto de la actividad universitaria, sobre técnicas de gestión adaptables a universidad, y sobre las necesidades y oportunidades del entorno social.

Por ello se considera una buena práctica que los procesos de planificación estratégica en la Universidad contemplen la actuación de **grupos de trabajo de composición mixta** con representantes académicos y miembros del Consejo Social.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional >>

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La Planificación estratégica

Nuevas enseñanzas ✓

Creación de unidades

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Nuevas enseñanzas

El artículo 8. 2 de la LOU señala que *“la implantación y supresión de las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional serán acordadas por la Comunidad Autónoma, bien por propia iniciativa, con el acuerdo del Consejo de Gobierno de la universidad, bien por iniciativa de la universidad mediante propuesta del Consejo de Gobierno, en ambos casos con **informe previo favorable del Consejo Social**”*.

En los últimos veinticinco años el sistema universitario español ha experimentado un gran crecimiento de sus principales magnitudes (número de universidades, estudiantes y profesores, recursos económicos, infraestructuras). Diversos informes han señalado como defectos de este proceso el de su escasa planificación, la excesiva homogeneidad de las nuevas ofertas, y su nula coordinación interterritorial. Con frecuencia, señalan esos informes, se adoptaron relevantes medidas de crecimiento en función de equilibrios académicos internos, y no tanto como fruto de una detenida labor de apreciación de la demanda. Es tarea del Consejo Social procurar que se produzca la mayor adecuación entre la oferta de

títulos y las necesidades sociales. Para cumplir con esta función, los consejos sociales han desarrollado una amplia actividad que se resumen en este documento: **Informe sobre la participación de los consejos sociales en la definición y seguimiento de la oferta académica de las universidades públicas españolas** →ver

Estas buenas prácticas pueden resumirse de este modo:

- El Consejo Social realiza o promueve la realización de amplias labores de prospectiva, para conocer las necesidades formativas actuales del entorno y anticipar las futuras.
- El Consejo Social define los criterios de valoración con los que elaborará sus informes sobre nuevas enseñanzas (art. 8 de la LOU).
- El Consejo Social promueve que se produzca una amplia participación de agentes del entorno en la definición de los planes formativos de las enseñanzas oficiales.
- El Consejo Social participa en el seguimiento del despliegue de las titulaciones y propone mejoras para que se produzca una permanente ajuste de actividad formativa y necesidades sociales.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional >>

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La Planificación estratégica

Nuevas enseñanzas

Creación de unidades ✓

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Creación de unidades

La LOU establece relevantes competencias de los Consejos Sociales en relación con el desarrollo institucional de las Universidades.

Los Consejos Sociales **deben emitir informes favorables** como requisito para la creación y supresión de las siguientes unidades de las Universidades:

- Escuelas y Facultades.
- Escuelas de Doctorado
- Institutos Universitarios de Investigación,
- Adscripción de Instituciones o Centros de Investigación de carácter público o privado como Institutos Universitarios de Investigación.
- Centros de educación superior adscritos a universidades.

Asimismo, la **creación y supresión de centros dependientes** de Universidades españolas se hará a propuesta de Consejo Social.

De igual modo, los Consejos Sociales deben aprobar la creación, por sí solas o en colaboración con otras entidades públicas o privadas, empresas, fundaciones u otras personas jurídicas.

Se considera una buena práctica que los Consejos Sociales adopten las oportunas medidas para participar en estos procesos de desarrollo institucional de manera informada y enriquecedora, de modo que su actuación responda, por un lado, a su carácter de órgano de participación de la sociedad en la Universidad, y por otro lado, a sus competencias en materia de supervisión de las actividades de carácter económico. Estas medidas se pueden referir tanto al procedimiento, para que la decisión del Consejo Social se adopte en el marco de un estudio de costes y beneficios monetarios y no monetarios y fruto de una reflexión estratégica bien fundamentada, como al conocimiento de las fortalezas de la Universidad y de las necesidades de la sociedad.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos



Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

La financiación de las universidades



Modelos autonómicos de financiación

Financiación privada

El presupuesto de la universidad

Supervisión de actividades económicas

# 3



## La financiación de las universidades

Sin duda uno de los principales ámbitos de actuación de los consejos sociales es el económico-presupuestario. No es posible describir con detalle las implicaciones de esta competencia, pero se ofrecen algunas breves orientaciones para poner en contexto esta tarea.

### 1. Los niveles y las responsabilidades en la financiación universitaria en España

- **Estatad:** fijación del marco legal y regulación del sector.
- **Autonómico:** creación y financiación de las universidades.
- **Universidad:** autonomía de gestión y rendición de cuentas.

### 2. Algunos principios para un modelo de financiación de las universidades públicas

- **Suficiencia** financiera, dotación de medios para el desarrollo de un servicios de calidad,
- **Eficiencia** en la asignación de los recursos por parte de cada universidad, que los gestiona de manera autónoma,
- **Transparencia y rendición de cuentas,** de manera que la sociedad conozca los rendimientos de la inversión en educación superior,
- **Equidad,** para que no existan diferencias en el acceso a la universidad por motivos económicos.





### **Algunas magnitudes económicas del Sistema Universitario Español, según Capítulo 2 del Informe CYD 2011, *Análisis económico del sistema universitario español*.**

- El **gasto total en educación superior por alumno** matriculado en España siguió siendo similar al del promedio de los países de la OCDE y de la UE-21, pero estuvo muy alejado del de países como Estados Unidos y Canadá.
- La **evolución del gasto por alumno** en educación superior en España entre 2000 y 2008, una de las más altas entre los países de la OCDE, se explica por un incremento del gasto combinado con una caída en el número de alumnos matriculados, y ha sido, además, el único país de la OCDE junto a Japón en que eso ha ocurrido en el periodo considerado.
- El gasto en educación superior en España como **porcentaje del PIB** en el 2008 fue del 1,2%, cifra inferior a la registrada por la media de los países de la UE-21 (1,3%) y de la OCDE (1,5%) y muy lejos de países como Canadá (2,5%) y los Estados Unidos (2,7%).
- En 2008, España fue el país de la OCDE en el que los **gobiernos regionales** gestionaron en mayor proporción el gasto en educación superior, alcanzando el 83,5% del gasto total en este ámbito.
- En 2008, el gasto público en educación superior dirigido a **ayudas a los estudiantes** como porcentaje del PIB en España continuó siendo uno de los más bajos de los países de la OCDE (un 0,11% frente a un 0,28%), muy lejos, por tanto, de la media.
- En el 2008, España volvió a presentar la mayor **proporción de gasto de capital** sobre el gasto total en educación superior (20,6%), muy por encima de la media de los países de la OCDE (9,1%).
- Las **transferencias corrientes públicas por alumno** de la universidad que más recibió (7.940€) fueron cercanas al doble del valor que presentó la institución situada en la cola de la distribución (4.161€).





### **3. Un nuevo modelo de financiación para el futuro de la Universidad española**

El debate sobre la financiación universitaria tuvo un hito fundamental en abril del año 2010, con la publicación del *Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socio-económico del Sistema Universitario Español*. La Conferencia de Consejos Sociales colaboró en su elaboración, y manifestó su acuerdo con sus líneas principales. Este documento fue aprobado por el Ministerio de Educación, la Conferencia

General de Política Universitaria y el Consejo de Universidades. Este documento propone «*un plan de mejora financiera con el horizonte 2020, consensuado entre Comunidades Autónomas y Administración General del Estado, a cambio del compromiso de mejorar internamente en eficacia y eficiencia de la gestión*». Este documento puede consultarse aquí.

**<http://firgoa.usc.es/drupal/files/2010-documento-financiacio.pdf>**



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos >>

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La financiación de las universidades

Modelos autonómicos de financiación ✓

Financiación privada

El presupuesto de la universidad

Supervisión de actividades económicas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta





## Modelos autonómicos de financiación

La financiación de naturaleza estructural de las universidades recae sobre las Comunidades Autónomas. Los Consejos Sociales ejercen sus competencias presupuestarias dentro de los marcos que son fijados por las Comunidades, y por ello interesa hacer aquí alguna referencia básica a los modelos autonómicos de financiación.

### 1. Finalidades principales de los modelos de financiación

- **Equidad en la financiación:** establecer un horizonte temporal amplio de suficiencia y estabilidad financiera, que permita a los gobiernos autonómicos y a las universidades el desarrollo de sus políticas en el medio plazo.
- **Financiación por resultados:** definir unos criterios de asignación de recursos explícitos, basados en la obtención de resultados contrastables los ámbitos fundamentales de la actividad universitaria.
- **Eficiencia del Sistema Universitario Autonómico:** estimular la adecuación de los servicios universitarios a las demandas sociales, mediante la reorientación de la oferta docente, la potenciación de la formación continua y la transferencia de conocimiento y tecnología, y promover la mejora de la calidad en todos los campos de actividad de las universidades.

### 2. Las diferentes herramientas para la financiación plurianual

Desde mediados de los años 90 las Comunidades Autónomas han ensayado diversos mecanismos de financiación plurianual para las Universidades. Dependiendo del número de universidades afectadas y de la estructura interna de estos instrumentos, han adoptado la forma de *Contrato-Programa*, *Convenio de Financiación Plurianual*, *Programa Plurianual de Financiación* u otros. El Informe de financiación de abril de 2010 se refiere a ellos de manera resumida.

Las experiencias en las comunidades autónomas parecen converger hacia modelos que combinan los tres instrumentos siguientes:

- Esquemas de fórmula basados en el coste estándar para la financiación de los gastos básicos.
- Mecanismos contractuales de mejora de la calidad, que emplean indicadores de evaluación del logro de los objetivos estratégicos a alcanzar por las instituciones.
- Planes específicos de financiación de las inversiones.



# 3



## 3. Estructura General de un Programa Plurianual de Financiación

Los instrumentos autonómicos de financiación universitaria plurianual se presentan bajo denominaciones variadas y contienen fórmulas de

asignación económica diversas; sin embargo suelen compartir algunos componentes comunes de los que da cuenta el siguiente cuadro:

COMPONENTES DE LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA	INSTRUMENTOS
<b>Financiación por resultados</b>	Transferencias por Resultados Docentes Transferencias por Resultados de Investigación Transferencias por Resultados de Transferencia Tecnológica e Innovación
<b>Financiación estructural</b>	Transferencias Fijas Transferencias por Capacidad Investigadora Transferencias por la Compensación de los Costes Inducidos por la Normativa Estatal y Autonómica
<b>Financiación por mejora de la calidad</b>	Transferencias por la mejora de la calidad y desarrollo del entorno

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos >>

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La financiación de las universidades

Modelos autonómicos de financiación

Financiación privada ✓

El presupuesto de la universidad

Supervisión de actividades económicas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Los precios de las matrículas

Algunos consejos sociales tienen la competencia de informar al Gobierno Autónomo sobre el precio que deben pagar los estudiantes por cursar sus estudios universitarios.

Cada año la Conferencia General de Política Universitaria aprueba la horquilla en la que se situarán los precios públicos del siguiente curso académico. Cada Comunidad Autónoma, a través de sus correspondientes órganos decide en qué punto de ese intervalo va a situar los precios de matrícula.

Todos los estudiantes, tanto españoles como extranjeros, matriculados en alguna universidad pública española tienen sus estudios universitarios subvencionados con fondos públicos con independencia de su condición socioeconómica.

Hasta el curso 2011-2012, la subvención se situaba en torno al 80%-85% del coste que realmente supone a la universidad, y por tanto los estudiantes, en términos generales, no pagaban más del 15% o el 20% de lo que suponía el coste de su matrícula.

*El Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, fija*

umbrales en los precios públicos «para aproximar gradualmente su cuantía a los costes de prestación del servicio, tomando asimismo en consideración el esfuerzo académico». De este modo los precios resultan así:

- Enseñanzas de Grado y Enseñanzas de Máster que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales: 1ª matrícula, entre el 15 y el 25% de los costes; 2ª matrícula, entre el 30 y el 40 %; 3ª matrícula entre el 65 y el 75 %; y entre el 90 y el 100 % de los costes a partir de la cuarta matrícula.
- Enseñanzas de Máster no comprendidas en el número anterior: los precios públicos cubrirán entre el 40 % y el 50 % de los costes en primera matrícula; y entre el 65 % y el 75 % de los costes a partir de la segunda matrícula.
- Los precios públicos podrán cubrir hasta el 100 % de los costes de las enseñanzas universitarias de Grado y Máster cuando se trate de estudiantes extranjeros mayores de dieciocho años que no tengan la condición de residentes, excluidos los nacionales de Estados miembros de la Unión Europea y aquéllos a quienes sea de aplicación el régimen comunitario, sin perjuicio del principio de reciprocidad.





## Servicios de la universidad al entorno

Las universidades pueden allegar recursos privados mediante la prestación de servicios al entorno, esencialmente en el terreno de la **transferencia de los resultados de la investigación**.

Desde el Consejo Social pueden favorecerse algunas líneas de actuación que redunden en un fortalecimiento de la investigación, la transferencia y la innovación:

- Fomentar que las universidades alcancen una especialización en materia de investigación, potenciando sus unidades de investigación de excelencia, o los ámbitos que tienen una relación más estrecha con las fortalezas del sector productivo del entorno.
- Promover que la gestión interna de los recursos preste apoyo especial a la investigación orientada a resultados susceptibles de ser transferidos al entorno productivo.
- Fortalecer desde los puntos de vista presupuestario y organizativo

la eficiencia en la *transformación del conocimiento en innovación*. Para ello, puede ser oportuno promover la creación de estructuras de potenciación de la innovación como parques científicos y tecnológicos, incubadoras de empresas innovadoras y centros de valorización de los resultados de la investigación.

- Facilitar el encuentro entre empresas e investigadores mediante una oferta abierta de las capacidades investigadoras de la Universidad, también por medio de la publicación de directorios de expertos.
- Incentivar la creación en el seno de las Universidades de empresas de base tecnológica.

Además de la transferencia de conocimientos y tecnologías, las Universidades pueden acceder a financiación privada mediante la oferta de otros servicios: formación continua, enseñanzas propias, alquiler de espacios y de infraestructuras.







## Patrocinios y mecenazgo

La LOU establece que al Consejo Social le corresponde «promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad» (art.14). En las Universidades europeas continentales esa colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad se canaliza principalmente mediante la financiación pública: la relevancia presupuestaria de los patrocinios es en general escasa, no existe una tradición como en los países anglosajones, y el marco fiscal no favorece un cambio en este estado de cosas.

Se reproducen a continuación algunas conclusiones del estudio de la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial *El patrocinio y mecenazgo empresarial en España. Ejercicio 2005*:

- En países como Austria, Dinamarca, Finlandia e Islandia la financiación de la universidad es pública en su totalidad y no prevén fuentes de financiación complementarias que provengan del sector privado. En Inglaterra, en el otro extremo, se contempla en algunos casos la aplicación de deducciones fiscales que pueden

llegar a ser del 100% de los gastos derivados de las acciones de mecenazgo. Para incentivar la búsqueda de fondos privados, el Gobierno ha asumido el compromiso de aportar a las universidades una libra por cada dos donadas por el sector privado.

- El modelo fiscal de España es muy conservador para el patrocinio cultural y universitario. Los incentivos fiscales de desgravación son del treinta y cinco por ciento, salvo para acontecimientos de excepcional interés público en los que puede llegar a ser del cincuenta por ciento, pero las Universidades no están incluidas en esta previsión.
- Las empresas que principalmente participan en acciones de mecenazgo son las de gran tamaño, en especial las del IBEX 35.
- Las acciones empresariales de mecenazgo deben fundarse en objetivos comunes de colaboración con las universidades. Es necesario por ello profesionalizar la política de *fundraising* de las Universidades para saber qué proponer a las empresas y cómo hacerlo.



# 3



## Consejos sociales y financiación privada

### ¿Qué puede hacer el Consejo Social para promover la financiación privada de la actividad universitaria?

- Dar cuenta a la sociedad de los beneficios sociales que se derivan de la actividad de la universidad:
  - Informes sobre el impacto de la universidad en el desarrollo social.
  - Informes de responsabilidad social para rendir cuentas de las aportaciones de la universidad.
- Mejorar la reputación de la universidad mediante una creciente adecuación de la oferta y la demanda de estudios:
  - Titulaciones coherentes con las necesidades del entorno
  - Cualificaciones adecuadas a los perfiles laborales.
  - Tasas de escolarización, abandono y duración de los estudios.
  - Reforzando los estándares de calidad.
- Promover el aprovechamiento del capital humano y la explotación del trabajo científico:
  - Inserción en el mercado laboral no universitario de científicos y tecnólogos.
  - Creación de empresas que exploten i+d.
  - Aprovechamiento del potencial comercial del i+d.
  - Estructuras puente: del i+d a la producción.
- Promocionar las vinculaciones con el entorno.
  - Programas de movilidad de estudiantes y profesores con empresas.
  - Apoyo a los programas de antiguos alumnos, que favorecerán a largo plazo el mecenazgo.
  - Promover la creación de cátedras de empresa.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos >>

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La financiación de las universidades

Modelos autonómicos de financiación

Financiación privada

El presupuesto de la universidad ✓

Supervisión de actividades económicas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## La competencia presupuestaria

La LOU establece que corresponde al Consejo Social la aprobación del presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad. Sin duda esta es una de las competencias más relevantes del Consejo Social.

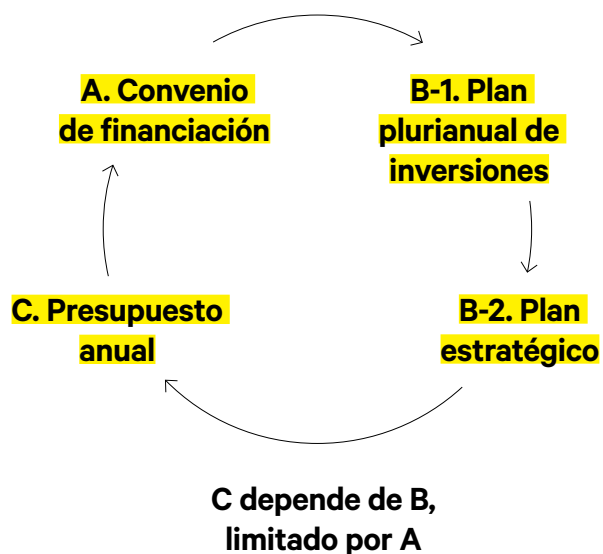
El **contenido** que con carácter general suele incorporar un presupuesto anual universitario es el siguiente:

- Los objetivos del presupuesto, y su relación con los instrumentos-marco de gestión: plan estratégico, convenios de financiación, planes plurianuales de inversiones.
- Las Normas de ejecución y administrativas del presupuesto.
- El estado de gastos (clasificación económica, orgánica y por programas)
- El estado de ingresos (clasificación económica, orgánica)
- Descripción de los importes presupuestados en los diferentes conceptos de ingresos y gastos.
- La relación de Puestos de Trabajo de PDI y PAS.
- El límite de gastos del ejercicio.





El Consejo Social aprueba cada año el presupuesto de la Universidad. Se trata de una actuación fuertemente condicionada:



Debe existir una relación profunda y un ajuste pleno entre los instrumentos de planificación principales de la Universidad.

La herramienta de planificación más determinante es el convenio de financiación de la Universidad con el Gobierno Autónomo, que puede revestir diversas fórmulas.

Para que la aprobación por el Consejo Social del presupuesto anual universitario sea significativa, es oportuno que previamente haya participado de manera activa en la planificación estratégica y en la determinación de la financiación plurianual.





## Procedimiento presupuestario

### La ejecución por el Consejo Social de su competencia de aprobación del presupuesto universitario

Para que el Consejo Social lleve a efecto esta función de un modo consistente, es muy oportuno que el Consejo Social establezca un procedimiento que ordene su actuación anual en este terreno:

Conviene que el proceso de elaboración del Presupuesto comience, por ejemplo en el mes de junio, con la aprobación por el Consejo Social, o por su Comisión Económica, de un documento en el que se contengan los  **criterios generales del Presupuesto**  para el próximo ejercicio.

Es necesario operar con un  **calendario**  que ofrezca suficiente holgura a la actuación del Consejo Social. La información debe llegar al Consejo en fechas adecuadas, para que sus miembros, o la Comisión Económica, entren a conocer con profundidad el documento presupuestario y puedan realizar las observaciones y recomendaciones que consideren convenientes.

A los estados numéricos de gastos e ingresos debe acompañar una  **memoria**  que declare los objetivos del Presupuesto y su ajuste con otros instrumentos de planificación (programación plurianual de in-

versiones, plan estratégico, eventualmente campus de excelencia internacional...). Esta memoria contiene el resumen de las magnitudes más relevantes de los capítulos de ingresos y gastos, con cuadros comparativos con ejercicios anteriores que permitan observar las principales tendencias presupuestarias de la universidad.

El expediente debe incorporar los  **informes**  necesarios: como mínimo el informe del Interventor de la Universidad, y el informe de los servicios jurídicos específicamente referido a las Bases de ejecución presupuestaria.

La actuación del Consejo Social debe venir precedida necesariamente por la propuesta de un  **proyecto**  del presupuesto por el Consejo de gobierno, y por la  **autorización**  de los gastos de personal por la Comunidad autónoma.

En caso de no aprobación del proyecto de presupuesto, las diferentes normas autonómicas prevén las vías de devolución motivada del proyecto al Consejo de Gobierno para su reelaboración.



## Las relaciones de puestos de trabajo

La relación de puestos de trabajo es el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios, y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto.

El Capítulo de mayor importancia en el presupuesto universitario es el de personal, y las relaciones de puestos de trabajo son el **instrumento de ordenación de los recursos humanos** en la Universidad.

Cada ley autonómica determina la posición del Consejo Social respecto a las relaciones de puesto de trabajo: en algunas compete a estos Consejos la aprobación de estas relaciones y sus modificaciones; en otras su papel es el de informar sobre sus modificaciones. En todo caso estas relaciones deben incorporarse como **parte de los presupuestos universitarios**.

El procedimiento de creación o modificación de las RPT de Personal de Administración y Servicios es similar en casi todas las

Universidades Públicas, pero existen variaciones en dos momentos:

- primero, en la **consulta previa** a los órganos colegiados de representación del personal: Junta de Personal (para el personal funcionario) y Comité de Empresa (para el personal laboral) que en algunas Universidades se establece como negociación, mientras que en otras es petición de informe preceptivo y no vinculante;
- y segundo, en la **aprobación** de este instrumento, que se produce por el Consejo de Gobierno o el Consejo Social dependiendo de la normativa aplicable.

Donde la competencia de aprobación recae en el Consejo Social, se considera una buena práctica que las propuestas de modificación vengán acompañadas de la correspondiente memoria económica.



# 3



## Las cuentas anuales y la liquidación del presupuesto

La LOU establece que corresponde al Consejo Social aprobar las cuentas anuales de la Universidad y las de las entidades que de ella puedan depender y sin perjuicio de la legislación mercantil u otra a las que dichas entidades puedan estar sometidas en función de su personalidad jurídica.

El **Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo** ha introducido nuevos requerimientos en esta materia:

*«Las Universidades deberán confeccionar la liquidación de su presupuesto antes del primero de marzo del ejercicio siguiente. En caso de liquidación del presupuesto con remanente de tesorería negativo, el Consejo Social deberá proceder en la primera sesión que celebre a la reducción de gastos del nuevo presupuesto por cuantía igual al déficit producido. La expre-*

*sada reducción solo podrá revocarse por acuerdo de dicho órgano, a propuesta del Rector, previo informe del interventor y autorización del órgano correspondiente de la Comunidad Autónoma, cuando la disponibilidad presupuestaria y la situación de tesorería lo permitiesen.(...)*

*Las Universidades remitirán copia de la liquidación de sus presupuestos y el resto de documentos que constituyan sus cuentas anuales a la Comunidad Autónoma en el plazo establecido por las normas aplicables de la Comunidad Autónoma.*

*La falta de remisión de la liquidación del presupuesto, o la falta de adopción de medidas en caso de liquidación con remanente negativo, facultará a la Comunidad Autónoma para adoptar, en el ámbito de sus competencias, las medidas necesarias para garantizar la estabilidad presupuestaria de la Universidad.»*





## Seguimiento de la ejecución del presupuesto

Junto a las competencias de aprobación del presupuesto y liquidación de las cuentas, diversas normas atribuyen al Consejo Social también la competencia de realizar un seguimiento de la ejecución de las previsiones contenidas en el presupuesto.

Los Consejos Sociales reciben de la gerencia informes de ejecución presupuestaria, informes que analizan en el seno de sus Comisiones Económicas. La frecuencia más habitual es la trimestral, pero algunos Consejos disponen de informes de seguimiento mensuales.

La Conferencia de Consejos Sociales ha elaborado una herramienta para facilitar el conocimiento de la realidad económica de las Universidades públicas. Se trata del Informe Sistemático Eco-

nómico-Financiero para Universidades Públicas. Es un modelo de informe sistemático y periódico sobre la situación económica y financiera de las universidades, que permite:

- Detección de problemas financieros
- El control de los ingresos y gastos
- La comparabilidad entre dichas instituciones Esta herramienta ofrece anual y semestralmente la información económica más relevante de la universidad, con datos de tendencia y con fórmulas integradas de interpretación de esas tendencias que activan un sistema indicativo de semáforos que alertan sobre posibles aspectos. Puede consultar aquí una presentación de este [Informe Sistemático Económico-Financiero](#). →ver



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos >>

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

La financiación de las universidades

Modelos autonómicos de financiación

Financiación privada

El presupuesto de la universidad

Supervisión de actividades económicas ✓

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta





## Alcance de la función supervisora

La función de supervisión de las actividades económicas se refiere, con carácter general, a una actuación *a posteriori*, una comprobación y valoración de lo efectuado por otros. Así, la “supervisión” como control posterior (ejercido una vez finalizada la actividad objeto de control), verifica la adecuación de la actividad no sólo a la legalidad sino, además, a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

La supervisión tendría por finalidad evaluar:

- La eficacia de los resultados en relación con los objetivos previstos.
  - Los recursos humanos, financieros y técnicos empleados, así como la organización y coordinación de aquéllos.
- Los controles establecidos sobre la gestión de los citados recursos.
  - La regularidad contable: aplicación de principios contables y reflejo o imagen fiel de la situación.
  - La sujeción de la gestión económica de la Universidad a la normativa establecida.
  - La eficiencia de las acciones, comparando costes con resultados. Políticas de optimización del gasto:
    - Analizar la adecuación del gasto a la actividad que financia y al objetivo que persigue.
    - Vigilar el posible crecimiento excesivo de determinados gastos.
    - Determinar los posibles “puntos negros” del gasto y los aspectos susceptibles de ahorro.







*¿Qué necesita un Consejo Social como requerimientos “mínimos” para poder ejercer la competencia que se le encomienda sobre supervisión general de las actividades económicas de la Universidad?*

### **Determinación de procedimientos**

Es conveniente que cada Consejo Social establezca un calendario anual de procedimientos de supervisión de la actividad económica, en un documento que adopte la forma de Acuerdo, a modo de guía que sirva como base para un ejercicio ordenado y sistemático de esta competencia.

Este Acuerdo debería contener la relación completa de las atribuciones relacionadas con la supervisión de las actividades económicas de la Universidad que correspondan al Consejo Social, sistematizadas y ordenadas, con indicación de los medios de seguimiento del grado de implantación de las recomendaciones de los órganos externos e internos de control, y de las propuestas realizadas por el Consejo Social.

### **Planificación**

El Consejo Social ha de establecer *a priori* sus objetivos anuales o plurianuales en materia de supervisión de la actividad económica: áreas de interés prioritario, indicadores o fuentes de información va a utilizar, coordinación con otros órganos de control, mecanismos de seguimiento de la implantación de las recomendaciones, etc.

### **Información**

Contar con un eficaz sistema de información que remita al Consejo Social los datos e informes necesarios para ejercer su competencia de supervisión del funcionamiento de la actividad económica de la Universidad información, de calidad, y con la debida anticipación.





## El control interno

Las Universidades disponen de unidades administrativas que ejercen una función de control sobre la actividad económica de la Universidad.

El *Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades*, del Ministerio de Educación, de abril de 2010, señala lo siguiente:

*“Resulta necesario que los Consejos Sociales refuercen sus actuales disponibilidades de información y capacidades operativas como órganos encargados de la supervisión de las actividades económicas y del rendimiento de los servicios universitarios. Para ello, cabría plantearse ubicar bajo su dirección las unidades de control interno de las universidades y que, a su vez, los Consejos Sociales dispusieran de comités de auditoría que pudieran ejercer la función supervisora de forma permanente.”*

Algunas universidades han adoptado ya este modelo. Sin embargo, en la mayoría de los casos todavía no se produce esta depen-

dencia. Esta situación hace más necesario todavía que las relaciones del Consejo Social con el Control Interno se formalicen, de modo que el Consejo Social establezca los cauces e instrumentos que le permitirán apoyarse en el Órgano de Control Interno para cumplir su tarea supervisora. Gracias a esta formalización de la relaciones los análisis que realiza el Control Interno son remitidos y estudiados por la Comisión Económica del Consejo, o en ocasiones por Comités de Auditoría creados en el Consejo Social.

Tiene particular interés la experiencia de las Universidades en las que, no existiendo una dependencia orgánica del Control Interno respecto del Consejo Social, sin embargo estos aprueban el Plan Anual o Plurianual de Auditoría de la Universidad. Estos planes especifican con detalle cuáles serán las áreas en las que fijará su atención el Control Interno.





## Los órganos públicos de control externo

Lo se ha dicho acerca de la labor de coordinación y seguimiento que correspondería realizar al Consejo Social respecto al Control Interno es perfectamente aplicable a las relaciones del Consejo con aquellos organismos públicos que están encargados de examinar, controlar o auditar, desde “fuera” la gestión económica de la Universidad:

- **Tribunal de Cuentas estatal.**
- **Síndico, Sindicatura o Tribunal de Cuentas** Autonómico.
- **Intervención** del Estado o de la Comunidad Autónoma.

En cualquier caso, constituye una obligación ineludible para el Consejo Social implicarse directamente en el seguimiento y examen del cumplimiento de las observaciones y recomendaciones que realicen estos órganos o entidades externas de control, así como en el de las actuaciones que la Universidad lleve a cabo para paliar las deficiencias que pongan de manifiesto los informes. Esta tarea de ordinario estará delegada en la Comisión Económica o en el Comité de Auditoría,

Resulta, por ello, conveniente la presentación periódica al Consejo Social (o al comité de auditoría integrado en aquél) de un informe de seguimiento de las recomendaciones realizadas por los órganos de control, informe que podría presentar las siguientes características:

- Elaborado por el Gerente e informado por el órgano de Control Interno,
- con expresión del momento en el que se encuentran los diferentes procesos de mejora,
- con una priorizando de los objetivos,
- un calendario de acciones de mejora,
- y la identificación de las personas o unidades que han de llevar a cabo cada actuación.





## Auditorías privadas

El Consejo Social tiene la competencia de aprobar las cuentas anuales de la Universidad y de sus entes dependientes. Esta actuación precisa de una verificación previa e imparcial de las cuentas formuladas por el Consejo de Gobierno. Para alcanzar este grado de certeza, es habitual que estas cuentas se sometan a auditoría externa, y muy frecuente que estas auditorías sean encargadas por los Consejo Sociales, lo que parece coherente dada su posición institucional en la Universidad.

Aún en aquellos casos en los que la normativa autonómica no determine como función del Consejo Social el encargo de la auditoría de cuentas anuales, sí es conveniente en todo caso el contacto directo del Consejo Social con los auditores en el desarrollo

de su trabajo. Así, es una buena práctica el hecho de que los auditores de cuentas presenten en la Comisión Económica del Consejo Social un borrador de su informe y expliquen cómo ha sido el desarrollo de su trabajo y cómo han llegado a las conclusiones recogidas en dicho informe. El Pleno del Consejo Social aprobará las cuentas anuales con el informe definitivo de la entidad auditora.

Para un adecuado cumplimiento de la competencia de supervisar las actividades económicas de la Universidad, también sería adecuado el seguimiento de la implementación en conjunto de las recomendaciones que puedan emitir los auditores externos y los órganos de control interno.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica >>

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

Los títulos oficiales ✓

Formación permanente

Orientación de la actividad investigadora

Orientación a la calidad

Permanencia de los estudiantes

# 3



## Los títulos oficiales

Los Consejos Sociales tienen como una de sus principales funciones la de procurar que exista adecuación entre las enseñanzas que imparten las universidades y las necesidades y demandas de la sociedad. La LOU (art.8) establece la competencia de emitir informes de carácter vinculante como parte del proceso de implantación de nuevas enseñanzas oficiales.

Se reproducen aquí las principales conclusiones y recomendaciones del informe elaborado por la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid para la CCS, *La participación de los consejos sociales en la definición y seguimiento de la oferta académica de las universidades públicas españolas*. →ver

### 1. Directrices generales para la adaptación de las enseñanzas a las necesidades sociales

1. El Consejo Social es el intermediario natural entre la actividad formativa de las universidades públicas españolas y las necesidades sociales de formación.

2. Los objetivos de los Consejos Sociales en su participación en la determinación y seguimiento de la oferta académica de las universidades son a) la adecuación de la actividad universitaria a las necesidades sociales en materia formativa y b) la sostenibilidad económica de la institución universitaria.
3. La oferta académica debe ser vista por los Consejos Sociales como un elemento vivo, dinámico y flexible, capaz de adaptarse y responder a los cambios en las necesidades sociales y a los desarrollos económico y tecnológico de una manera ágil, con un ajuste eficiente de sus recursos.
4. Las actuaciones de los Consejos Sociales sobre el seguimiento de la oferta académica ya implantada deben preservar su cualidad de adaptabilidad a los cambios sociales
5. Los Consejos Sociales han de asegurarse del cumplimiento de las especificidades de la oferta académica de Grado y de Máster de acuerdo con el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, favoreciendo la adaptación de toda la oferta a las necesidades formativas pertinentes.







## **2. Herramientas del Consejo Social para mejorar la adaptación de la oferta académica a las necesidades sociales**

1. Conocer la realidad de la actividad académica de la universidad.
  - Observatorios sobre la actividad académica, que den luz sobre los principales indicadores de resultado académico.
  - Informes periódicos sobre el rendimiento social de las enseñanzas universitarias.
2. Asegurar la conexión del Consejo Social con el Sistema de Garantía de Calidad, de manera que los informes que emanen de ese Sistema sean conocidos y valorados por el Consejo Social, que a su luz realizará las oportunas recomendaciones y propuestas de mejora de las enseñanzas.
3. Conocer las necesidades del entorno social.
  - Informes periódicos sobre las necesidades formativas del entorno para favorecer la adecuación entre oferta y demanda académica y mejorar la empleabilidad de los egresados universitarios
  - Creación de espacios de participación de sectores profesionales y empresariales en la universidad.
4. Reconocer un adecuado papel al Consejo Social dentro de la estructura de la Universidad encargada de coordinar las propuestas de nueva oferta académica de carácter oficial.
5. Aprobar, cada Consejo Social, un procedimiento que ordene la emisión de los informes preceptivos a los que hace referencia el artículo 8 de la Ley Orgánica de Universidades, en el que se determinen los criterios de valoración con los que se confeccionarán los informes sobre nuevas titulaciones.
6. Incorporar el papel de los Consejos Sociales, como mediadores entre sociedad y actividad formativa, en los protocolos para el seguimiento y la renovación de la acreditación de los títulos universitarios oficiales.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica >>

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

Los títulos oficiales

Formación permanente ✓

Orientación de la actividad investigadora

Orientación a la calidad

Permanencia de los estudiantes

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

# 3



## Formación permanente

Algunas leyes autonómicas señalan como una de las competencias de los Consejos Sociales la de impulsar, junto a los responsables académicos de la Universidad, una oferta de formación permanente dirigida a profesionales en ejercicio y adaptada a sus necesidades. En todo caso, la función genérica de ejercer como elemento de interrelación entre la Universidad y la Sociedad aconseja que los Consejos trabajen en este ámbito.

El aprendizaje permanente ha sido definido por la **Asociación Europea para el Aprendizaje Permanente en la Universidad (EUCEN)** como *“la provisión por parte de las instituciones de educación superior de oportunidades de aprendizaje, servicios e investigación, desarrollados y/o provistos en colaboración con otros agentes, para: (1) el desarrollo personal y profesional de una amplia variedad de individuos a lo largo y ancho de sus vidas; y (2) el desarrollo social, cultural y económico de sus comunidades y regiones”*.

La participación de las universidades españolas en este ámbito de la actividad formativa es un fenómeno relativamente reciente. Sin

embargo, existe ya un amplio número de experiencias valiosas en España y en los países de nuestro entorno cultural, experiencias que, por un lado, dejan ver que el tratamiento institucional de esta actividad formativa es muy heterogéneo, y por otro lado arroja un amplio panorama de buenas prácticas que pueden servir para orientar, en un ejercicio de benchmarking, la adopción de medidas prácticas de crecimiento u orientación de esta oferta formativa.

Existen, en particular, dos informes que recogen buenas prácticas, el primero en el ámbito de España y el segundo en un contexto internacional:

- El caso de la formación permanente: **Guía de recomendaciones (casos de estudio y buenas prácticas) para la organización y desarrollo de la tercera misión en España. Conferencia de Consejos Sociales**, abril de 2012.
- **Benchmarking de Universidades internacionales en materia de Aprendizaje Permanente. Consejo Social de la Universidad del País Vasco**, diciembre de 2009. →ver





Estas son las **recomendaciones** principales del estudio **Benchmarking de Universidades internacionales en materia de Aprendizaje Permanente**, elaborado por el Consejo Social de la Universidad del País vasco.

1. Intensificar las reflexiones a todos los niveles en cuanto a:
  - La integración del Formación Permanente en la cultura y misión institucional.
  - La elaboración de una definición dinámica propia de Formación Permanente.
  - El desarrollo y la implementación una estrategia de modo participativo, colectivo y cooperativo.
2. Participar en el desarrollo de una cultura del aprendizaje a lo largo de la vida para todos los estudiantes y el personal.
3. Promover la Investigación en el ámbito del Formación Permanente de cara a respaldar y guiar la implementación en una Universidad (Departamento, Unidad o Centro) del Aprendizaje a lo Largo de la Vida.
4. Construir un modelo educativo centrado en el aprendizaje, integrando las dimensiones pedagógica, organizacional y económica.
5. Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el Proceso de Bolonia para proporcionar trayectorias flexibles de aprendizaje.
6. Incrementar la inversión en servicios para estudiantes: orientación y asesoramiento, validación del aprendizaje no formal e informal, programas de apoyo, etc.
7. Invertir en el desarrollo del personal (profesorado y personal universitario).
8. Asegurar la calidad de los procedimientos.
9. Comunicar, interna y externamente, las decisiones y resultados de la Formación Permanente.
10. Desarrollar el concepto de “Universidad en red”, involucrando a diversos grupos de interés.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica >>

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

Los títulos oficiales

Formación permanente

Orientación de la actividad investigadora ✓

Orientación a la calidad

Permanencia de los estudiantes

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Orientación de la actividad investigadora

La legislación autonómica se refiere en términos muy variados al papel que el Consejo Social puede jugar en el cuanto a la orientación de las actividades de investigación. El ámbito en el que suele concentrarse la tarea de los Consejos Sociales es el de la transferencia de resultados de la investigación a las empresas. Aquí pueden señalarse las siguientes buenas prácticas:

- Desarrollar políticas de transferencia y difusión de los resultados obtenidos en las actividades de investigación de la Universidad que son de interés para el entorno.
- Mejorar la visibilidad y comunicación de los avances científicos y tecnológicos de la Universidad en el entorno de la Universidad, potenciando la difusión y divulgación de los resultados de la investigación.
- Promover las investigaciones vinculadas a los sectores productivos de su entorno propiciando proyectos de investigación y desarrollo compartidos entre la Universidad y las empresas o instituciones.
- Mejorar la interacción y la colaboración entre la investigación de la Universidad y el sector empresarial, poniendo en marcha nuevas iniciativas para facilitar la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento y comercialización de los resultados de la investigación, potenciando las estructuras que realizan funciones de intermediación entre los centros de I+D del sector público y las empresas
- Promover la creación de tejido empresarial innovador, fomentando y facilitando la creación de nuevas empresas de base tecnológica (spin-off o Start-up, por ejemplo), tanto a partir de otras empresas como a partir de grupos o centros de I+D universitarios y especialmente a través de los parques científicos y tecnológicos con participación universitaria.
- Fomentar la movilidad de becarios, egresados, doctorandos y personal investigador y personal técnico, entre las Universidades y el entorno empresarial.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica >>

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

Los títulos oficiales

Formación permanente

Orientación de la actividad investigadora

Orientación a la calidad ✓

Permanencia de los estudiantes

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Orientación a la calidad

La legislación que regula el Consejo Social establece para este órgano una serie de competencias de supervisión del rendimiento y de la calidad de los servicios. Cada Universidad, como parte de su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, se ha dotado de un Sistema de Garantía Interna de la Calidad de los Título que ordena todas las actividades de seguimiento del despliegue de las enseñanzas desde el punto de vista de su calidad.

Parece que el modo de responder a las competencias legales de supervisión de la calidad debe pasar por vincular al Consejo Social con ese Sistema.

- Es frecuente que en la Comisión de Calidad de la Universidad, que centraliza y coordina todas las tareas relacionadas con la gestión de la calidad en la Universidad, estén presentes representantes del Consejo Social.
- Por otro lado, algunos Consejos Sociales tienen reconocida la facultad de nombrar un representante del entorno profesio-

nal como miembro de cada una de las Comisión de Garantía de Calidad de Centro. Estos representantes del entorno profesional presentan en la Comisión Académica del Consejo Social un informe-resumen de la actividad de la Comisión de Garantía del Centro correspondiente, enfocado especialmente a los indicadores clave que se refieran a la adecuación de la actividad formativa del Centro a las necesidades del entorno social y productivo.

- Para desarrollar con rigor esta actividad de seguimiento es preciso contar con los resultados del programa MONITOR, de ANECA, que tiene como fin detectar los puntos fuertes y débiles
- A la vista de estos informes, y de otros que surjan de los procesos incluidos dentro del Sistema de Garantía de Calidad, el Consejo Social podrá elaborar propuestas con las correspondientes recomendaciones.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica >>

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

Los títulos oficiales

Formación permanente

Orientación de la actividad investigadora

Orientación a la calidad

Permanencia de los estudiantes ✓

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Permanencia de los estudiantes

Corresponde al Consejo Social (art. 46.3 de la LOU) aprobar, previo informe del Consejo de Coordinación Universitaria, las normas que regulen el progreso y la permanencia en la Universidad de los estudiantes, de acuerdo con las características de los respectivos estudios.

En 2011 la Conferencia de Consejos Sociales y ANECA elaboraron el documento *Universidades y Normativas de Permanencia: Reflexiones para el futuro*. [ →ver ] Este informe señala que las nuevas enseñanzas adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior deben incorporar una mayor responsabilidad de los estudiantes, a quienes ahora se da un mayor protagonismo en su formación. Según este informe los consejos sociales, al establecer las normas de permanencia, deben establecer una exigencia de rendimiento académico acorde con los medios que Universidad y Sociedad ponen a disposición de los estudiantes.

Estas son algunas recomendaciones del informe:

- La normativa debería definir condiciones de permanencia del estudiante para todos los cursos del plan de estudios, mediante la fijación de un número de créditos representativo a superar.
- Deberían contemplarse reglas de progresión que aseguren la superación de las disciplinas de los cursos más bajos antes de la matriculación de las asignaturas de cursos superiores, a las que se accederá solamente en la medida en que acrediten conocer las asignaturas que son de carácter fundamental para su formación.
- Los consejos sociales deben considerar las consecuencias que se derivan de que la normativa de permanencia permita que los estudiantes puedan no presentarse a la evaluación de una asignatura sin que ello suponga un agotamiento de convocatoria.
- Debería establecerse la posibilidad de que un estudiante que no se presente a evaluación, si concurren condiciones especiales, pueda justificar esta circunstancia de modo que no se produzca el agotamiento de la convocatoria.
- Las normativas de permanencia deberían regular la situación de los estudiantes que han comenzado sus estudios bajo la anterior ordenación universitaria y continúan sus estudios en un título oficial adaptado al EEES.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad



Rendición de cuentas

El plan de relaciones universidad-sociedad



Los foros universidad-sociedad

Antiguos alumnos

Orientación profesional

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## El plan anual de relaciones universidad-sociedad

El artículo 14 de la LOU establece que «*corresponde al Consejo Social la supervisión de las actividades de carácter económico de la Universidad y del rendimiento de sus servicios y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la Universidad. A tal fin, aprobará un plan anual de actuaciones destinado a promover las relaciones entre la Universidad y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria*».

Los consejos sociales, por lo tanto, deben elaborar un plan anual que tenga por fin la intensificación de las relaciones entre la Universidad y la sociedad. Aunque el contenido y orientación de los planes aprobados por los Consejos Sociales es muy diverso, cabe extraer de ellos algunas conclusiones:

- El Plan Anual debe orientarse a fomentar las **relaciones Universidad-Sociedad**, y no solamente las relaciones Consejo Social-Sociedad. El alcance deseable de este Plan sería el de ser una decantación del plan estratégico de la Universidad, que permita identificar y hacer externamente visibles sus líneas de actuación más directamente sociales.
- Por ello, se trata de un Plan que necesita para su ejecución de la **colaboración** del Consejo Social con otras instancias de la Universidad: Equipo Rectoral, Facultades y Escuelas, Fundaciones universidad-empresa, y en general de todas las instancias universitarias más cercanas a la sociedad.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad >>

Rendición de cuentas

El plan de relaciones universidad-sociedad

Los foros universidad-sociedad ✓

Antiguos alumnos

Orientación profesional

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Los foros universidad-sociedad

El Consejo Social debe ejercer como elemento de intermediación entre sociedad y universidad. Su propia composición mixta responde a ese fin. Sin embargo, para hacerse portavoz de las necesidades sociales en ocasiones ha sentido la necesidad de generar **espacios de encuentro** universidad-sociedad en los que puedan oírse con mayor amplitud opiniones de sectores sociales, profesionales e industriales, en diálogo con representantes de la academia.

Estos foros en ocasiones se organizan bajo la forma de encuentros sectoriales **periódicos** para el análisis de realidades sociales de especial relevancia, en los que el punto de vista de expertos universitarios pueden aportar luz al discurso social, económico o político.

En otros casos, los foros se crean como órganos **permanentes**, compuestos por personas designadas por el Consejo Social de entre el entorno social, profesional y empresarial cercano a la Universidad, como instrumento de asesoramiento para el Consejo Social. Estos foros debaten asuntos de política universitaria de especial relevancia y generan recomendaciones que después el Consejo Social transforma en líneas propias de actuación.

La experiencia ya acumulada en torno a estos foros revela que su eficacia como instrumento de cercanía entre la Universidad y la sociedad es muy grande. Si el Consejo Social debe ser portavoz de la sociedad, debe promover activamente su propia escucha de las opiniones de la sociedad.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad >>

Rendición de cuentas

El plan de relaciones universidad-sociedad

Los foros universidad-sociedad

Antiguos alumnos ✓

Orientación profesional

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

# 3



## Antiguos alumnos

Algunas leyes autonómicas reguladoras de los Consejos Sociales incluyen entre las competencias de estos Consejos la de fomentar las relaciones con los antiguos alumnos con la Universidad, en ocasiones vinculando este objetivo con el fomento del mecenazgo y el patrocinio.

El desarrollo de los **programas alumni** en las Universidades públicas españolas es muy desigual, y en general tiene menos tradición que en las universidades del ámbito anglosajón. Sin embargo en los últimos años se ha producido un fuerte **crecimiento** en estos programas.

En ocasiones la gestión del programa *alumni* se ubica en las **Fundaciones universidad-empresa**. En todo caso, hay una gran disparidad en los sistemas de gestión: unidad interna, asociaciones independientes, fundaciones... Todas estas fórmulas, sin embargo, son compatibles con la implicación y el apoyo del Consejo Social a esta línea de actuación.

Estos son algunos de los **objetivos** que pueden alcanzarse mediante el despliegue de un programa de antiguos alumnos:

- Fortalecimiento del sentido de pertenencia a la Universidad.
- Establecimiento de redes profesionales y sociales entre antiguos alumnos.
- Mantenimiento de la vinculación con programas universitarios relacionados con el voluntariado, el emprendimiento o el deporte.
- Participación de los egresados en las actividades de formación permanente de la Universidad.
- Colaboración de egresados en los programas de inserción laboral de nuevos titulados.
- Colaboración económica con programas universitarios específicos, en particular becas.
- Participación de egresados en las actividades de orientación al empleo de los estudiantes.
- Cercanía de los egresados con las iniciativas de transferencia de conocimientos y tecnologías a las empresas.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad >>

Rendición de cuentas

El plan de relaciones universidad-sociedad

Los foros universidad-sociedad

Antiguos alumnos

Orientación profesional ✓

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Orientación profesional

Las leyes reguladoras de los Consejos Sociales en ocasiones señalan como competencia de éstos la de promover el establecimiento de **convenios** entre la Universidad y entidades públicas y privadas orientadas a completar la formación de los estudiantes, y facilitar la inserción profesional de los titulados universitarios, a través de la realización de **prácticas** profesionales en empresas u otras entidades sociales.

Algunos Consejos impulsan este objetivo mediante la gestión directa de programas de prácticas en empresa. Otros, participando en entidades de intermediación, en particular fundaciones universitarias.

La situación del empleo juvenil pone en primera línea este ámbito de la orientación al empleo. Esta son algunas de las **iniciativas** que vienen desarrollando los Consejos Sociales:

- **Estudios sobre las actuales necesidades** de cualificación del mercado laboral y sobre inserción laboral, que señalen las deficiencias en la formación para estas cualificaciones en nuestra Universidad.
- Promoción de **nuevas enseñanzas de grado y máster** que respondan a las nuevas necesidades sociales, y de metodologías de aprendizaje que respondan a las deficiencias detectadas.
- Incorporación a los **programas formativos** de las titulaciones de disciplinas o actividades que fomenten la responsabilidad del estudiante en su proceso formativo, motivándoles para asumir protagonismo en su necesaria transición al mundo del trabajo profesional.
- En particular, promover la **formación en emprendeduría**, para dotar a estudiantes de capacidades para emprender una actividad empresarial y en todo caso para incorporarse al trabajo profesional con espíritu proactivo.
- Promover **programas específicos de orientación al empleo** para los recién egresados, en contacto con las ofertas de empleo empresariales.
- En particular, favorecer la **empleabilidad de los doctores** universitarios, como un medio para mejorar las capacidades de innovación de las empresas.
- Promover la inclusión, en los planes de estudio, de prácticas en empresas y organizaciones profesionales, y colaborar en su despliegue.
- Cercanía de los egresados con las iniciativas de transferencia de conocimientos y tecnologías a las empresas.





## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas



### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta



## Rendición de cuentas

### 1. La Universidad, el desarrollo social y el Consejo Social como interlocutor con la sociedad

La universidad está en los últimos tiempos sometida a un especial escrutinio social, porque se percibe con mayor claridad su potencial como elemento dinamizador de la competitividad, y se siente el carácter estratégico de su aportación a la mejora de nuestras capacidades de innovación. En consecuencia, los poderes públicos y la sociedad piden cuentas a las universidades sobre el desempeño de su función.

La Comisión Europea, en su Comunicación de 2006 *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation* señala que “la Universidad realiza el servicio público de la educación superior, y en la medida en que desarrolla sus funciones en régimen de autonomía, debe aceptar una completa rendición de cuentas institucional de sus resultados a la sociedad en general”.

Es oportuno por ello que las Universidades hagan patente ante la sociedad los múltiples beneficios que se derivan de su actividad. Tanto en el nivel global del sistema universitario español como en cada Comunidad Autónoma o Universidad se viene publicando en los últimos años informes sobre la contribución de las universidades al desarrollo regional.

El Consejo Social, en su papel de elemento de intermediación entre la universidad y la sociedad, y como órgano que supervisa el rendimiento del servicio universitario, puede articular una completa rendición de cuentas de la Universidad hacia el entorno social e institucional. Las experiencias más positivas entienden esta rendición de cuentas no como un ejercicio meramente económico, sino que entienden que estas cuentas se extienden a todos los ámbitos de la actividad universitaria, y deben reflejar también los muy variados beneficios que la Universidad reporta a la sociedad.





## 2. Responsabilidad social universitaria

El objetivo de realizar una completa rendición de cuentas de la Universidad a la sociedad puede articularse de manera muy adecuada por medio de la **responsabilidad social universitaria**.

¿Qué entendemos por Universidad socialmente responsable? Según el Foro Andaluz de Consejos Sociales:

- Una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y PAS) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el desarrollo humano sostenible.
- La universidad tiene que formar a **ciudadanos responsables**, apuesta educativa que ha de ser congruente con una práctica responsable de la Universidad como Organización. Un compromiso de **“ir más allá”** de lo que nos exige la legislación o nuestros

compromisos administrativos, valorando las exigencias de todos los **grupos de interés**, apostando por que este mayor compromiso sirva como una herramienta de mejora de la competitividad, la eficiencia y la calidad de nuestro servicio a la sociedad.

El ejercicio de la responsabilidad social universitaria pasaría por disponer de ciertos instrumentos de gestión de los que se da cuenta públicamente:

- Definición de la misión y visión de la institución
- Planes estratégicos
- Códigos éticos o de conducta
- Adhesión a códigos internacionales
- Memorias de sostenibilidad y de responsabilidad social
- Comisiones de seguimiento de los impactos sociales de la Universidad incorporando a agentes externos





El papel de intermediación social que deben ejercer los Consejos Sociales es ejercido por algunos de ellos por medio de la publicación de **Memorias de responsabilidad social**. Estos documentos se refieren a todos los impactos sociales de la Universidad, ya que toda la actividad académica de la Universidad constituye un servicio público y está por ello sometida a un principio de responsabilidad. Se presenta un modelo de contenido de una de estas Memorias:

1. Carta de Presentación
2. El Compromiso social de la Universidad: misión, visión y valores
3. El alcance de la Memoria
4. Perfil de la Universidad

5. Docencia y oferta académica
6. Fomento de la Investigación y nuevas tecnologías
7. Un entorno para fomentar el aprendizaje
8. Rendimiento de nuestra gestión económica
9. La Universidad de... como creadora de valor socioeconómico
10. La apuesta por las personas
11. Una Universidad abierta y sensible a las necesidades sociales
12. El compromiso con el desarrollo sostenible
13. Resumen de Indicadores

*Fuente: Memoria de responsabilidad social de la Universidad de Santiago de Compostela*



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes ✓

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

# 4



📖 LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS

## Derechos y deberes de los miembros de los Consejos

Los derechos y deberes de los miembros de los Consejos Sociales están determinados en las Leyes reguladoras de estos Consejos y en sus Reglamentos. Sin embargo, cabe extraer de ellas algunos elementos comunes, que se presentan sin ánimo normativo alguno.

Los miembros del Consejo Social:

- Actúan con **transparencia** en la gestión de los asuntos públicos, y ejercen sus funciones de buena fe.
- Respetan el principio de **imparcialidad**, de modo que mantienen un criterio independiente y ajeno a todo interés particular, no están ligados por mandato imperativo alguno y desempeñan sus cargos personalmente.
- Actúan con la **diligencia** debida en el cumplimiento de sus obligaciones, y desempeñan su actividad con la adecuada dedicación.
- Guardan la debida reserva y **confidencialidad** sobre las deliberaciones internas, así como sobre las materias y actuaciones que expresamente se declaren reservadas.
- No se implican en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones y se abstienen de intervenir en los asuntos en que concurra alguna causa que pueda afectar a su **objetividad**.



# 4



## El derecho a recibir una adecuada orientación: protocolo de acogida

Como se señaló al inicio de esta *Introducción al Consejo Social*, el Plan Estratégico 2009-2011 de la Conferencia de Consejos Sociales se propuso impulsar la redacción de una Guía de los Consejos Sociales, que incorpore un protocolo de acogida de los miembros de los Consejos Sociales, de modo que quienes se incorporan a estos órganos puedan comprender con claridad el alcance de sus obligaciones y tareas. Se describe a continuación alguna pauta para la incorporación y orientación de nuevos vocales.

### 1. Protocolo de acogida de los miembros de los Consejos Sociales

La necesidad de ofrecer orientación a vocales nuevos puede producirse como consecuencia de una renovación completa o muy amplia del Consejo Social, o ante incorporaciones individuales o cambios en sectores parciales del Consejo. Estas directrices están definidas de manera que puedan adaptarse a todas estas situaciones. En todo caso, en el momento de su nombramiento

los miembros del Consejo deberán recibir copias de documentos informativos, entre los que se debería incluir:

- el **informe anual** de la Universidad, informes **financieros** auditados, y una **previsión financiera**;
- el **plan estratégico** global, y documentos sobre estrategia que incluyan áreas como aprendizaje y enseñanza, investigación y administración del patrimonio;
- una **descripción** de la estructura organizativa de la Universidad, así como las normas y procedimientos del Consejo Social.

El Programa que se propone en la página siguiente se desarrollará en los compases inmediatamente posteriores a una renovación del Consejo Social.

Cuando se produce el nombramiento aislado de un nuevo miembro del Consejo, este programa deberá simplificarse y adaptarse. Esta orientación particular al nuevo vocal se realizará entonces mediante entrevistas personales, con la entrega de documentación y mediante la presentación de esta guía, *Introducción al Consejo Social*.



# 4



## 2. Directrices para la definición de un programa para la orientación de los nuevos vocales de los Consejo Social. Propuesta de programa

### Fase primera. Introducción a la Universidad y al Consejo Social

**Primero.** Seminario general de recepción de los nuevos vocales.

- Los retos actuales de la Universidad en España.
- Misión institucional y visión estratégica de la Universidad.
- El Consejo Social: responsabilidades de los vocales, estructura y operaciones, funciones, retos.

**Segundo.** Visita a la Universidad.

Es conveniente que los vocales conozcan el campus y la ubicación de los centros, institutos de investigación, infraestructuras deportivas y culturales, y entidades dependientes de la Universidad (Fundaciones, centros de idiomas, u otros). Esta visita sirve también para que los miembros del Consejo Social establezcan un contacto personal con las personas responsables de los centros y servicios.

### Fase segunda. Formación por áreas temáticas. Seminarios de las Comisiones del Consejo Social

Una vez constituidas las Comisiones del Consejo, se celebrará una sesión de seminario en cada una de ellas, orientada específicamente a las materias básicas que debe conocer.

#### 1. Comisión Académica.

- Objetivos e instrumentos de la política de investigación de la Universidad.
- Análisis de la evolución de la actividad docente de la Universidad.
- La formación complementaria de los estudiantes : movilidad internacional, prácticas en empresas, deportes, cultura, cooperación al desarrollo.



# 4



## 2. Comisión de Relaciones con la Sociedad.

- Las relaciones de la Universidad con su entorno social: áreas de mayor intensidad, objetivos a alcanzar.
- La fundación Universidad-Sociedad/Universidad-empresa como herramienta para la relación entre la Universidad y su entorno.
- El Plan anual de relaciones de la Universidad con el entorno social y la rendición de cuentas de la Universidad a la sociedad.

## 3. Comisión Económica y Financiera.

- La financiación de las Universidades públicas españolas. Situación actual y retos futuros.
- La evolución económica de la Universidad.
- La supervisión de las actividades económicas de la Universidad.

## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación



### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta

# 4



📖 LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS

## Dedicación

La gran mayoría de los Consejeros externos son profesionales, empresarios o directivos de organizaciones sociales, que tienen, por tanto, múltiples ocupaciones derivadas de su actividad propia. Por ello, es necesaria una especial responsabilidad por parte de las instituciones a la hora de proponer a las personas que han de formar parte del Consejo Social; es importante comprometer en los Consejos a personas de prestigio, pero es igualmente importante que estén dispuestas a dedicar tiempo a su labor, por estar convencidos de la influencia de la actividad universitaria en el tejido socioeconómico y por tener un pleno convencimiento de la importancia de la misión del Consejo Social en la Universidad.

La dedicación a las tareas del consejo social de sus miembros dependerá de su grado de implicación en él. También depende grandemente de las dinámicas de funcionamiento propias de cada consejo. En todo caso, y como aproximación, cabe generalizar afirmando lo siguiente:

Todos los vocales deben asistir a las reuniones plenarias del Consejo. Su número suele ser de 4 ó 5 al año. Su duración, entre 2 y 4 horas.

La pertenencia a comisiones comporta una dedicación mayor: otras 4 ó 5 reuniones al año de entre 1 y 3 horas.

Quienes aceptan la presidencia de estas comisiones deben además dedicar un tiempo de 1 hora a la preparación de cada una de estas reuniones de comisión, y otras 2 horas al mes a reuniones de carácter informal con el Presidente o el Secretario del Consejo, o con miembros de la comunidad universitaria o agentes del entorno de la universidad.

La presidencia del Consejo Social supone un compromiso muy fuerte, también en términos de dedicación de tiempo.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza ✓

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta





## Tendencias en materia de gobernanza

Las universidades europeas experimentan desde los años 90 varios procesos de convergencia, algunos formales (como la creación del Espacio Europeo de Educación) y otros no expresamente formulados como política común. La gobernanza universitaria se encuentra en este segundo grupo de asuntos. En efecto, las reformas legales de las últimas décadas han modificado de manera sustancial y convergente las estructuras de gobierno de las Universidades europeas.

Los Consejos Sociales, como órganos insertos en organización del gobierno universitario, participan del debate sobre la gobernanza universitaria en España, y abogan por una reforma que dote a nuestras universidades de mejores capacidades de dirección.

Esta materia constituye parte esencial de dos recientes informes de gran alcance:

- *Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015.* Septiembre de 2011. [[→ver](#)]
- *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español.* Febrero de 2013. [[→ver](#)]

De los diversos estudios que han abordado este tema, se ofrecen algunas notas que provienen del elaborado por la Conferencia de Rectores y de la Fundación Conocimiento Desarrollo, *La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación.*

**Objetivos para la reforma del gobierno de las Universidades españolas:**

1. Incrementar la agilidad en la toma de decisiones.
2. Incrementar y fortalecer la relación sociedad-universidad.
3. Posibilitar el diseño y la ejecución de una planificación estratégica integral, estable y coherente.
4. Incrementar la transparencia y la responsabilidad en la rendición de cuentas.



## Tendencias comunes en las reformas europeas de los sistemas de gobernanza universitaria (Informe CRUE-CYD)

- Las universidades han ido constituyendo Juntas de Gobierno con creciente presencia de miembros externos a la Universidad, escogidos en función de su relevancia social, sus conocimientos y aptitudes.
- Entre las funciones más relevantes de esta Junta de Gobierno estaría la de designar y destituir al rector, directamente o de entre los nominados por los órganos colegiados de la universidad. En algunos países, el rector designado puede no ser miembro de la universidad en cuestión o proceder de fuera del país. También la Junta de Gobierno se ocuparía de determinar la misión y visión estratégica de la universidad, aprobar los presupuestos, ejercer el control sobre el ejecutivo...
- Se fortalece el poder de los órganos ejecutivos, el rector y su equipo de gestión, generalmente nombrado por él mismo. Mayor autonomía, autoridad y margen de maniobra para cumplir con los objetivos marcados por la Junta de Gobierno y en contraposición, mayor responsabilidad, ya que ha de rendir cuentas de los resultados de su gestión a la Junta que le eligió.
- Hay una cierta tendencia a que el rector más que un *primus inter pares* elegido por la comunidad universitaria sea un CEO (*chief executive officer*) designado por una Junta de Gobierno con participación de miembros externos a la universidad, ante la que ha de responder.
- El rector tiene la capacidad de designar a los decanos de facultad y a los directores de departamento y centros de investigación, directamente o a través de los órganos colegiados correspondientes, de facultad, departamento, etc., mimetizando la designación realizada a nivel superior.
- Igual que el rector, estos decanos y directores gozarían de más autonomía y poder en el desempeño de sus funciones, al mismo tiempo que habrían de rendir cuentas sobre los resultados obtenidos en su gestión.



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS ✓

Código de buena conducta



## Buenas Prácticas de los Consejos Sociales

La **Comisión de Secretarios de la Conferencia de Consejos Sociales de Universidades Españolas** publicó en octubre de 2012 el documento **Buenas prácticas de consejos sociales universitarios**.

Extraemos algunos párrafos de su prólogo, y se incluye un vínculo con el documento.

*«El presente documento es el fruto de la colaboración de los Secretarios de Consejos Sociales universitarios que a lo largo de los dos últimos años han seleccionado aquellas prácticas que, en sus ámbitos de trabajo, consideraban de calidad y merecedoras de darlas a conocer al resto de compañeros de los Consejos Sociales y, en su caso, a otros ámbitos universitarios y extrauniversitarios. El objetivo ha sido aglutinar todas aquellas buenas prácticas que se vienen realizando en los Consejos Sociales, de manera que fuera útil y práctico para los Secretarios y resto de miembros de estos órganos de participación de la sociedad en la universidad. Para un uso práctico del documento, se han clasificado las prácticas de dos maneras diferentes: funcionalmente y por universidad de procedencia. El Área Académica recoge todas aquellas prácticas relacionadas*

*con dos de las actividades principales de una universidad, la docencia y la investigación. Asimismo, incluye aquellas actividades que tienen implicación en algunos de los sectores de la comunidad universitaria (PAS, PDI, alumnos), o que sirven de reconocimiento a la labor de estos sectores. El Área Económica recoge todas aquellas prácticas relacionadas con las competencias decisorias y de control del capítulo económico, presupuestario y patrimonial de la Universidad. Por su parte, el Área de Relaciones con la Sociedad recopila las prácticas para promover la relación de las Universidades con el Entorno y la adecuación de sus actividades a las necesidades de la sociedad, así como aquellas que promueven la tercera misión de la universidad: la transferencia de conocimiento. Por último, el Área de Procedimientos Internos y Prospectiva recoge, por un lado, acciones internas de gestión o formas de actuación en el seno de los propios Consejos Sociales, y por otro lado, las prácticas de recogida de información, encuestación y elaboración de informes útiles para la gestión y toma de decisiones del propio Consejo Social y de otros órganos decisores de la universidad.» →ver*



## ÍNDICE

### 1. Para qué y cómo

Objetivos de esta guía

Modo de uso

### 2. El Sistema Universitario

La Universidad: misiones y estructura

El Consejo Social

Las Administraciones Públicas

Cifras y datos sobre la Universidad española

### 3. Las tareas de los consejos

Planificación y desarrollo institucional

Asuntos económicos

Orientación de la actividad académica

Relaciones universidad sociedad

Rendición de cuentas

### 4. Los miembros del Consejo

Derechos y deberes

Dedicación

### 5. Buen gobierno

Tendencias en materia de gobernanza

Buenas prácticas de la CCS

Código de buena conducta ✓



 BUEN GOBIERNO

## Buenas prácticas en gobernanza: Código de buena conducta

La Comisión Académica de la Conferencia de Consejos Sociales trabaja en la elaboración de un Código de buena conducta para los Consejos Sociales, que se incorporará a esta Introducción al Consejo Social cuando reciba la aprobación de la Asamblea de la Conferencia.

Aquí puede consultar los códigos aprobados por consejos de las universidades británicas [ [→ver](#) ] y de las universidades norteamericanas. [ [→ver](#) ]





Conféncia de  
Consejos Sociales