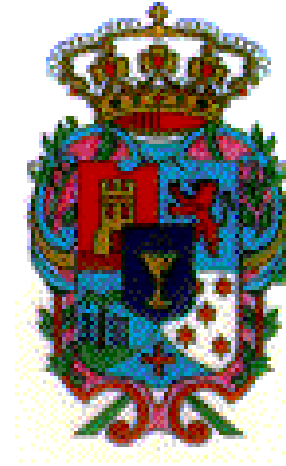


## *Proyecto USC 2.002:*

*Propuestas de actuación para el desarrollo del  
perfil de la Universidad desde el Plan Estratégico*



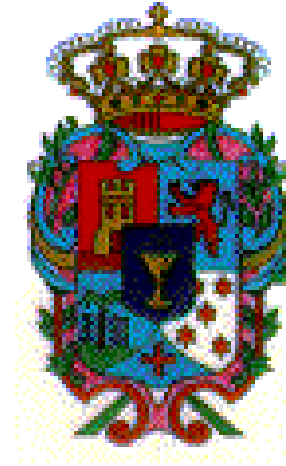
*Diciembre, 1998*

*Presentación preparada por D. José M. Touriñán López y D<sup>a</sup> Marta Romero-Camacho de Silos  
para el Excmo. Sr. D. Dario Villanueva - Rector Magnífico*

---

## *Proyecto USC 2.002:*

*Propuestas de actuación para el desarrollo del  
perfil de la Universidad desde el Plan Estratégico*



*Diciembre, 1998*



*Indice*

***Introducción***

- ✓ Es posible la innovación ...
- ✓ Un programa de trabajo

***Antecedentes y objetivo: El Plan Estratégico como punto de partida***

- ✓ El plan estratégico como instrumento
- ✓ El plan estratégico como plataforma

***Proyecto USC 2.002:***

- ✓ Componentes fundamentales:
  - Perfiles
  - Estrategias de calidad
  - Modelos de gestión de calidad aplicados a educación



*Indice (Cont.)*

***Proyecto USC 2.002 (Cont.):***

- ✓ Estrategias de actuación
  - Ajustadas a la situación real de la USC
    - Actuaciones sobre el perfil
    - Actuaciones sobre la financiación
  - Orientadas a la diversificación
    - Estrategias sectoriales: nuevos mercados
    - Estrategias horizontales: centros de liderazgo
- ✓ Propuesta de compromisos
  - Universidad completa
  - Universidad virtual
  - Universidad social
  - Universidad internacional



Estrategias de soporte



***Anexo 1: Marco legal actual***

***Anexo 2: Sistema universitario español***





*Introducción*



*Es posible la innovación ...*

***Es posible cambiar el rumbo de la Universidad:***

- ✓ de un sistema colegiado-asambleario, uniforme y al servicio de los administradores y docentes
- ✓ a un sistema abierto, multiversitario, integrado y al servicio de la sociedad

***Problemas de la educación superior en España:***

- |                                |     |  |
|--------------------------------|-----|--|
| ✓ falta de calidad             | Vs. | mejora del capital humano                  |
| ✓ baja eficiencia              | Vs. | optimización de los recursos               |
| ✓ desigualdad de oportunidades | Vs. | oportunidad de continuidad en la formación |
| ✓ soberanía del productor      | Vs. | atención a los intereses de la demanda     |

***Soluciones:***

- ✓ estudiadas
- ✓ glociales
- ✓ ajustadas a las necesidades
- ✓ orientadas a la diversificación competitiva




*Es posible la innovación ...*

*Hoy tenemos que ser conscientes de que junto a los conceptos de calidad, racionalidad, competitividad, eficiencia, relevancia, cantidad, movilidad, equidad y grado de satisfacción, el campo semántico del debate universitario español apunta también a conceptos como inercia, inflación orgánica, improvisación frente a planificación, disfuncionalidad, desequilibrio, desgobierno e inseguridad jurídica.*

- ✓ La defensa del estudio, la docencia, la investigación, la cultura y el rendimiento social para la universidad en tanto que instrumento estratégico de innovación y desarrollo productivo, obliga a pensar necesariamente en líneas de reforma cuyo lenguaje habitual viene dado por conceptos como:
  - Suprimir órganos de burocracia superfluos
  - Reestructurar departamentos
  - Eliminar comisiones y servicios solapados
  - Optimizar posibilidades organizativas
  - Apoyar consorcios, fundaciones y sociedades mercantiles
  - Fortalecer la gestión y el control interno de la universidad
  - Planificar la asignación de recursos docentes
  - Promover un cuerpo propio de evaluación

*Es posible la innovación ...*

- Coordinar sistemas universitarios
  - Coordinar recursos de investigación
  - Favorecer la autonomía y la dotación de recursos
  - Crear el espacio político-académico adecuado para la docencia y la investigación de calidad
  - Aplicar los principios de calidad total al proyecto universitario
  - Promover la subsidiariedad, la responsabilidad social compartida y el rendimiento social de la institución
  - Concienciar de la responsabilidad individual de las actuaciones
- ✓ En la Europa de las regiones, y teniendo en cuenta el papel de las universidades, se está avanzando de manera inequívoca en dos frentes para atajar estos problemas:
- el desarrollo de sistemas universitarios regionales
  - la definición de perfiles de universidad.
- 



*Un programa de trabajo*

***Proyecto USC 2.002:***

- ✓ Estudios enfocados
- ✓ Reformas progresivas y parciales
- ✓ Experiencias ajustadas



***Reformar prudentemente:***

***Asumir la tradición de la Institución, integrando el futuro.***

***Aproximación a la propuesta:***

- ✓ Estrategias innovadoras de Calidad
- ✓ Alternativas complementarias de la oferta
- ✓ Aplicación de las nuevas tecnologías a la enseñanza
- ✓ Dimensionamiento adecuado



USC I - La Universidad completa



USC II - La Universidad Social



USC III - La Universidad Virtual



USC IV - La Universidad Internacional



*Antecedentes y Objetivo:  
El Plan Estratégico como punto de partida*

---

### *El Plan Estratégico como instrumento ...*

***La Universidad de Santiago, liderada por el Excmo. Sr. Rector Magnífico, ha elaborado las Bases para su Plan Estratégico, orientando el contenido del mismo hacia desarrollos institucionales coincidentes con las competencias delegadas en las unidades que componen la estructura actual del Equipo de Gobierno:***

- ✓ Perfil de Ordenación Académica
- ✓ Docencia
- ✓ Investigación
- ✓ Relaciones Exteriores
- ✓ Tecnologías de la información y las comunicaciones
- ✓ Infraestructuras
- ✓ Profesorado
- ✓ Estudiantes
- ✓ Gerencia
- ✓ Financiación

***El objetivo del Plan estratégico es atender, con respuestas adecuadas, a los cambios significativos que la sociedad actual demanda de la Institución Universitaria, dentro de un marco europeo compartido para la educación superior y con proyección mundial, desde el punto de vista del desarrollo de las redes de comunicación, para los sistemas universitarios y las comunidades científicas.***

### *El Plan Estratégico como instrumento ...*

*A la Universidad le compete, en un período de 12 años, con fases cuatrienales, contadas a partir de 1.988, la elaboración de:*

- ✓ repertorio de medidas concretas
- ✓ diagnóstico estratégico de fortalezas y debilidades
- ✓ medidas para desarrollar la autoestima en el marco de la cultura de la calidad y la excelencia
- ✓ orientaciones para la identificación emblemática que legitimen el orgullo de pertenencia
- ✓ vías de acción que desarrollen los principios de la UNESCO para la educación superior: calidad, pertinencia e internacionalización
- ✓ ideas directrices que propicien un nuevo marco legal para la Institución, tanto desde el punto de vista de la ordenación universitari, como de la financiación y de la planificación
- ✓ guías para el desarrollo, la renovación y la superación, sin renunciar al peso de una tradición universitaria de 500 años


*El Plan Estratégico, como instrumento de trabajo, rechaza la existencia de universidades aisladas del entorno y defiende, frente al autismo universitario, la proyección social, externa y estratégica de la Universidad en todos los ámbitos de la vida.*

### *El Plan Estratégico como plataforma ...*

*El Plan Estratégico plantea una encrucijada de partida que puede resumirse del siguiente modo con vistas al diseño de una política estratégica para mejorar la calidad del perfil:*

- ✓ Decrece la demanda tradicional
- ✓ Se mantiene o incrementa la plantilla del profesorado
- ✓ Desciende la financiación derivada del módulo por alumno
- ✓ Se incrementan los gastos derivados de la implantación de los nuevos planes de estudios
- ✓ La Universidad confirma su voluntad de seguir avanzando hacia un perfil de oferta completa en una estructura bicampus.

*Incluso aceptando que la posición relativa de la Universidad, en cuanto universidad completa, varía sensiblemente respecto de la media en España según se computen o no los perfiles propios de las universidades politécnicas, cabe decir que, la plataforma que nace del Plan Estratégico conlleva un reto de gran alcance, pues la encrucijada descrita tiene que resolverse atendiendo a:*

- ✓ La reformulación de la oferta
  - ✓ La reformulación de la plantilla
  - ✓ La reformulación de la financiación
  - ✓ La reformulación de la proyección institucional.
- 

*El Plan Estratégico como plataforma ...*

*Esto es así porque, de acuerdo con los principios del Plan Estratégico, la Universidad de Santiago de Compostela:*

- ✓ ni se puede convertir en un "retiro de lujo" para los profesores sin alumnado
- ✓ ni se puede abandonar la idea de perfil completo
- ✓ ni se puede reducir la plantilla, atendiendo a las necesidades de implantación de nuevos planes de estudios
- ✓ ni se puede estar sólo coyunturalmente implicado en la tarea social.

*Por lo tanto, atendiendo al Plan Estratégico como instrumento y como plataforma, el objetivo prioritario de las actuaciones derivadas del proyecto USC 2.002 queda definido como:*

*Mejora de calidad del perfil desde el Plan Estratégico, sin interferir las actuaciones derivadas de las competencias de cada uno de los Vicerrectorados.*

*Proyecto USC 2.002:  
Componentes fundamentales*




*Perfiles universitarios*

*Hoy en día, en cuanto a modelos de universidad se refiere y aplicando metodologías de posicionamiento estratégico, se distinguen cuatro tipos, que admiten combinaciones entre sí y cuyas características principales son:*

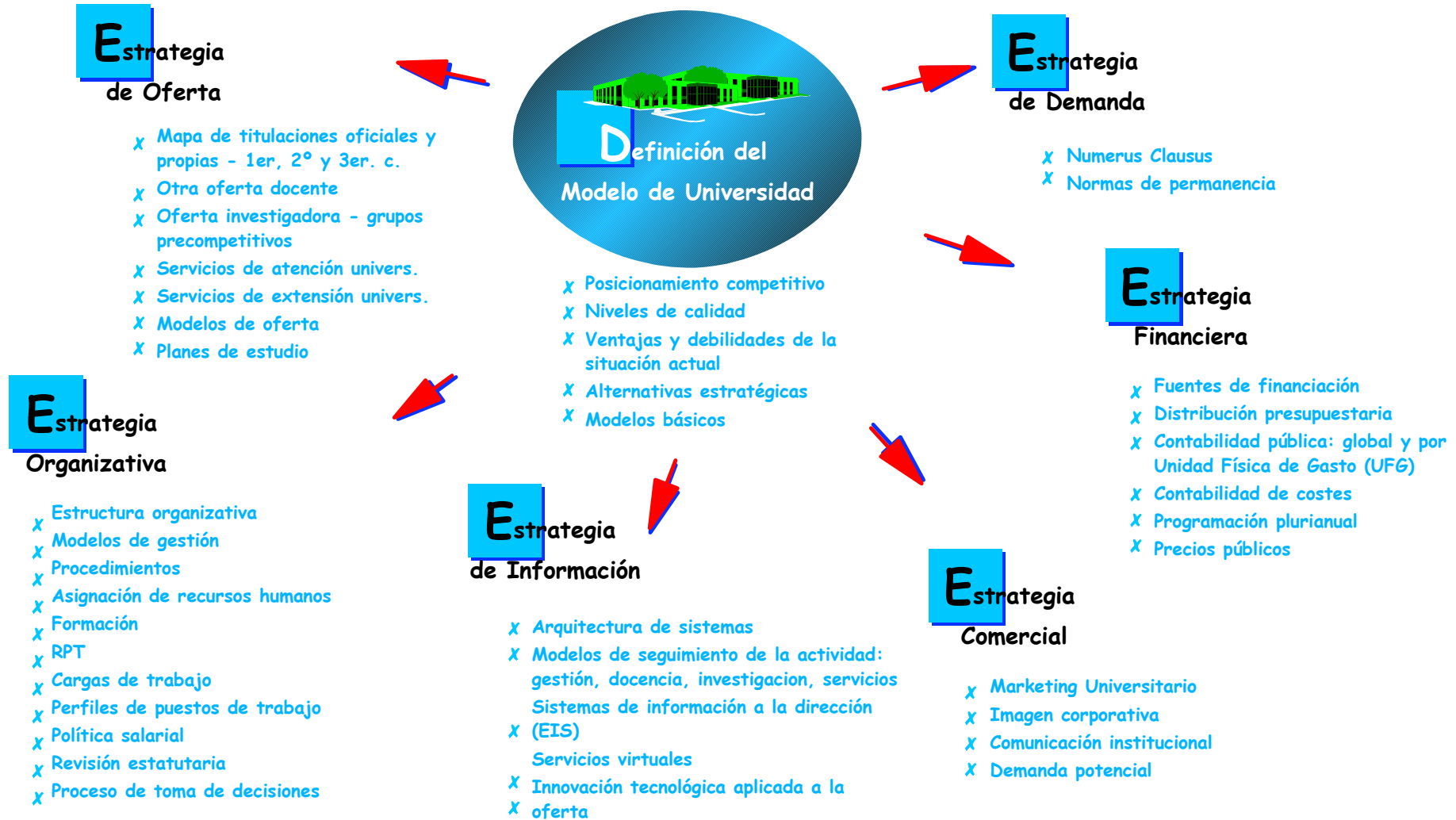
- ✓ ***Universidad Genérica:*** alta diversificación en cuanto a las titulaciones ofertadas; orientación, fundamentalmente, hacia la docencia; dedicación académica y atención administrativa individual al alumno por debajo de la media; gran participación de titulaciones consolidadas en su cartera de oferta; bajo ratio profesor/alumno; potenciación de primer y segundo ciclo.
- ✓ ***Universidad Genérica Focalizada:*** baja diversificación; atención administrativa y dedicación académica inferiores a la media; orientada hacia la docencia y al servicio de su región; cartera compuesta por titulaciones consolidadas y en declive o de demanda minoritaria.
- ✓ ***Universidad Diferenciada:*** alta diversificación; orientada hacia la investigación; dedicación académica y atención administrativa al alumno superiores a la media; presencia de titulaciones estrella; alto ratio profesor/alumno; potenciación del tercer ciclo.
- ✓ ***Universidad Especializada:*** baja diversificación; alta ratio profesor/alumno y elevada dedicación académica; orientada hacia la investigación; oferta de titulaciones estrella y consolidadas; potenciación de tercer ciclo; imagen de calidad y alta excelencia percibida por el mercado.

***El avance hacia el modelo de Universidad Diferenciada es el resultado final de un proceso de reflexión y, a la postre, de clarificación de una serie de aspectos que han de plasmarse en el diseño de las políticas universitarias de carácter estratégico.***





Políticas universitarias de carácter estratégico



*Desarrollo de modelos de gestión de calidad*

***En el desarrollo actual de sistemas educativos europeos, se han llegado a desarrollar, con un fuerte consenso, modelos de calidad aplicados a la educación.***

- ✓ La calidad no se puede medir sólo ni directamente por el gasto en infraestructuras materiales
- ✓ La calidad no se puede medir sólo ni directamente por el gasto en infraestructuras humanas

***La mayor parte del gasto en una institución educativa corresponde al capítulo de personal. Resultaría totalmente contradictorio aceptar que el mayor gasto se realiza en plantillas ineficaces e incompetentes.***

***Los modelos de calidad en educación mantienen que, por principio, la calidad de la educación depende, en buena medida, de la calidad de los profesionales de la educación y ésta depende, a su vez y en gran medida, de la formación que reciban. Es totalmente contrario a las tesis de los modelos de gestión de calidad aceptar el postulado de que, como a los soldados en la mili el valor, a los profesionales de la educación se les supone siempre la calidad de forma permanente.***

***Los modelos de gestión de calidad en educación apuntan a un modelo sistémico en el que:***

- ✓ las finalidades se convierten en variables ambientales de cada nivel de toma de decisiones
- ✓ los problemas en el sistema son problemas de organización compleja que implican medios, agentes y demás elementos involucrados

*Desarrollo de modelos de gestión de calidad*

***Existen diversos modelos de gestión de calidad y algunos de ellos están siendo aplicados de manera exitosa a las instituciones educativas. Actualmente, se adaptan las normas ISO a la educación y a la gestión públicas.***

***Los indicadores de Calidad y de Cultura de calidad en los centros educativos según diversos autores son:***

<i>Wilson, 1.992</i>	<i>Libro Blanco de las Comunidades Europeas, 1..995</i>	<i>OCDE, 1.991</i>	<i>Williams J. y watson L., 1.995</i>	<i>Pérez R., 1.994</i>	<i>Rupérez, 1.994</i>	<i>Gentó, 1.996</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la enseñanza</li> <li>• Calidad de la escuela</li> <li>• Calidad de la planificación</li> <li>• Calidad de la aplicación</li> <li>• Evaluación y mejora de la calidad del rendimiento del profesor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis y control de competencias básicas.</li> <li>• Aprendizaje de tres lenguas extranjeras y de nuevas tecnologías</li> <li>• Experiencias pedagógicas innovadoras</li> <li>• Prolongación de los estudios</li> <li>• Ampliación del acceso a estudios superiores</li> <li>• Aumento del capital humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo</li> <li>• Medición de resultados y evaluación y supervisión</li> <li>• Papel de los profesores</li> <li>• Organización de la institución</li> <li>• Dimensión de los recursos</li> <li>• La institución como foco de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Tiempo dilatado</li> <li>• Liderazgo eficaz</li> <li>• Compromiso de todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del aprendizaje</li> <li>• Calidad de las relaciones en el centro</li> <li>• Calidad de los recursos materiales</li> <li>• Calidad de los recursos humanos</li> <li>• Calidad de los resultados académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección escolar</li> <li>• Gestión de los recursos humanos del profesorado (selección, formación, reconocimiento, plan de carrera)</li> <li>• Nuevas formas de participación</li> <li>• Autonomía de gestión en los centros</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Impacto en la sociedad</li> <li>• Importancia de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predictores (liderazgo educativo, disponibilidad de medios personales, diseño de estrategia, gestión de recursos, metodología educativa).</li> <li>• Identificadores (producto educativo, satisfacción de estudiantes, efecto de impacto, satisfacción del personal del centro).</li> </ul>

*Proyecto USC 2.002:  
Estrategias de actuación*



*Estrategias de actuación*

*Ajustadas a la situación real de la USC en el marco legal del Sistema Universitario Gallego.*

*Orientadas a la diversificación:*


- ✓ Estrategias sectoriales de diversificación (nuevas áreas de influencia)
- ✓ Estrategias horizontales de diversificación (Centros de Liderazgo)

*Ajustadas a la situación real de la USC en el marco legal del SUG*

***Actuación sobre el perfil***


- ✓ Desajustes en la plantilla
- ✓ Redundancias en la oferta
- ✓ Afinidades de áreas respecto de los planes
- ✓ Eficiencia institucional y áreas desaprovechadas

***Actuación sobre la financiación***

- ✓ Política financiera desde la Administración - módulo por alumno
  - ✓ Estrategia mixta por ajuste al gasto real (racionalización) y por incremento de los ingresos (incentivación de la financiación atendiendo a criterios de calidad)
  - ✓ Ampliación de la autofinanciación
  - ✓ Soporte desde los planes regionales y desde el marco regional de convergencia europea.
- 

*Orientadas a la diversificación*

*Estrategias sectoriales de diversificación (nuevas áreas de influencia)*

- ✓ Abrir nuevo mercado hacia el área de familia, colaborando, institucionalmente, con la Consellería (Congresos, master, títulos propios, instituto universitario e incentivación de actividades relacionadas con el voluntariado internacional).
  - ✓ Abrir nuevo mercado hacia el área de cultura, colaborando, institucionalmente, con la Consellería, con objeto de diseñar políticas favorables a educación para el desarrollo, globalización y mercado de la sociedad de la información.
  - ✓ Abrir nuevos mercados con claro interés en el desarrollo regional, colaborando, institucionalmente, con las Consellerías que corresponda (Casa América, Casa Europa).
  - ✓ Abrir nuevo mercado hacia el área empresarial, colaborando, institucionalmente, en el desarrollo de Universidad a la carta para formación continua.
  - ✓ Abrir mercado derivado del desarrollo curricular (4º ciclo, títulos de especialización para graduados, formación especializada para FP II, formación en nuevas tecnologías para maestro, desarrollo de cursos de técnicas de estudio para alumnos universitarios).
- 

*Orientadas a la diversificación (Cont.)*

*Estrategias horizontales de diversificación (Centros de Liderazgo)*

- ✓ La ubicación de la Universidad en el nuevo posicionamiento requiere la creación de nuevos órganos adecuados a la nueva filosofía, con objeto de establecer nuevas conexiones eficaces entre el proyecto, su ejecución y las decisiones de gobierno

Los centros de liderazgo se presentan como:

- instrumentos ajustados a la producción y gestión del conocimiento
- organizaciones de convergencia y facilitadores de la nueva mentalidad y de su puesta en práctica
- centros estratégicos de apoyo a la política rectoral, con una misión definida para:
  - identificar problemas educativos
  - revisar la investigación y las experiencias existentes sobre cuestiones que mejoran soluciones a la implantación de la política estratégica
  - recomendar un conjunto de prácticas y programas que pudieran contribuir a solucionar el problema
  - sugerir estrategias al equipo de gobierno que pudieran ser usadas para mejorar la estrategia aplicada
- **los centros de liderazgo refuerzan la figura de Gobierno y generan distancia institucional frente al clientelismo y el oportunismo.**



*Orientadas a la diversificación (Cont.),*

*Estrategias horizontales de diversificación (Cont.)*

- los centros de liderazgo refuerzan la toma de decisiones en la planificación a largo y medio plazo respecto de
  - el modelo de enseñanza, formación permanente y gestión del conocimiento
  - la penetración empresarial de la investigación
  - la proyección en el desarrollo regional
  - el avance estratégico en el perfil

Básicamente se perfilan cuatro centros de liderazgo con intención de desarrollar la política estratégica:

- **El ICE** debe transformarse en centro de liderazgo, ajustando sus funciones a:
  - Evaluación docente
  - Formación complementaria a estudiantes en técnicas de estudio
  - Colaboración con el departamento en formación permanente del profesorado
  - Desarrollo de programas de enseñanza abierta y a distancia para implantación del modelo mixto de enseñanza en la Universidad, para colectivos propios y externos
  - Generar una red de relaciones con universidades prestigiosas de educación a distancia, para intercambio y producción del conocimiento en unidades didácticas que, avaladas por la USC académicamente, puedan dar lugar a certificados de especialización y doble titulación, si fuera el caso.
  - Dado que está previsto un descenso del número de alumnos, esta situación debería aprovecharse para mejorar cualitativamente la ratio alumnos/profesor, estableciendo programas pedagógicos para orientación y tutoría.

*Orientadas a la diversificación (Cont.)*

*Estrategias horizontales de diversificación (Cont.)*

- El ICE se convierte en el centro de liderazgo especialmente orientado hacia el modelo de enseñanza y la formación permanente.
- Un aspecto fundamental de un centro de este tipo es su relación con la producción y gestión del conocimiento. En el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las universidades tienen un reto de obligado cumplimiento. No se trata de una cuestión sectorial que pudiera mejorar o no una parte del modelo universitario, sino de una cuestión horizontal cuya omisión supone dejar a la universidad a un nivel cualitativo de desarrollo cada vez más alejado de los avances que promete la sociedad de la información. Los problemas básicos que se plantean para la producción y gestión del conocimiento son derivados de:

Infraestructura

Formación de personal

Generación de contenido instructivo

Integración de la red en el desarrollo curricular

- La universidad está en condiciones de abordar estos tres últimos puntos a partir de su infraestructura actual. El ICE debería transformarse en **EL CENTRO DE DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO DE LA USC**, con claras responsabilidades en el campus virtual de la universidad compostelana del siglo XXI.
- Otra alternativa plausible sería mantener el ICE con las funciones encomendadas en este documento, reservando el campus virtual y la producción y gestión del conocimiento para otro centro de liderazgo **CENTRO DE DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO.TIC**.

*Orientadas a la diversificación (Cont.)*

*Estrategias horizontales de diversificación (Cont.)*

- **EL OBSERVATORIO TECNOLÓGICO** de la USC debe crearse como centro de liderazgo para ajustarse a la política de la Unión Europea, tanto en transferencia de tecnología como en difusión de resultados y apoyo a la generación de tecnología autóctona. La USC ya ha dado pasos para integrar los diversos órganos implicados en esta estrategia y está en condiciones de crear la red tecnoeconómica de investigación que permita la penetración de la empresa desde la comunidad científica.
- **EL IDEGA** debe convertirse en centro de liderazgo orientado a canalizar el papel de la USC en la política de desarrollo regional, generando las directrices e información que favorezcan la planificación y la convergencia sobre la financiación.
- **EL CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS** debe convertirse en un centro de liderazgo que oriente la vocación europea de la Universidad de Santiago, junto con casa Europa, hacia tercer ciclo de calidad y hacia los graduados como especialización de las titulaciones y hacia el apoyo estratégico al perfil de la oferta de la Universidad.
  - La USC, por la relación estratégica de Galicia con América, debe generar un centro de liderazgo orientado a esta relación con el objetivo de desarrollar la Universidad Internacional Galaico-Americana o el Centro de Estudios Iberoamericano, que busque el consorcio con las universidades americanas de educación a distancia (CREAD) para usar la red de telecomunicaciones en beneficio de la convergencia cultural.

*Orientadas a la diversificación (Cont.)*

*Estrategias horizontales de diversificación (Cont.)*

- Por este camino se abriría una fecunda vía de generar reconocimiento de créditos para el doctorado de alumnos iberoamericanos, títulos compartidos, doble titulación y títulos de especialidad sobre la oferta básica. De este modo, la toma de decisiones sobre la oferta se distanciaría de la ejecución de la decidida y de la recogida de información para la toma de decisiones. Mantener estos tres niveles vinculados casi directamente al Equipo Rectoral no asegura la independencia en la toma de decisiones y favorece no sólo la identificación de la decisión institucional con la opinión particular, sino también la asimilación de lo particular de la decisión con la urgencia del momento.
- Por otra parte, conviene recordar que la proliferación de oferta de estudios de doctorado para extranjeros está generando un mercantilismo que merma la calidad.
- Los departamentos establecen límites de plazas para alumnos de doctorado en la comunidad, pero, a mayores de este límite, aceptan duplicarlo en universidades extranjeras, con compromiso de atención docente.
- Esta actuación, que raya en la ilegalidad, plantea tres problemas: se reduce el nivel de exigencias en el doctorado extranjero, se incumple el principio de publicidad y mérito, atendiendo a un criterio arbitrario del límite de plazas, y se genera una fuente de competencia desleal para los alumnos de la Comunidad.
- Tal parece que los intereses de estos cursos son puramente económicos, pues ¿cómo es posible que, si atendiendo a la dedicación de profesores, se establece un límite, esos mismos profesores pueden atender, a mayores, a otros alumnos -los extranjeros- con compromiso de dirección de tesis?.

*Proyecto USC 2.002:  
Propuesta de compromisos*



*Propuesta de compromisos*

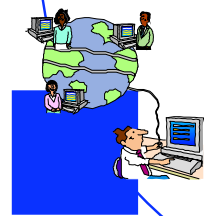
*USC I - La universidad completa:  
Estrategias de Calidad*



*USC II - La Universidad Social:  
Alternativas complementarias de la oferta.*



*USC III - La Universidad Virtual:  
Aplicación de las nuevas tecnologías a la enseñanza*



*USC IV - La Universidad Internacional:  
Dimensión adecuada*



*Estrategias de soporte: Los Centros de Liderazgo*



*Propuesta de compromisos (Cont.)*



**USC I - La universidad completa - Estrategias de Calidad:**

***Actuaciones sobre el perfil de la Universidad***

- ✓ *Planes de estudios*
- ✓ *Redundancias*
- ✓ *Areas desaprovechadas*
- ✓ *Títulos de especialización para graduados*
- ✓ *Reformulación de departamentos*
- ✓ *Optimización de la plantilla*

***Actuaciones sobre la financiación de la Universidad***

- ✓ *Actuación sobre la Política financiera desde la Administración*
- ✓ *Estrategia mixta por ajuste al gasto real (racionalización) y por incremento de los ingresos (incentivación de la financiación atendiendo a criterios de calidad).*
- ✓ *Ampliación de la autofinanciación.*



*Propuesta de compromisos(Cont.)*



***USC II - La Universidad Social - Alternativas complementarias de la oferta:***

✓ *Nuevas áreas de influencia*

*Familia y educación para el desarrollo*

*Cultura y sociedad de la información*

*Desarrollo regional*

*Empresas y formación a demanda*

*Desarrollo curricular (4º ciclo, títulos de especialización de graduados, formación especializada para FP II, formación en nuevas tecnologías para maestros, técnicas de estudio).*



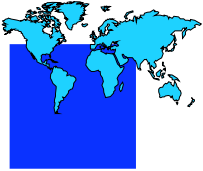
*Propuesta de compromisos (Cont.)*



***USC III - La Universidad Virtual - Aplicación de las nuevas tecnologías a la enseñanza:***

- ✓ *Oferta tradicional a distancia - modelo mixto*
- ✓ *Nuevas áreas de influencia a distancia*
- ✓ *Convenios con universidades de prestigio - títulos dobles, compartidos y de especialidad con reconocimiento de créditos*
- ✓ *Desarrollo de la red de educación a distancia*

*Propuesta de compromisos (Cont.)*



***USC IV - La Universidad Internacional - Dimensión adecuada:***

- ✓ *Universidad internacional Galaico-americana - Casa América*
- ✓ *Casa Europa*
- ✓ *Redes de investigación*
- ✓ *Consortio de universidades con intereses compartidos en política docente*
- ✓ *Red tecnoeconómica de investigadores*

*Propuesta de compromisos (Cont.)*



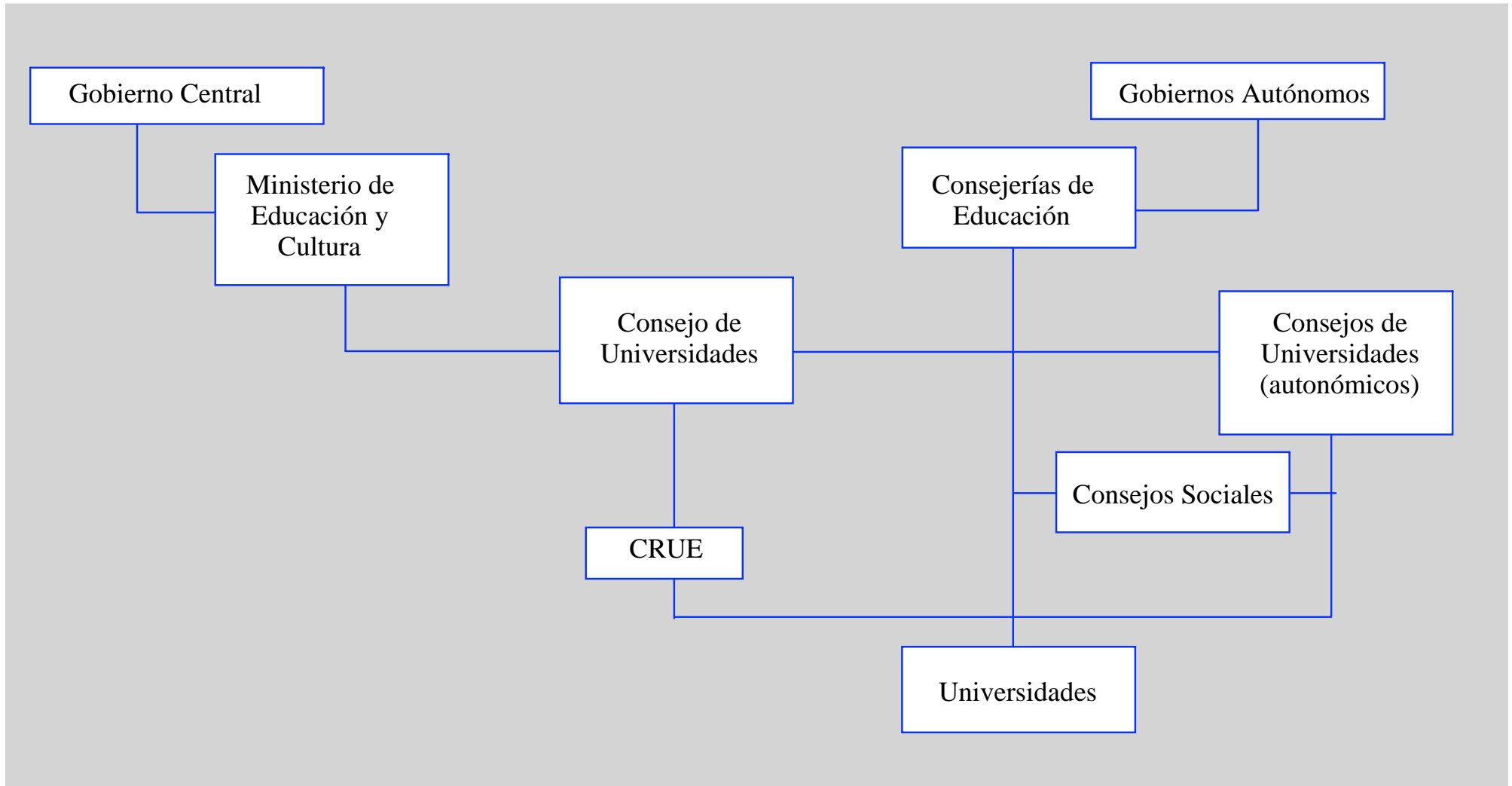
**Estrategias de soporte - Centros de Liderazgo:**

- ✓ **ICE:**
  - Apoyo a la orientación y a la docencia*
  - Implantación del modelo de enseñanza mixto*
  - Desarrollo de la gestión del conocimiento*
- ✓ **OBSERVATORIO TECNOLÓGICO:**
  - Penetración de la empresa desde la investigación*
  - Generación de la red tecnoeconomica de investigación*
- ✓ **IDEGA:**
  - Proyección en la política de desarrollos regionales*
  - Orientación de la financiación*
- ✓ **CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS:**
  - Orientación estratégica hacia:*
    - El tercer ciclo de calidad*
    - La proyección internacional*
    - La consolidación del perfil*

*Anexo 1:  
Marco legal actual*



Agentes del Sistema Educativo Superior



*Agentes del Sistema Educativo Superior*

- Establecimiento del sistema de enseñanza: edades, obligatoriedad, gratuidad, etc.
- Legislación que compete al Estado: LRU, Decreto de mínimos
- Marco de la política de personal: Régimen retributivo del personal, Procedimientos de concurso de plazas, etc.
- Convalidaciones
- Política general de becas y ayudas
- Elección del Secretario General del Consejo de Universidades
- Aprobar la estructura del sector: sistema de créditos docentes, relación de títulos oficiales y materias troncales, duración de los títulos, procedimientos de selección al ingreso (selectividad), distrito único/compartido, mínimos para la existencia de departamentos y órganos colegiados, Órganos colegiados y unipersonales de obligatoria existencia, Sistema de especialización médica - MIR, etc.
- Competencias sobre investigación

***MEC***

*Agentes del Sistema Educativo Superior*

- Financiación: fijar subvenciones y tasas, aprobar modificaciones presupuestarias
- Aprobación del mapa de titulaciones
- Creación de títulos autóctonos
- Desarrollo del marco general de regulación: leyes autonómicas de política educativa, ley de Consejos Sociales, etc.
- Aprobar Estatutos de las Universidades
- Creación de Universidades y Centros y coordinación regional

*Consejerías*

- Aprobación de presupuestos
- Normas de permanencia
- Solicitud de reconocimiento de títulos
- Supervisión de las actividades económicas
- Programación de la Universidad
- Promover la colaboración Universidad-Sociedad
- Aprobar adquisiciones de bienes y equipos de investigación

*Consejos Sociales*



*Agentes del Sistema Educativo Superior*

- Recomendaciones de reformas estructurales
- Aprobación de Planes de Estudios
- Fijar número de clausuras
- Coordinación de las universidades

*Consejo de Universidades*

- Elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos
- Elaboración, aprobación y gestión de programas plurianuales
- Establecimiento y modificación de plantillas
- Elaboración y propuesta de planes de estudio, límites de acceso, centros, etc.
- Solicitud de títulos oficiales y creación de títulos propios.
- Desarrollo del tercer ciclo.
- Fórmulas de financiación externa.
- Desarrollo de programas y política de docencia e investigación.
- Determinación de departamentos.
- Política de exención de tasas.

*Universidades*






*Anexo 2:*  
*Sistema Universitario Español*



*Enseñanza Superior*

***Reformas acometidas por la Administración.***

- ✓ Descentralización del sistema educativo superior hacia las CC.AA.
  - ✓ Ampliación del abanico de oferta, acercándonos a la especialización de títulos existente en Europa.
  - ✓ Introducción del concepto "Departamento" como área de oferta de conocimiento que apoya a diversidad de servicios.
  - ✓ Reforma del sistema de asignaturas al sistema de créditos
  - ✓ Primeros avances para la introducción de la Sociedad en la Universidad: Consejo Social.
  - ✓ Generalización de los estudios universitarios
  - ✓ Inyección de recursos financieros.
  - ✓ Mayor autonomía universitaria.
  - ✓ Participación de la Comunidad Universitaria en el sistema.
  - ✓ Medidas de coordinación entre los agentes implicados.
  - ✓ Sistema de elección del profesorado.
- 

*Enseñanza Superior*

*Problemas del sistema educativo superior actual*

- ✓ Restringe la libertad de elección.
  - ✓ No garantiza la calidad de los títulos: multiplicación indiscriminada del número de universidades y aparición de "universidades clónicas".
  - ✓ El sistema educativo general ha fomentado la demanda de títulos universitarios, devaluando su valor en el mercado. Imagen de la universidad como "fábrica de parados".
  - ✓ Encarece el sistema.
  - ✓ Desigualdad de oportunidades.
  - ✓ Se ha alcanzado el techo de crecimiento de la demanda tradicional. El descenso de la natalidad comienza a afectar a la enseñanza superior.
- 