

Índice

AGRADECIMIENTOS	13
ABREVIATURAS.....	19
PRÓLOGO. D. Ricardo Rivero Ortega.....	21
PRESENTACIÓN. D. Antonio Arias Rodríguez.....	25
CAPÍTULO PRELIMINAR	29
1 OBJETO Y JUSTIFICACIÓN. LOS QUÉS Y LOS PORQUÉS	31
2 PREMISAS DE PARTIDA.....	34
Capítulo I - GOBERNANZA UNIVERSITARIA.....	37
1.1 GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. PLANTEAMIENTO.....	39
1.2 LA GOBERNANZA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD. DIAGNÓSTICO, CONDICIONANTES Y PROPUESTAS.....	42
1.3 TRANSFORMACIONES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO UNIVERSITARIOS	49
1.3.1 El Rector y su equipo. Profesionalización y Externalización.....	51
1.3.2 El Gerente, Rol dual. Notas de Management para solventar sus capturas y mejorar su eficacia. Gestión del talento	54
1.3.3 El Consejo de Universidad como fusión del Consejo Social y Consejo de Gobierno. Recursos, ejecutividad y responsabilidad	67
1.4 DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS LEGISLATIVAS EN EL SUE.....	71
1.5 COORDINACIÓN Y GOBERNANZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL	75
1.6 EL AGOTAMIENTO DEL MODELO LOU. LA REFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL.....	81
1.6.1 Informes Estratégicos. ¿Qué y cómo evolucionar?	81
1.6.2 Ejes clave para la Reforma en la Gobernanza del SUE.....	90
1.6.3 Recentralización de la Financiación Básica ante los fallos del Modelo Autonómico	95
1.6.4 Apuntes para un Pacto de Estado por la Universidad y la Ciencia alejado de la Partitocracia	102
1.6.5 Algunas prospecciones sobre la evolución del Modelo de Universidad que trae la Tecnología.....	108
1.7 AUTONOMÍA UNIVERSITARIA	113
1.7.1 Una visión de la Autonomía Universitaria desde las Relaciones de Poder y las Injerencias Políticas	113
1.7.2 Financiación, Autonomía efectiva y Responsabilidad.....	116

1.7.3	Anclaje Constitucional como Derecho Fundamental. Límites	119
1.7.4	Tutela Jurisprudencial y mecanismos de defensa de la Autonomía Universitaria	123
1.8	POLÍTICAS ACADÉMICAS Y DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA. ALCANCE JURÍDICO DEL AUTOGOBIERNO	129
1.8.1	Enseñanzas Oficiales y Titulaciones Propias	132
1.8.2	Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	137
	1.8.2.1 Estrategia y Diferenciación. Concentración de Recursos	137
	1.8.2.2 Esquemas de Financiación	144
	1.8.2.3 Gestión Directa e Indirecta	148
1.8.3	Transferencia de Tecnología y Resultados de I+D+i	150
	1.8.3.1 Mejoras en el Sistema de Gobierno y Gestión de la TT	151
	1.8.3.2 Propuestas jurídico técnicas para rearmar internamente el desestructurado Marco Normativo de las Spin Offs	153
	1.8.3.3 Incompatibilidades y Conflictos de Interés en Spin Offs	159
1.8.4	Fundaciones, Sociedades y otros Entes Dependientes. Control jurídico a la Huida Administrativa	163
1.8.5	Gestión del Talento. Personas. Selección y Condiciones	169
	1.8.5.1 Personal Docente e Investigador. Selección, Endogamia y Estructura	169
	1.8.5.2 Personal de Administración y Servicios	174
	1.8.5.3 Régimen de Retribuciones Públicas	175
1.9	CORRUPCIÓN Y FRAUDE, ANTÍTESIS DEL BUEN GOBIERNO.....	179
1.9.1	Concepto y Efectos. La Necesidad de un Combate Multidisciplinar e Integral.....	179
1.9.2	Medidas Anticorrupción para la Universidad. Fortalecimiento de la Prevención Administrativa y la Represión Penal.....	187
1.9.3	La Lucha desde las Instancias Europeas: Arquitectura Normativa y Organismos. La OLAF	195
1.9.4	El Servicio Nacional de Coordinación Antifraude español. Régimen jurídico, funciones y limitaciones	203
1.9.5	Conflictos de Interés y Colusión en la Universidad	208
1.10	TRANSPARENCIA Y TECNOLOGÍA, PILARES DEL BUEN GOBIERNO.....	211
1.10.1	Transparencia, Antídoto a la Corrupción.....	212
	1.10.1.1 Informes sobre Transparencia Universitaria.....	212
	1.10.1.2 La actividad Subvencional Universitaria. Planificación y Eficiencia.....	217
1.10.2	Tecnología. La Era Actual	221
	1.10.2.1 La Gestión del Cambio Tecnológico en el Titanic Universitario. Migración del Control hacia la Fiscalización Electrónica.....	221
	1.10.2.2 El Gobierno de los Sistemas de Información y su Control Interno. Un Programa de Trabajo para su Auditoría.....	228
	1.10.2.3 Marcos de Referencia para el Gobierno y la Gestión de la Tecnología y el Public Data	237
	1.10.2.4 Ciberseguridad. Marcos de trabajo, ISO y ENS. Situación Universitaria y Recomendaciones.....	242
	1.10.2.5 Protección de Datos Personales frente al Open Data y el Derecho a una Buena Administración libre de Corrupción. 257	
	1.10.2.6 Big Data & Data Science para el Gobierno y el Control de la Universidad	263

Capítulo II - GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA	273
2.1 PLANTEAMIENTO. MODELIZAR LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DIFERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD.....	275
2.2 REFERENCIAS INTERNACIONALES SOBRE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS. PERSPECTIVA COMPARADA Y APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	278
2.3 CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD. ESTUDIOS PREVIOS Y DESAFÍOS ACTUALES.....	285
2.4 ARTICULACIÓN DEL ENFOQUE DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DEL MARCO DE CONTROL INTERNO COSO, EL MODELO DE TRES LÍNEAS DE DEFENSA Y EL PRINCIPIO DE GESTIÓN RESPONSABLE.....	299
2.5 LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (IAI)	312
2.6 LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA NORMATIVA DE AUDITORÍA PÚBLICA INTERNACIONAL. EL ENFOQUE DE LA INTOSAI. LAS ISSAIS.....	315
2.6.1 Importancia de la perspectiva del Control Externo Público Internacional para la Universidad.....	315
2.6.2 Arquitectura Ordinamental de las ISSAIS.....	316
2.6.3 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público. El Riesgo de Auditoría	318
2.6.4 Directrices Generales de Auditoría. Identificación y Evaluación de Riesgos. La Respuesta del Auditor al Riesgo.....	323
2.7 EL TRIBUNAL EUROPEO DE CUENTAS. LECCIONES PARA LA GOBERNANZA Y GESTIÓN DE RIESGOS UNIVERSITARIA.....	325
2.7.1 Historia, Organización y Gobernanza.....	325
2.7.2 Metodología de Auditoría.....	328
2.7.2.1 Estrategia y Prioridades de TCE.....	328
2.7.2.2 Programa Anual y alineación de Auditorías y Prioridades...	330
2.7.2.3 Actividades de Auditoría	335
2.7.2.4 Los Programas de Trabajo de las Auditorías de las Cámaras	339
2.7.2.5 Elaboración y Publicación del Informe	340
2.7.3 Marco Normativo y Técnico.....	341
Capítulo III - CUMPLIMIENTO NORMATIVO UNIVERSITARIO	353
3.1 PLANTEAMIENTO. DEL PRINCIPIO DE LEGALIDAD AL CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	355
3.1.1 Legalidad y Cumplimiento en la Esfera Pública.....	355
3.1.2 Cumplimiento Normativo o Compliance.....	356
3.2 CUMPLIMIENTO EN EL ÁMBITO DEL DERECHO ADMINISTRATIVO.....	360
3.2.1 Cumplimiento y Normativa de Control Interno Público	360
3.2.1.1 Ámbito objetivo. Del Vacío Constitucional a los Reglamentos de Control Interno Universitarios.....	360
3.2.1.2 Propuesta de Reglamento de Control Interno Universitario basado en GRC	363
3.2.1.3 El Control del Legislativo y las Políticas Públicas desde el punto de vista de la Auditoría Pública	365
3.3 LA CONTRATACIÓN PÚBLICA UNIVERSITARIA.....	368
3.3.1 Vías de ejecución del Gasto Público y su Control Interno	368
3.3.2 La Perversa Elección entre Legalidad o Eficiencia en el Control de la Contratación Pública. Eficiencia es legalidad.....	371

3.3.3	El Legislador Español, factor clave de Riesgo de Incumplimiento Normativo	373
3.3.4	Principales Incumplimientos en la Contratación Pública Universitaria. Análisis y Medidas de Control.....	380
3.3.4.1	Justificación de la Necesidad e Idoneidad del Contrato	383
3.3.4.2	Contrato Menor, Puntos de Control y Medidas de Transparencia.....	384
3.3.4.3	Pre-Licitación. El Trabajo de Cocinas.....	396
3.3.4.4	Licitación: solvencia, prohibiciones y falsedades	399
3.3.4.5	Adjudicación. Exclusividad y Negociado sin Negocio	401
3.3.4.6	El Bid Rigging o Manipulación de Ofertas.....	401
3.3.4.7	Ejecución: Modificaciones e Incumplimiento sin Penalizaciones. Propuestas de Control y Disuasión	404
3.3.5	Teoría de Control sobre Fraccionamientos. Requisitos y Supuestos.....	408
3.3.5.1	Definición, Finalidad y Funcionamiento del Fraccionamiento	408
3.3.5.2	Posicionamiento de Control para delimitar la incurrancia en Fraccionamiento	410
3.3.5.3	Efectos y Responsabilidades del Fraccionamiento	415
3.3.6	Corrupción y Contratación Pública en el Ámbito Universitario.....	417
3.3.6.1	Transparencia como Herramienta Estratégica de Cumplimiento, Crecimiento Económico y Lucha contra la Corrupción	419
3.3.6.2	Sistema de Alertas en la Detección de Fraude. Red flags en la Contratación Pública	423
3.3.7	La Investigación y la Transferencia como Sectores clave de Incumplimiento	440
3.4	CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD CONTABLE	441
3.4.1	Régimen Jurídico y Caracterización.....	442
3.4.2	Lo Contable en la Universidad	444
3.4.3	Reflexiones Críticas sobre la Jurisdicción Contable	450
3.5	COMPLIANCE EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA	455
3.5.1	La Responsabilidad Penal en la Universidad. Prevaricación, Ética y Desviación del Interés Público	455
3.5.2	Corrupción e Hiperregulación como Génesis del Compliance. Valor aportado	459
3.5.3	Régimen Jurídico de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas ..	461
3.5.3.1	Ámbito Objetivo. Responsables, Conducta Típica y Penas... 463	
3.5.3.2	Ámbito Subjetivo. Exclusión de lo Público. ¿Puede una Fundación Universitaria ser castigada penalmente? ¿Y una Spin Off?.....	464
3.5.3.3	Los Modelos de Prevención Criminal y Control como Eximente de Culpa	467

Capítulo IV - PROPUESTA DE UN MODELO DE UNIVERSIDAD PÚBLICA. INTEGRACIÓN DE SUS FUNCIONES DE GOBIERNO, GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO	471
--	-----

4.1	PLANTEAMIENTO. UN MODELO DE UNIVERSIDAD PÚBLICA, NO UNA REFORMA UNIVERSITARIA	473
4.2	LA GESTIÓN DEL GRC MODELIZADA: CARACTERIZACIÓN Y ENUNCIACIÓN DE PRINCIPIOS	475

4.3	VALOR APORTADO PARA EQUIPOS DE GOBIERNO, CONTROLES INTER- NOS Y ASESORÍAS JURÍDICAS	482
4.4	REQUERIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN	487
4.4.1	Responsabilidades del Sistema	487
4.4.2	Liderazgo desde arriba como Factor de Éxito	490
4.4.3	Propuesta de Reglamento Universitario de GRC.....	492
	Título I. Objeto y ámbito de aplicación.....	497
	Título II. El Sistema universitario de Governance, Risk Management y Compliance. Caracterización y elementos	497
	Título III. Responsabilidades y competencias.....	498
	Título IV. Etapas del proceso de gobierno, gestión de riesgos y cumpli- miento normativo	500
	Anexos	506
4.5	FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE UNIVERSIDAD GRC. CONDICIONANTES Y ENFOQUES.....	509
4.5.1	Etapa 1. Políticas Académicas y determinación de Objetivos Institu- cionales	510
4.5.1.1	Coherencia Institucional e Integridad Estratégica de Ob- jetivos.....	513
4.5.1.2	La Toma de Decisiones en las Políticas Académicas.....	514
4.5.1.3	Smart Targets / Goals	515
4.5.2	Etapa 2. Identificación de las Áreas de Riesgo.....	518
4.5.2.1	Fase 1. Obtención de las Áreas Funcionales de la Univer- sidad.....	519
4.5.2.2	Fase 2. Análisis de Integridad de Áreas Funcionales. Centros de Acumulación de Riesgo	520
4.5.2.3	Fase 3. Incorporación y Supresión de Determinadas Áreas..	522
4.5.2.4	Fase 4. Integración con el Contrato Programa de Finan- ciación Autónoma.....	524
4.5.3	Etapa 3. Identificación de Procesos de Gestión y Actividades Críticas	528
4.5.3.1	Fuentes de Información para la Identificación de Activi- dades.....	529
4.5.3.2	Factores Críticos de Éxito y Reingeniería de Procesos	531
4.5.3.3	Integración del Modelo GRC con el Sistema de Contabi- lidad Analítica	533
4.5.4	Etapa 4. Detección e Identificación de Riesgos	536
4.5.4.1	Fase 1. Detección y Definición de los Riesgos	536
4.5.4.2	Fase 2. Tipificación del Riesgo. Catalogación	540
4.5.4.3	Sistemas y Fuentes de Información.....	543
4.5.5	Etapa 5. Evaluación o Valorización de Riesgos	548
4.5.5.1	Fase 1. Segmentación y Parametrización. Problemática de la Evaluación	548
4.5.5.2	Fase 2. Técnicas de Medición y Escenarios	550
4.5.5.3	Fase 3. Evaluaciones de Contraste y Cuestionarios de Va- lorización de Riesgos.....	552
4.5.5.4	Fase 4. Risk Appetite. Niveles de Tolerancia y Estrategias frente al Riesgo.....	555
4.5.6	Etapa 6. Resultados. Cuadro Integral de Riesgos de la Universidad. Planificación Estratégica y Anual del Control Interno.....	559

Capítulo V - HERRAMIENTAS DESARROLLADAS	567
5.1 GOBIERNO Y CORRUPCIÓN. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA ANTIFRAUDE PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.....	569
5.1.1 Comprensión del Fenómeno y Formación Específica.....	570
5.1.2 La información es la Clave.....	571
5.1.3 El Canal de Denuncias.....	575
5.1.4 El Marco Jurídico: Reglamento de Protección del Denunciante	578
5.2 EL INVENTARIO O MAPA DE RIESGOS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ES- PAÑOLA	581
ÍNDICE DE RIESGOS ANALIZADOS.....	584
5.2.1 Gobierno Universitario	588
5.2.2 Área Económica	609
5.2.3 Personas.....	623
5.2.4 Investigación y Transferencia de Resultados de I+D+i.....	628
5.2.5 Área Académica	644
5.2.6 Tecnología	667
5.2.7 Control Interno	678
5.2.8 Riesgos Organizacionales Transversales	686
5.3 UN PROGRAMA DE COMPLIANCE PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA	691
5.3.1 Anclaje del Servicio de Compliance en la estructura. Independencia y Alcance	691
5.3.2 El compliance Officer Universitario	693
5.3.3 Áreas de Riesgo de Incumplimiento Universitario y Puntos de Control....	695
5.3.4 Sistema de Gestión de Incumplimientos. Funcionamiento, Tipifica- ción y Técnicas de Comunicación.....	699
5.3.5 Reporte del Incumplimiento. Estrategias de Actuación.....	699
ÍNDICE TEMÁTICO Y CONCLUSIONES	703
FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS	721
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	725
BIOGRAFÍA DEL AUTOR.....	743