



Universitat de Girona

# PRINCIPIS DE BON GOVERN I CODI DE BONES PRÀCTIQUES DE LA UdG

Consell de Govern núm. 1/12, de 26 de gener de 2012





**PRINCIPIS DE  
BON GOVERN  
I CODI DE  
BONES PRÀCTIQUES  
DE LA UdG**

**Consell de Govern núm. 1/12, de 26 de gener de 2012**

© D'aquesta edició: Universitat de Girona  
Octubre 2012

Dipòsit legal: Gl. 1513-2012  
Universitat de Girona: Servei de Publicacions  
Ed. Les Àligues - Pl. Sant Domènec, 3, 17071 Girona  
Tel. 972 41 82 06 - Fax 972 41 80 31  
[www.udg.edu/publicacions/](http://www.udg.edu/publicacions/)  
[publicacions@udg.edu](mailto:publicacions@udg.edu)

## ÍNDEX

1. Pròleg i introducció.....	5
2. Principis de bon govern de la UdG.....	9
3. Codi de bones pràctiques de govern de la UdG.....	13



# **Pròleg i introducció**





**G**ràcies als treballs de la Comissió de Governança, impulsats pel secretari general i pel Vicerectorat de Desplegament Normatiu, ara veuen la llum aquests Principis de bon govern, que després es desenvolupen en les recomanacions que es contenen en el Codi de bones pràctiques. Tots dos documents es publiquen de manera conjunta i dibuixen un escenari de treball en l'àmbit universitari no solament des del punt de vista formal, sinó també des de la perspectiva de la rectitud ètica que l'ha de presidir.

En aquest document de principis d'actuació, destaca de manera especial la necessitat d'establir unes funcions i unes responsabilitats clares, ja delimitades pels Estatuts de la Universitat i ara definides de manera diàfana. El compromís, per part de la comunitat universitària, tant amb els principis com amb el codi, implica una voluntat comuna d'establir, respectar i visibilitzar les regles del joc. De cap manera no es pot afirmar que tal cosa no succeís fins ara, però en aquest moment disposem d'un referent compartit per la comunitat universitària que en certifica la validesa i que avalarà els resultats obtinguts a través d'aquesta reglamentació.

Al mateix temps, aquests documents incideixen amb rotunditat en tres punts clau: la transparència i la necessitat de fornir els universitaris amb una informació nítida i a l'abast de tothom; la participació de tots els estaments, i la voluntat de retre comptes i d'assumir el lideratge que cal a tot projecte col·lectiu.

Tenim a la nostra disposició un material que ens ha d'ajudar no solament a millorar el present de la nostra institució, sinó a disposar d'eines de futur perquè la governança sigui efectiva i consensuada, amb l'objectiu de donar un millor servei a la societat.

**Anna M. Geli**  
*Rectora de la UdG*

La **governança** es pot entendre com el conjunt de normes i propostes d'actuació que faciliten el bon govern i orienten la gestió integral de la Universitat. En aquest context, la UdG s'ha plantejat el repte de **millorar** la forma de treballar en l'àmbit de la direcció i el govern de la Universitat, tot actuant amb criteris de rigor i responsabilitat, i implicant-hi totes les persones afectades.

L'objectiu últim del model de governança ha de ser la **millora de la informació i la comunicació** de tota la comunitat universitària en tots els àmbits i decisions de la universitat, amb un model que pivoti en les **persones**, per tal d'incrementar la seva **participació** i perquè, en definitiva, acabin sentint la UdG amb orgull i satisfacció.

Per fer-ho, s'ha posat a debat en el si de la UdG la definició d'un model innovador de governança. Amb aquesta finalitat s'ha creat la **Comissió de Governança**, per desenvolupar el procés de millora del model de governança de la UdG.

Fruit del procés de debat generat en el si de la Comissió, una de les seves recomanacions ha estat la necessitat de formular uns **Principis de bon govern** i d'elaborar un **Codi de bones pràctiques** de la UdG, que han de servir de guia per establir i/o millorar determinats aspectes relacionats amb la governança, l'acció de govern i l'exercici de la funció directiva a la Universitat.

El present document recull, doncs, una proposta de Principis de bon govern i un Codi de bones pràctiques que pretenen donar resposta a la diagnosi realitzada per part de la Comissió de Governança relacionades amb el model de governança de la UdG i que haurien de regir el funcionament dels **òrgans de govern unipersonals i col·legiats i altres funcions directives** a la UdG.

# **Principis de bon govern de la UdG**



**E**n aquest apartat es formulen els principis que haurien de regir el funcionament dels òrgans de govern unipersonals i col·legiats i altres funcions directives a la UdG. Aquests principis són conceptuals i cadascun deriva en una sèrie d'objectius i d'accions concretes coherents amb la formulació del principi corresponent.

Es parteix de la base que el principi de legalitat és el marc general bàsic en el qual s'insereixen la resta de principis i és el principi jurídic essencial de tot estat de dret. En virtut d'aquest principi s'afirma el sotmetiment dels òrgans de govern de la UdG a la llei i a la normativa vigents. Aquest sotmetiment s'ha d'entendre amb un sentit de vinculació positiva, és a dir, que els òrgans de govern no només no han d'actuar en contra de la llei, sinó que només poden fer allò que la llei els permet fer.

Aquests principis són un punt de referència per a la formulació d'un Codi de bones pràctiques de govern de la UdG, tenint en compte les peculiaritats o especificitats de la UdG i la diagnosi i propostes de millora formulades per part de la Comissió de Governança de la UdG, que han de facilitar el bon govern de la nostra institució.

A continuació es presenten els Principis de bon govern de la UdG:

- » **PRINCIPI 1:**  
**Claredat en l'assignació de funcions i responsabilitats als òrgans de govern unipersonals i col·legiats i d'altres funcions directives de la Universitat**
- » **PRINCIPI 2:**  
**Representativitat i participació en els processos de presa de decisió de la Universitat**
- » **PRINCIPI 3:**  
**Transparència, accés i disponibilitat d'informació rellevant relacionada amb el govern de la Universitat**
- » **PRINCIPI 4:**  
**Eficiència en els processos de presa de decisió de la Universitat**
- » **PRINCIPI 5:**  
**Direcció estratègica i rendició de comptes de la Universitat**
- » **PRINCIPI 6:**  
**Capacitació per al desenvolupament de la funció directiva i el lideratge de la Universitat**



# **Codi de bones pràctiques de govern de la UdG**





**C**adascun dels principis formulats en l'apartat anterior es desenvolupa i es concreta en uns objectius i unes accions concretes que es desprenen de les propostes i aportacions de la Comissió de Governança de la UdG, i que configuren el Codi de bones pràctiques de la UdG.

Així doncs, el Codi de bones pràctiques de la UdG en l'àmbit del bon govern s'estructura a tres nivells:

- **Nivell 1: PRINCIPIIS**

Formulació del principi de bon govern.

Respon a la pregunta: *Quins són els principis de bon govern que considerem que s'han d'incorporar a la nostra pròpia cultura i a la manera de governar la Universitat?*

- **Nivell 2: OBJECTIUS**

Establiment del que es vol aconseguir amb l'aplicació del principi.

Respon a la pregunta: *Què volem aconseguir amb l'aplicació de cadascun dels principis de bon govern formulats?*

- **Nivell 3: ACCIONS CONCRETES**

Establiment dels mecanismes i instruments que s'utilitzaran per assolir els objectius formulats.

Respon a la pregunta: *Com portarem a la pràctica l'aplicació de cadascun dels principis formulats per assolir els objectius plantejats?*

A continuació es presenten els principis i els objectius, i les accions concretes associades a cadascun:

- ❖ **PRINCIPI 1:**  
**Claredat en l'assignació de funcions i responsabilitats als òrgans de govern unipersonals i col·legiats i d'altres funcions directives de la Universitat**

### **Objectius:**

- 1.1. Delimitar clarament les competències i la composició dels òrgans de govern col·legiats i de les comissions, i de les funcions que se'ls poden delegar en el govern de la Universitat, a través dels criteris i reglaments adients i de la garantia dels principis de legitimitat i representativitat.
- 1.2. Definir amb precisió les competències, responsabilitats i implicacions de l'exercici d'un càrrec directiu i de representació, a fi i efecte que la persona que l'ocupa en sigui conscient, especialment en el moment de la presa de decisions.
- 1.3. Diferenciar els òrgans assessors i consultius dels òrgans amb competències pròpies o delegades per prendre decisions.

### **Accions concretes:**

- 1.1. Elaborar i publicar a la web un organigrama amb una explicació de l'estructura organitzativa, les funcions i les interrelacions dels òrgans de govern i de les unitats estructurals de la Universitat.
- 1.2. Facilitar als representants electes i/o de nova incorporació en els òrgans de govern unipersonals i col·legiats tota la informació relacionada amb la funció que els correspon desenvolupar en aquell òrgan (competències, reglaments, funcionament, etc.).
- 1.3. Donar publicitat i informar la comunitat universitària, a través dels canals corresponents, de la constitució, objectius i funcions dels òrgans assessors i consultius que es vagin creant en el si de la Universitat.

## ❖ **PRINCIPI 2:** **Representativitat i participació en els processos de presa de decisions de la Universitat**

### **Objectius:**

- 2.1. Garantir la representativitat de les unitats estructurals en aquells òrgans de govern en què tinguin competències, sempre mitjançant la presència de membres electes.
- 2.2. Establir els mecanismes de participació de la comunitat universitària respecte dels temes clau i obrir propostes a debats més amplis respecte de temes decisius quan sigui necessari. Canalitzar aquesta participació a través del sistema de representació establert.
- 2.3. Facilitar una via de comunicació directa i efectiva entre els representants i el col·lectiu al qual representen.
- 2.4. Incentivar la participació en òrgans de govern mitjançant els instruments més adients.
- 2.5. Facilitar que hi hagi rotacions en els membres dels òrgans de govern i de les comissions, permetent que hi hagi mecanismes de recanvi.

### **Accions concretes:**

- 2.1. Crear comissions delegades del Consell de Govern, formades exclusivament per membres del mateix Consell, per desenvolupar determinats temes delegables, segons estableixin els Estatuts i la normativa interna de la Universitat.
- 2.2. Crear òrgans assessors formats per directors de les unitats estructurals de la Universitat per facilitar la seva implicació en els processos de debat, consulta i presa de decisions.
- 2.3. Poder comptar, si escau, amb la col·laboració d'altres persones de la mateixa universitat o externes, que els membres de l'òrgan assessor considerin qualificades per fer aportacions interessants relacionades amb els temes de reflexió i debat.
- 2.4. Elaborar fulls de ruta (diagrama de flux amb etapes i calendari) dels processos de participació i presa de decisions importants en temes clau, per tal de poder-los debatre prèviament i tenir l'oportunitat, si escau, de consensuar una posició respecte d'un tema de discussió concret per part dels participants en el procés.
- 2.5. En el cas de la designació de representants de directors de departament i d'institut al Consell de Govern, facilitar que l'elecció es faci per i entre aquells, i determinar la duració del mandat dels representants al Consell de Govern.
- 2.6. Aplicar la normativa pel que fa a la participació dels membres elegits als òrgans de govern col·legiats, facilitant-ne la substitució en el cas de no assistència injustificada i reiterada.
- 2.7. Regular i donar facilitats per a la participació i assistència a reunions a través de videoconferència i altres mitjans audiovisuals.

❖ **PRINCIPI 3:**  
**Transparència, accés i disponibilitat d'informació rellevant relacionada amb el govern de la Universitat**

**Objectius:**

3.1. Aconseguir que els membres que formin part d'òrgans de govern unipersonals o col·legiats i de comissions, i les persones que desenvolupen funcions directives en l'àmbit de la Universitat, exerceixin les seves funcions amb la màxima responsabilitat i visió institucional.

3.2. Assegurar, en les convocatòries dels òrgans de govern i comissions:

- » Que les convocatòries es proposen amb la suficient antelació per garantir l'adaptació de les agendes i un temps convenient per analitzar i preparar correctament els temes a tractar
- » Que es lliura la documentació necessària perquè els seus membres comptin amb la informació necessària, en temps i forma, per poder treballar amb tots els elements i coneixements necessaris
- » Que es posen a disposició dels membres del Consell de Govern les convocatòries, actes i documentació completa de les comissions delegades, perquè en tinguin coneixement

3.3. Posar en coneixement de la comunitat universitària els circuits i els processos d'aprovació de les decisions dels òrgans de govern de la Universitat.

3.4. Facilitar els mecanismes que garanteixin la difusió i el coneixement, per part de la comunitat universitària, dels acords presos en els òrgans de govern.

3.5. Dotar-se de sistemes de comunicació coherents, definint què es vol comunicar i a qui es vol comunicar, i establint i dissenyant els canals de comunicació adients per fer-ho i determinant la llengua en què es vol fer.

**Accions concretes:**

3.1. Desenvolupar i utilitzar una aplicació informàtica o un gestor de convocatòries per gestionar les convocatòries del Consell de Govern i de les comissions delegades de forma eficient i fàcil de consultar (Doodle).

3.2. Articular un sistema que avisi quan la informació de la convocatòria dels òrgans de govern i la documentació relacionada estiguin disponibles a la xarxa.

3.3. Difondre els acords presos en les reunions dels òrgans de govern i el resultat de les votacions perquè siguin coneguts per la comunitat universitària.

3.4. Incorporar el procés de direcció i planificació estratègica en els mecanismes de comunicació i en els processos de rendició de comptes de la UdG.

3.5. Utilitzar els instruments i eines (internet, xarxes socials, twitter, etc.) que facilitin el contacte i l'accés directe entre la comunitat universitària i els membres dels òrgans de govern unipersonals i col·legiats.

## ❖ **PRINCIPI 4:** **Eficiència en els processos de presa de decisions de la Universitat**

### **Objectius:**

4.1. Diferenciar en l'ordre del dia dels òrgans de govern els temes a aprovar que provenen de les comissions dels temes a sotmetre a debat en el si del Consell de Govern. Les propostes debatudes en el si de les comissions els òrgans de govern les aprovaran o no, però s'hauria d'evitar que tornin a ser debatudes per aquest òrgan.

4.2. Assegurar que les presentacions de les propostes d'acord siguin molt sintètiques i reflecteixin els punts essencials del debat. Les propostes haurien de ser formulades i redactades prèviament perquè tothom conegui què és el que realment s'aprova.

4.3. Evitar que les actes siguin una transcripció de tot el que es diu en les reunions i sintetitzar el contingut en temes tractats i acords.

### **Accions concretes:**

4.1. Elaborar un ordre del dia i preveure un horari d'inici i de finalització de les reunions dels òrgans de govern.

4.2. En el tractament en els òrgans de govern, diferenciar els temes en quatre àmbits:

- » Informació: temes d'interès sobre els quals convé informar
- » Ratificació: temes debatuts i aprovats prèviament per les comissions delegades dels òrgans de govern, que s'han de ratificar
- » Aprovació: temes que ha d'aprovar expressament l'òrgan de govern corresponent
- » Debat: temes que s'han de sotmetre a debat i discussió en el si de l'òrgan de govern corresponent

4.3. Disposar d'una plantilla o exemple d'acta tipus que serveixi de model de referència.

4.4. Elaborar un document per a les reunions dels òrgans de govern amb participació àmplia, on s'especifiquin el temps de les intervencions, el nombre de torns de paraula i la dinàmica de les reunions, per facilitar la tasca del moderador.

4.5. Dissenyar i implementar un sistema i assignar un responsable de seguiment dels acords presos en les reunions dels òrgans de govern que permeti conèixer-ne l'estat d'implementació.

❖ **PRINCIPI 5:**  
**Direcció estratègica i rendició de comptes de la Universitat**

**Objectius:**

5.1. Configurar un model de direcció estratègica i governança de la Universitat, basat en l'autonomia i la responsabilitat i adequat per a l'avaluació i la rendició de comptes.

5.2. Disposar d'un sistema de direcció estratègica que permeti fer un seguiment de les accions previstes en el Pla estratègic i del grau d'assoliment dels objectius. Donar-ho a conèixer a la comunitat universitària a través dels canals oportuns.

**Accions concretes:**

5.1. Disposar d'un Pla estratègic de la Universitat en el qual es defineixin, en clau de futur, uns objectius institucionals que facilitin una visió compartida i que permetin alinear l'acció de govern i l'exercici de la funció directiva dels càrrecs de responsabilitat de la Universitat.

5.2. Desplegar el Pla estratègic amb plans sectorials i plans de les unitats estructurals que incorporin objectius, accions concretes i indicadors propis i que permetin fer un seguiment del grau d'assoliment dels objectius.

5.3. En la rendició de comptes, utilitzar taules de gestió de la informació en què s'identifiqui, per a cada entrada d'informació, quins són els indicadors més adequats, on cal recollir les dades, quin és el canal de comunicació més adient i a quins grups d'interès cal retre comptes.

## ❖ **PRINCIPI 6:** **Capacitació per al desenvolupament de la funció directiva i el lideratge de la Universitat**

### **Objectius:**

6.1. Identificar i conèixer de primera mà models de lideratge d'universitats o entitats de referència que permetin aprendre dels altres i ajudin a definir, adquirir i compartir una cultura de lideratge pròpia i comuna a tots aquells que ocupen càrrecs amb responsabilitat directiva a la Universitat.

6.2. Dissenyar i desenvolupar un programa de formació en direcció i gestió per a les persones que ocupen o ocuparan potencialment càrrecs directius de la Universitat, que es pugui adaptar a les necessitats de cada persona segons la procedència i la funció que hagi de desenvolupar.

6.3. Facilitar que les persones que han de desenvolupar càrrecs amb responsabilitat directiva disposin dels mecanismes de retorn per saber com ho estan fent, i què els pot ajudar en l'exercici del càrrec.

### **Accions concretes:**

6.1. Disposar d'un pla d'acollida per al personal amb responsabilitats directives, a fi que pugui adquirir els coneixements i informacions bàsics de la Universitat necessaris per a l'exercici del càrrec. La informació pròpia de la UdG hauria de fer referència, entre altres aspectes, al Pla estratègic, als plans sectorials, a l'estructura organitzativa, a les funcions dels òrgans de govern, al model de finançament, als reglaments de funcionament intern, etc.

6.2. Incloure en el programa de formació en direcció i gestió temes i tècniques de lideratge, planificació i direcció estratègica, direcció per objectius, gestió de recursos humans i d'equips, gestió de reunions, tècniques de mediació i resolució de conflictes, etc.

6.3. Implementar sistemes d'acompanyament i suport en els quals persones que ja han exercit el càrrec acompanyin i formin temporalment els nous directius.

6.4. Ajustar determinats aspectes com ara els horaris laborals i de dedicació a l'activitat ordinària de les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat directiva, i fomentar la igualtat de gènere en el desenvolupament de la funció directiva de la Universitat.







Universitat de Girona