

# Retos en la gobernanza de las universidades españolas

## Challenges in the governance of Spanish universities

Diego Castro  
Joaquín Gairín\*  
Universitat Autònoma de Barcelona  
España.

### Resumen:

El artículo profundiza sobre los retos a los que se enfrenta el sistema de gobernanza universitaria en España centrándose en tres aspectos básicos: la Autonomía institucional, la Participación en el gobierno y la Rendición de cuentas. El análisis considera aspectos documentales y un estudio de campo con veintitrés entrevistas.

La autonomía se relaciona con la capacidad para tomar y desarrollar las propias decisiones, planteando los problemas ligados a su extensión, desarrollo y control, sin obviar las contradicciones existentes entre la autonomía institucional y la autonomía personal. La participación enlaza con la tradición y se refuerza con el desarrollo democrático de las sociedades, si bien plantea los dilemas de representatividad-rapidez y de número de participantes-responsables en la toma de decisiones. Por último, los retos de la rendición de cuentas tienen que ver con el establecimiento de indicadores y los efectos de la misma.

**Palabras clave:** *gobernanza universitaria, autonomía universitaria, participación universitaria, representación social, rendición de cuentas*

### AbstrAct:

This paper helps to understand the challenges of the governance system at the Spanish universities more deeply. It is focused on three essential elements: institutional autonomy, participation in governance and accountability. The research method employed is document analysis and twenty-five interviews with experts.

Autonomy is related to the ability to make a decision, laying out problems due to its spreading, development and control, without getting round the existing challenges between institutional autonomy and personal autonomy. Participation connects with tradition and it is reinforced by the democratic development of societies. Nevertheless, it suggests problems with representation-speed and number of participants-persons in charge of decision-making. Finally, accountability dilemmas have to do with the establishment of indicators and its own effects.

**Key words:** *institutional autonomy, university autonomy, university participation, social representation, accountability.*

(\*) Autor para correspondencia:  
Joaquín Gairín Sallán\*  
Universitat Autònoma de  
Barcelona  
Edificio G6-247  
(Campus de la UAB)  
08193, Bellaterra (Barcelona)  
Correo de contacto:  
joaquin.gairin@uab.es



## 1. A modo de introducción

El análisis del funcionamiento de las organizaciones identifica como aspectos fundamentales la capacidad que tienen para tomar decisiones, ligada a la autonomía permitida y real, las personas relacionadas con las mismas, dentro del amplio espectro de modelos directivos que van desde el asambleario al unipersonal, y los mecanismos internos o externos de verificación que se establecen.

La autonomía institucional es un elemento que define la capacidad de decisión y acción de la institución universitaria. Sus dimensiones son diversas: curricular, organizativa, financiera, etc. Cada sistema universitario acaba concretando de una manera específica cada uno de estas dimensiones de la autonomía. La participación, dimensión importante en el estudio actual de la gobernanza (Kehm, 2011) es una dimensión que establece los mecanismos de representación de los diferentes colectivos (social y académico) y de los diversos estamentos (docentes, alumnos y personal de administración y servicios) de la institución universitaria. La rendición de cuentas es un mecanismo de control indirecto y planificado. Supone un proceso de información detallada acerca de los procesos y resultados de la institución universitaria a organismos representativos competentes. La rendición de cuentas se puede efectuar de distintas formas (interna, externa, etc.), en función de su titularidad, los sistemas de su financiación, etc. Su naturaleza se vincula a dos perspectivas: una, la evaluación continua con visos de control en aras a la mejora continua; dos, a las prácticas de buen gobierno y buena gestión (Nonell, 2002).

Cada uno de los principios básicos que configuran el diseño de la estructura del gobierno universitario posee unas atribuciones propias, no pudiendo trasladarse unas y generalizarse otras. Así, para la definición institucional debemos identificar por separado las dimensiones: autonomía institucional, libertad académica, rendición de cuentas y, finalmente, participación y representatividad institucional. Estas dimensiones definirían la mayor parte de sistemas universitarios en Europa.

## 2. La Autonomía universitaria

Originariamente, la autonomía representaba la garantía por la que ninguno de los poderes sociales establecidos podía influir en el quehacer de la universidad, dotando a ésta de capacidad de auto elección de determinadas decisiones respecto a su funcionamiento. Este reconocimiento le ha servido como garantía para salvaguardarse de las influencias externas en cada periodo de su larga historia: de las intromisiones de la iglesia durante la Edad Media, del poder omnímodo de los regímenes absolutistas primero y luego del propio Estado - nación, y actualmente de la vorágine liberalista de las políticas de mercado.

Mora (2000) señala dos tipos diferentes de autonomía: a) autonomía substantiva, relacionada con la independencia universitaria en temas relacionados con cuestiones meramente académicas; y b) autonomía de procedimiento, relacionada con la libertad para organizarse económicamente respecto a la consecución de sus fines. De igual manera indica que la autonomía universitaria consta de tres aspectos básicos:

1. Libertad para la selección de profesorado y alumnado y la determinación de las condiciones de su permanencia.
2. Libertad para fijar el contenido de los programas y estándares de los títulos.
3. Libertad para asignar fondos internamente.

La Autonomía de todas formas sigue siendo una quimera en muchos sistemas universitarios, incluido el español, si consideramos el grado de cumplimiento de los aspectos básicos señalados. Mora (2000, p. 227) señala que la “la autonomía es sólo una realidad en los sectores privados mientras que en el público la autonomía es un mito deseado pero no alcanzado” y apostilla, “en ambos sectores la regla de oro es que quien tienen el oro, puede establecer la *regla*”.

La Constitución española de 1987 “reconoce la autonomía a la Universidad en los términos que la ley establezca” (art. 27, CE). Posteriormente, distintas resoluciones judiciales como la Sentencia del Tribunal Constitucional han ido adaptando el ambiguo concepto de autonomía a las necesidades de cada momento, llegando a decir que ésta debe interpretarse “en términos reconocibles para la imagen de la

misma tiene la conciencia social en cada tiempo y lugar” (STC 32/81). Otra sentencia del mismo tribunal define la autonomía universitaria como una garantía institucional (STC 26/87). Es más, el Tribunal no se detuvo ahí y calificó de auténtico derecho fundamental el principio de autonomía universitaria. De esta declaración se derivan valiosos poderes y garantías:

- En nuestro ordenamiento jurídico los derechos fundamentales deben regularse forzosamente mediante Leyes Orgánicas, excluyéndose explícitamente los decretos legislativos (leyes que emanan directamente del Gobierno y no del poder legislativo, el Parlamento).
- Las personas físicas o jurídicas, en este caso las universidades, que consideren conculcados sus derechos fundamentales pueden dirigirse a los tribunales de justicia gozando del derecho especial de protección de amparo.
- Los derechos fundamentales deben interpretarse y aplicarse siempre en su sentido más favorable y efectivo evitando lecturas restrictivas. Esto lleva a la universidad a actuar libremente mientras no se desacute o incumpla derecho positivo alguno.

La Ley Orgánica de Universidades (LOU, 2001) en su artículo 2.2 reconoce la autonomía de la universidad concretando los preceptos constitucionales en las siguientes dimensiones para la universidad pública española:

4. La elaboración de sus estatutos y normas de funcionamiento interno.
5. Elección y designación de los órganos de gobierno.
6. Posibilidad de diseñar estructuras específicas de apoyo a la actividad académica.
7. Elaboración de planes de estudio e investigación.
8. Establecimiento de plantillas.
9. Posibilidad de admisión, establecimiento de permanencia y evaluación del alumnado.

10. Expedición de programas y títulos de carácter propio o no oficial.
11. Aprobación y gestión presupuestaria.
12. Formación y promoción del personal de la universidad.
13. Relaciones institucionales.

En definitiva y como se apuntó “la universidad posee en principio plena capacidad de decisión en aquellos aspectos que no son objeto de regulación específica en la ley” (STC 26/78). Esto quiere decir que, en ausencia de previsión legal, la universidad puede ejercer plenamente su derecho legítimo de plena autonomía. La autonomía será pues uno de los elementos que con mayor incidencia afectará a la dinámica organizativa de la universidad, confiriendo unos rasgos muy particulares a sus procesos de gobierno y gestión.

Para Bricall (2000) la autonomía es una forma de organización de la Universidad que tiene una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión financiera (que incluye la capacidad de disposición de recursos propios suficientes, la capacidad para conseguir recursos de diferentes fuentes, y la libertad para emplearlos); en segundo lugar, una dimensión de gestión (que supone la capacidad para fijar los objetivos de la institución y para asignar los medios necesarios para conseguir dichos objetivos) y, finalmente, una dimensión académica (caracterizada por la facultad de fijar el contenido de los programas y los cursos para otorgar títulos académicos; la libertad para definir objetivos y programas de investigación; la capacidad para seleccionar libremente al profesorado, y la capacidad para seleccionar y evaluar a los estudiantes). En esa misma línea argumental apostilla Villareal:

La eficacia en el funcionamiento del sistema parece mejor asegurada mediante una estructura de gobierno descentralizada en la que las instituciones universitarias conserven un importante grado de autonomía, para gestionar sus recursos y adaptar su funcionamiento a las necesidades de su cambiante entorno económico, cultural y social (Villareal, 2000, p. 70).

Podemos afirmar que la autonomía debe permitir a las universidades ser más flexibles para responder más efectivamente al entorno, adaptarse y asegurar la creatividad del trabajo académico. También resulta importante, para algunos autores (Rojo,

1999; Mora, 2000; Oroval & Rodríguez, 2000; Bricall, 2000) cuando se considera la alta complejidad de las organizaciones universitarias a las que es difícil aplicar los mecanismos burocráticos propios de la Administración pública. Se sitúan en este contexto las tendencias más actuales que destacan la necesidad de dotar del máximo nivel de autonomía a las instituciones para que adopten nuevos sistemas de gestión, más próximos a las prácticas gerencialistas de las empresas que a los modelos burócratas de la administración. Esto incorporaría cierta competitividad en el sistema y por tanto su garantía de supervivencia.

El aumento de autonomía ha traído aparejadas otras iniciativas como la reducción de los ingresos fijos por parte de la Administración, el aumento de sistemas de control o mecanismos que ejercen mayor presión sobre la rentabilidad de las inversiones públicas. Estos últimos se relacionan con la eficacia pedagógica pero acaban por traducirse en mayor exigencia de eficiencia interna y terminan presionando incluso la tarea diaria de los profesores (Pedró, 2004).

La existencia de controles más o menos efectivos por parte de la Administración responsable y principal fuente de financiación (Neave, 2001) se completa con otros:

- El establecido por un modelo de gestión participativo y de representación institucional que obliga a que las decisiones pasen por órganos colegiados en los que están representados los diferentes estamentos institucionales.
- El control de la sociedad a través del Consejo Social, que regula aspectos de orden económico y financiero, aunque queda excluido de cualquier tipo de potestad académica.
- El control ejercido por el consejo de coordinación universitaria territorial que, a pesar de su empeño por representar a todos los agentes implicados (Ministerio, CC.AA, rectores, etc.), no es más que un órgano de coordinación, planificación y asesoramiento.
- Otros mecanismos de control, quizás más sectoriales pero igualmente efectivos, como son la Intervención general del Estado o el propio Tribunal de Cuentas.

Estos mecanismos ejercen el control indirecto y conviven con otros mecanismos de control informal generados por la propia dinámica organizativa de la universidad. Un ejemplo, lo constituye el posible control entre grupos de profesores, en relación a la distribución del presupuesto, la contratación de nuevo personal o la implementación de determinadas decisiones académicas. Los sistemas de control, formal o informal, son así la consecuencia directa de políticas de alta autonomía, que tratan de garantizar la prestación del servicio universitario.

### **3. La Rendición de Cuentas**

Los nuevos enfoques de gobernanza amplían el sentido de la autonomía y lo ligan al desarrollo de controles directos o indirectos, planificados y compatibles con la autonomía universitaria, entre los que McDaniel (1997) propone como ejemplos:

- 1.** Crear sistemas competitivos para captar estudiantes, profesores y recursos.
- 2.** Establecer sistemas para valorar la reputación de las instituciones.
- 3.** Incrementar el poder de los usuarios.
- 4.** Incrementar la responsabilidad social de las instituciones.
- 5.** Establecer sistemas públicos de rendición de cuentas sobre el funcionamiento interno.

La rendición de cuentas es una de las servidumbres que comporta la autonomía universitaria. La Administración, como soporte financiero mayoritario y como responsable última del servicio universitario, precisa comprobar algunos de los parámetros básicos del funcionamiento universitario, especialmente en relación a la eficacia de sus logros y al uso eficiente de sus recursos.

Algunos autores como Orihuela & Ruiz (2000) y Gallifa & Pedró (2001) ponen en tela de juicio la autonomía real que se proclama en el artículo 2 de la LOU, al afirmar que la libertad de cátedra, de investigación y estudio puede quedar condicionada por el



control en la financiación universitaria. Detectan una cierta tensión entre la universidad, que reclama el ejercicio pleno de su autonomía amparada constitucionalmente aunque es dependiente económicamente, y la Administración, que si bien no puede intervenir en su organización y gestión dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Desde ese análisis Neave (2001) concibe la rendición de cuentas como un proceso bilateral que trata de informar a la sociedad a través de los organismos públicos sobre los procesos y resultados que producen las diferentes áreas de una institución universitaria de acuerdo a la misión y los objetivos propuestos para comprobar y corregir, en su caso, sus actuaciones. Así, la rendición de cuentas (*accountability*) entronca con sistemas de gestión pública flexible, responsable, efectiva y participativa.

Este planteamiento (Nonell, 2002) constituye, en las universidades públicas, el marco adecuado para definir las relaciones con sus propios colectivos y con sus financiadores principales (Estado y la sociedad). Esta nueva concepción de la gestión pública se basa en los siguientes principios (Mora, 2000):

- Separar los intereses del gobierno como propietario de sus intereses como cliente de la misma universidad.
- Fijar los objetivos de rendimiento para las agencias gubernamentales.
- Delegar en las agencias la responsabilidad sobre el origen y uso de los recursos.
- Estimular el rendimiento a través de contratos explícitos, la competencia entre agencias e incluso su privatización.

Así, la mayor dosis de libertad ha ido acompañada de mayores exigencias de eficiencia interna, mejora en los sistemas de gestión interna, medidas para asegurar la calidad, respuesta al mercado, etc. La implantación en toda Europa de sistemas de evaluación y garantía de la calidad en los últimos diez años es una consecuencia clara de este movimiento de mayores demandas de rendición de cuentas. De todas formas, siempre quedan pendientes las tensiones entre la dependencia económica y la autonomía académica defendida (Atria & Droguett, 2010) o la realidad de desvincular el debate de la autonomía respecto a otros más generales, como puedan ser la calidad universitaria o el establecimiento de los niveles y órganos de decisión de la autonomía (Castro & Ion, 2011).

La rendición de cuentas se establece de forma secuencial y de acuerdo a los principios de apertura, accesibilidad y honestidad. Las partes deben acordar los límites e indicadores del acuerdo, así como los mecanismos que se establecerán para la revisión (continua o final). Una vez acordado el sistema de control el órgano competente de la Administración podrá ejecutar la financiación en los términos y plazos acordados. Después será la universidad la que en cumplimiento del acuerdo establecido identifique los logros y beneficios alcanzados en las diferentes áreas de su influencia: investigación, docencia, gestión, etc. Generalmente, el acuerdo establece que un porcentaje de la financiación se recibirá en relación a la tasa de cumplimiento de los objetivos; en otros casos la eficiencia demostrada servirá para establecer las bases del siguiente ejercicio económico como defiende Nonell (2002).

La rendición de cuentas obliga a la negociación y la participación a través del dialogo entre la Administración y los máximos responsables de la institución, que puede concluir en los denominamos Contrato-programa, Acuerdos de Planificación Interna u otras fórmulas, con implicaciones en facultades, departamentos, gerentes de servicios, etc. Como sugiere Vallés (1997) el contrato programa no queda en un mero protocolo de representación entre instituciones, sino que obliga a la participación de todos los agentes dentro de la propia institución aumentando su interés e implicación por la consecución de los objetivos marcados.

#### **4. Los sistemas de Participación y representatividad**

Los contratos entre la Administración y la universidad son un formato de participación que arraiga en tradiciones más antiguas y culturales que afectan a su estructura organizativa, las dinámicas interpersonales y organizativas y las características propias de la universidad como organización educativa. De hecho, el parlamentarismo y la gestión compartida se han instalado en nuestra universidad aproximándola a modelos más centroeuropeos (Salaburu, 2003). Como declara en su entrevista el rector Argullol:

Decía un antiguo rector que el actual sistema de gobierno es una mezcla del corporativismo gremial de la Edad Media y del participacionismo del 68. (Gallifa & Pedró, 2001, p. 39)

La estructura estamental de la universidad requiere de sistemas en los que los diversos colectivos puedan manifestarse. Por ello, los órganos colegiados y de participación garantizan que las decisiones no se tomen a espaldas de ninguno de los sectores implicados y que los acuerdos sean fruto del contraste de pareceres al respecto.

Del estudio comparado de los estatutos que libremente han elaborado las Universidades se desprende que, incluso no figurando en la letra de sus estatutos, existe preeminencia de los órganos colegiados sobre los unipersonales (Pino; 1997, p. 29).

El ordenamiento jurídico recoge, además, el principio de preeminencia de los órganos colegiados sobre los unipersonales del mismo nivel. Por ello, los diferentes estatutos universitarios reservan las decisiones más vinculantes para la universidad a sus órganos colegiados, otras de naturaleza representativa quizás de menor calado a los unipersonales y, en todo caso, facultando a aquellos para la designación o remoción de éstos (Salaburu, 2003). El Tribunal Supremo, en una sentencia de 10 de abril de 1990, consolida la perspectiva de la preeminencia de los órganos colectivos sobre los unipersonales, al establecer que la existencia de mociones de censura exitosas promovidas en el seno de los organismos colegiados determinará la revocación del órgano unipersonal contra el que se dirigen.

Ahora bien, esta estructura altamente participativa y democrática cuenta en la actualidad con numerosas voces críticas que reclaman un control sobre los organismos colegiados y la participación más efectiva de unidades unipersonales más cualificadas para desarrollar algunas cuestiones estratégicas de la universidad. El valor de la decisión colectiva (“entre todos lo decidiremos todo”, que en su momento fue el máximo exponente de la democracia universitaria) se encuentra hoy en un contexto poco favorecedor.

Los argumentos más esgrimidos contra el exceso de colegiación se pueden identificar a grandes rasgos en torno a tres tópicos (Vallés, 1997): funcionalidad, composición y profesionalidad.

- **Funcionalidad:** Las decisiones son muy complejas y pueden condicionar el futuro de la institución en temas económicos, financieros, políticas de personal o las inversiones en líneas, equipamiento o grupos investigación. En ese sentido, las decisiones deberían funcionalizarse, es decir,

adoptarse en órganos constituidos oportunamente para cada uno de los ámbitos estratégicos.

- **Composición:** La propia naturaleza de las unidades colegiadas supone el debate y la exposición de motivos y posicionamientos, a veces distantes, lo que genera debates y conflictos que ralentizan y complican algunas estrategias y decisiones.
- **Profesionalidad:** Se trata de incorporar a algunos procesos de gestión institucional a profesionales cualificados en áreas de gestión específica, para mejorar la eficacia y efectividad de la organización.

La autonomía es una prerrogativa que recae en la institución como comunidad y no en sus personas individualmente. Sí que ampara al profesorado la libertad académica, pero la de cátedra es un concepto diferente al de la propia autonomía institucional (Mora, 2000). Esa libertad de la que han gozado los académicos para la organización de sus enseñanzas ha promovido la idea de que son ellos los que deben de gobernar la propia institución, y si bien la primera de las prerrogativas es universalmente compartida por los agentes sociales, la Administración y la legislación, la segunda comporta importantes argumentos en contra. Efectivamente, la libertad académica no se cuestiona, entre otros motivos, porque no genera contradicciones con la eficiencia de las organizaciones. En cambio, la tradición ha hecho que habitualmente se organicen fórmulas de representatividad y participación de los estamentos universitarios para que estos configurasen el gobierno institucional. Evidentemente, estos órganos de participación ponderaban la funcionalidad del colectivo académico sobre cualquier otro colectivo. La posibilidad de que sean los mismos académicos quienes gobiernen la universidad plantea importantes argumentos en contra. Los diferentes estudios nacionales e internacionales demuestran que los sistemas tradicionales que vinculan la libertad académica con el gobierno institucional a través de fórmulas de representación pueden llegar a resultar obsoletos.

Estas voces críticas no deben entenderse, en su mayoría, como una crítica al sistema de democracia universitaria consolidado tras siglos, sino a la necesidad que le impone a la universidad el actual sistema de ser altamente efectiva. En ese sentido algunas propuestas como la de Deem & Brehony (2005) defienden la participación y control de la sociedad, a través de sus órganos de representación

(gobierno, parlamento, etc.), y la representación de la Academia que colaborando con otros perfiles más profesionales no necesariamente académicos se encargaran de la gestión institucional. Estos profesionales introducirían nuevos sistemas de gerencialismo que permitiría una apertura de los establecimientos universitarios al mercado y los poderes sociales. Mora (2000) apunta que una de las tendencias de las universidades europeas es el desarrollo de nuevas formas de gestión capaces de conjugar la necesaria utilización de modelos empresariales de gestión con el respeto a la especial idiosincrasia de las universidades. Afirmación en la línea de las que ya se plantearon en el seminario sobre Órganos de gobierno en la Universidad celebrado en la Universidad de Castilla la Mancha (1996) y en el que, entre otras aportaciones, se comentó:

El debate principal en cualquier órgano de gobierno de una universidad democrática está en el difícil equilibrio entre participación y eficacia. (...). Una queja más o menos explícita sobre la falta de eficacia que puede provocarle a una institución como la universitaria es el exceso de colegiación en la toma de decisiones. (...). De la Ley se ha ido derivando una falta de competencias directas a los órganos unipersonales y se ha ido mediatizando el día a día con la creación de numerosas comisiones que vuelven a garantizar una mayor participación en la toma de decisiones, pero que pueden poner en peligro esa necesaria eficacia en el uso de los recursos que la sociedad asigna a la Universidad (Pino, 1997, p. 28-29).

## 5. La metodología

La finalidad del estudio de campo es realizar un análisis de los retos a los cuales se enfrenta el sistema de gobierno de la universidad española en la actualidad. El enfoque metodológico es de corte cualitativo y aplica la entrevista como instrumento fundamental.

La entrevista se aplicó a veintitrés informantes de cuatro universidades públicas: Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de Barcelona. La selección de la muestra se centró en las universidades del área de Barcelona, por la facilidad en su acceso y por constituir, según De Miguel, Caïs & Vaquera (2001), un modelo de «universidad metropolitana» capaz de sintetizar las otras tipologías universitarias españolas

(uniprovinciales y gemelas). Además, el isomorfismo del propio sistema genera universidades de funcionamiento muy similar: idénticos órganos, composición, elección, problemáticas, etc. De igual forma, y en relación a su autonomía institucional, las universidades gozan de espacios de actuación más nominales que reales y el fuerte encorsetamiento legislativo no hace más que reproducir unas mismas pautas institucionales en los centros y departamentos.

Se han triangulado tres perfiles diferenciados de informantes: académicos que ejercen funciones de dirección en departamentos o facultades; expertos analistas del gobierno y gestión de la educación superior y personal de administración y apoyo al académico-gestor (aquí lo denominaremos PAS). La muestra de informantes se estableció utilizando criterios no probabilísticos basados en su representatividad y utilizando el muestreo teórico de Flick (2004). Los datos obtenidos fueron analizados y sistematizados con la ayuda del programa Aquad versión 6. Tras el análisis se elaboró un primer informe provisional que además de presentar los primeros resultados ponía de manifiesto los tópicos más destacados o incluso los contradictorios del análisis de las entrevistas. Finalmente, para el análisis intensivo de los datos se recurrió a los planteamientos metodológicos de la Grounded Theory identificando tres niveles de análisis diferenciado.

## **6. Los resultados**

Se recogen los resultados del estudio de campo señalando de antemano que muchas de las cuestiones planteadas se vinculan al gobierno de la universidad y, más concretamente, al rol de los directivos por ser la expresión directa y personalizada de la gobernanza.

En relación al nivel de autonomía real del que gozan en su ejercicio los cargos directivos, hay dualidad de respuestas. Profesorado y Personal de Administración y Servicios (PAS) consideran que, actualmente, se da una alta autonomía institucional que repercute en amplios márgenes de su acción. En cambio, los expertos entrevistados afirman unánimemente que la autonomía actual es escasa o incluso nula. Parece ser que esta perspectiva antagónica responde al grado de dependencia con el que se compara al cargo de gestión. Es decir, el concepto de autonomía no

es universal, es contextual, se tiene más o menos nivel autonomía en función de un marco regulador determinado.

La autonomía es un concepto relativo y va ligado a la dependencia. Esa dependencia puede darse antes o después. En nuestro caso, hay autonomía, aunque está mediatizada antes y después [...] En medio estamos nosotros, y creo que sí que ejercemos con autonomía los marcos no dejan (Aurora, decana).

La discrepancia en el análisis también aparece en relación al tipo y naturaleza de las competencias asignadas a los órganos unipersonales. Profesorado y PAS consideran que decanos y directores de escuela y departamento sí tienen autonomía a la hora de desempeñar las funciones que le son asignadas, asimismo tienen capacidad para su decisión, su ejecución, etc. Mientras que los expertos consideran que la autonomía es limitada pues no parten en su análisis de las competencias que tienen asignadas, sino de la distribución general de competencias dentro de la estructura universitaria actual. Valoran que las funciones que la normativa general y los estatutos universitarios asignan a los órganos unipersonales resultan poco relevantes, insignificantes. Por ello valoran que dentro de las posibilidades de actuación y decisión general, los órganos unipersonales juegan un papel secundario, con una autonomía muy relativa y vinculada a aspectos satélite dentro de la universidad. Resulta más o menos generalizada la idea de valorar como escasamente relevantes las tareas que desarrollan los decanos y los directores de escuela y departamento, dentro del conjunto de actuaciones y decisiones que deben desarrollarse en una institución universitaria. Podemos afirmar de acuerdo a los datos recogidos que las funciones asignadas a los órganos unipersonales son escasas, de poca importancia y no exclusivas al tener que contar con el respaldo de los órganos colegiados y de representación. Aunque, dentro de las tareas y funciones asignadas ciertamente éstos cargos pueden desarrollar su cometido con autonomía reconocida y amplio margen.

Supongo que [actúo] con una autonomía razonable. No tengo todos los elementos que me gustaría tener a mi disposición, pero los que tengo creo que son suficientes como para poder, al menos, intentar que mi trabajo sea de calidad (Miguel, experto).

La autonomía, como capacidad de actuación independiente y no sometida a los dictados ni ingerencias del entorno, se ve sometida a innumerables presiones. Estos elementos de coacción actúan de forma centrífuga y centrípeta. De forma centrípeta, se identifican elementos que intervienen de limitadores provenientes del propio sistema externo: variables macro, dictadas por estructuras o sistemas más generales y que tienden hacia la homogeneidad, el mantenimiento e isomorfismo del propio sistema.

Autonomía tenemos, pero nos vemos supeditados a una coyuntura política, por decirlo de alguna manera, y universitaria que es muy determinada y que nos mediatiza (Ángela, experta).

Dentro de la propia estructura también se dan las condiciones necesarias para aumentar las cotas de libertad personal o micro grupal, a costa de la autonomía institucional. Los limitadores de acción centrífuga intentan establecer un sistema de autonomía personal, basado en una perspectiva *sui generis* de la libertad de cátedra del profesorado y en la capacidad de gestión y control de los equipos de trabajo docente.

Cuando uno quiere cambiar la manera de dirigir, se encuentra con verdaderos problemas por parte de los poderes fácticos y de los poderes internos del departamento, que pueden venir desde estamentos académicos superiores como los catedráticos, pero también de grupos de presión que dificultan el ejercicio autónomo del cargo (José, jefe de departamento).

El análisis sobre los elementos que coartan la autonomía con la que se ejerce el cargo de gestión nos lleva a otro foco de análisis sobre los elementos limitadores de la autonomía: el control, que acostumbra a centrarse en dos variables fundamentales de todo proceso de gestión: los resultados y los recursos. Si controlamos los resultados (lo que se espera, lo que deben conseguir) e intervenimos sobre los recursos (personal, tiempo, infraestructuras, etc.), todo el proceso de autonomía queda afectado. No hay prohibición alguna en que un órgano unipersonal fije objetivos y metas en las unidades territoriales de su competencia, aunque éstas deben estar supeditadas a las estrategias institucionales fijadas desde el equipo rectoral o el Claustro; igualmente, no se puede obviar el marco legislativo vigente y los propios estatutos aprobados, las líneas políticas de acción prioritaria, etc. Queda manifiesta la cantidad de amenazas que acechan en el macro sistema para minimizar la autonomía real de los directivos.



De otro modo, los recursos que gestionan los mandos intermedios se reciben como terminales y para ser invertidos en las áreas prioritarias y en los proyectos institucionales acordados. Una vez distribuidos, sólo quedan disponibles aquellos recursos procedentes de convenios y proyectos, aunque su gestión no es tanto una competencia del director/decano como del profesor responsable de la firma del contrato, ya que sólo una mínima parte de esos ingresos pasa a las arcas del presupuesto común, a través de las denominadas compensaciones de gasto general (el conocido canon). Así, muchos profesores tienen mayor capacidad económica y administrativa sobre los recursos internos que sus directivos, que quedan muy limitados en su capacidad de acción y decisión y se ven en la diatriba de proponer acciones denominadas de 'coste cero', es decir, apelando al voluntarismo y la libre disponibilidad de sus colaboradores.

En realidad hay poca o ninguna autonomía: como no tienen dinero, no tienen mucha autonomía. Por otro lado, poca autonomía hay si no tienes capacidad de gestión del personal, sea profesorado o PAS. Desde esta perspectiva hay poca autonomía y nula posibilidad de gestión (Carmen, decana).

Una de las consecuencias fundamentales de la autonomía es su capacidad de diferenciación a la hora de dibujar un perfil específico para cada centro. Frente a la tendencia isomórfica de la universidad, la autonomía se perfila como el antídoto a tal homogeneización. Sin embargo, la diversidad y la pluralidad de soluciones y la capacidad adaptativa de cada centro y departamento van a depender de la capacidad de auto organización y autogestión, es decir, de la capacidad de aplicar de forma creativa su autonomía.

Cualquier regulación excesiva y uniformadora es perniciosa, la UAB tiene unas características esencialmente diferentes a la UB, porque son un campus, una juventud, y una tradición distinta. No tienen por qué tener el mismo modelo organizativo, una de otra. Eso me parece un principio fundamental, yo sacaría una ley universitaria que tuviera no más de dos páginas, una estableciendo toda la libertad y otra estableciendo mecanismos de rendición de cuentas (Núria, decana).

La autonomía como principio organizativo se concreta en diferentes aspectos y dimensiones de la realidad organizativa tales como la capacidad de gestión, las cuestiones académicas o las financieras. Desde el punto de vista se muestra un

elevado índice de unanimidad a la hora de valorar el nivel de autonomía académica del que gozan los órganos unipersonales. Al respecto, se reconoce la elevada capacidad de actuación en temas vinculados con los planes docentes, estudiantes e investigación. Estos tres tópicos son los que mayor reconocimiento obtienen, lo que hace suponer que son los ámbitos competenciales por excelencia de decanos y directores de escuela y departamento. En estos mismos ámbitos, el profesorado matiza sobre algunos elementos que se escapan a esa libertad de acción, apuntando tales reivindicaciones de forma recurrente hacia la gestión integral del profesorado. Esta demanda no es fortuita y responde, como hemos apuntado un poco más arriba, a las presiones que ejerce el propio sistema para condicionar la autonomía de los órganos unipersonales a través del control de los recursos.

En los ámbitos que son propios de las competencias que tienes (estudiantes y el plan docente), la autonomía es absoluta. Yo no conozco a ningún rectorado que infringiera la autonomía propia del centro en estos tópicos (Santiago, gerente).

En el apartado sobre financiación podemos afirmar que los presupuestos que se gestionan en la universidad se caracterizan por ser realmente escasos y estar previamente asignados a partidas de gastos de personal, corrientes y de mantenimiento. De esta forma los órganos unipersonales territoriales que tienen competencias sobre el presupuesto una vez que se han ejecutado las partidas de gastos de personal ven muy menguada su capacidad de actuación.

Es una condición de la democracia el que se intente descentralizar el poder y repartirlo más. Poder real no se ha ejercido nunca, aunque si capacidad de influencia en algunos temas. Por ejemplo, yo nunca he gestionado un presupuesto propio, sino a través de una administradora que tenía más poder de decisión sobre el presupuesto que yo. Mientras no tengas capacidad sobre el presupuesto o sobre el personal no se tendrá poder real (M<sup>a</sup> Luisa, jefa de departamento).

Como consecuencia de esta precariedad financiera, los centros y departamentos deben buscar fuentes de financiación complementaria. Los ingresos adicionales existen y sobre ellos hay mayor capacidad de decisión pero, como ya se advirtió, no siempre los recursos adicionales pueden gestionarse por la dirección académica.

De autonomía presupuestaria nada de nada, todo viene controlado por dos aspectos básicos: a) el capítulo 1 de profesorado se lleva más de dos terceras partes de todo presupuesto, y b) los recursos públicos en la universidad son muy escasos. Como el Estado destina pocos recursos, nos vemos abocados a vincularnos con empresas y otras entidades. Sin embargo, los recursos extra nos lo gestiona ni la universidad ni el departamento sino un catedrático individualmente y su equipo. Eso hace que tenga más poder que yo como su director departamental (Clara, gerente).

Finalmente, a nivel de autonomía de gestión se representan los mismos principios que venimos describiendo en las áreas anteriores: márgenes competenciales muy identificados, pero con una proyección poco importante, quedando las funciones a desempeñar en niveles muy operativos. A pesar de ello, y dentro de su margen de libertad, no existen injerencias, aunque los órganos unipersonales territoriales demandan no sólo mayores cotas de autonomía, sino competencias de mayor calado que le permitan gozar de una autonomía más efectiva en la estructura universitaria.

Sobre la gestión del personal tienen un poder relativo, porque son realmente los grupitos vinculados a las cátedras los que deciden sobre esos aspectos. El sistema actual está muy regulado y el poder lo tienen algunos de los profesores individualmente. No creo que los mandos intermedios tengan poder, están muy limitados (Marcos, decano).

Podemos afirmar que existe una amplia capacidad de actuación por parte de los órganos unipersonales, pero sobre aspectos que pudieran ser considerados de escasa trascendencia institucional. Uno de los elementos que inciden en la capacidad de un mayor liderazgo y autonomía de los órganos unipersonales de gestión institucional es el marcado carácter burocrático de la universidad. De la posible burocratización de la universidad los informantes critican especialmente la excesiva presencia de la Administración en la vida universitaria, marcada especialmente por las diferentes administraciones con intervención en la universidad.

Evidentemente, la alternativa a esta situación de excesivo control pasa por otorgar mayores cotas de autonomía a las personas encargadas de la gestión política de centros y departamentos, aunque quedan conscientes de que ésta debe ir acompañada de un sistema proporcional de rendición de cuentas. El sistema dominante considera que el intervencionismo de la Administración en la vida académica altera tanto el trabajo de la dirección académica como el de la gestión administrativa, convirtiendo

ambos casos en un lugar de tramitación burocrática.

La universidad del futuro no la podemos someter a planteamientos ni a estar sometidos a la burocracia, que nos den autonomía y luego nos pidan cuentas (Julia, administradora de centro).

Las principales consecuencias que se advierten son, por un lado, la transformación del cargo de dirección académica en un perfil más operativo y de gestión –en el sentido más procedimental del término–.

El peso administrativo es desproporcionado para lo que habría de ser un director de departamento. Debería tener un perfil más académico y político dentro del perfil de la gestión administrativa y de la toma de decisiones sobre procesos que tiene implementados la universidad (Julia, administradora de centro).

El estudio de los datos obtenidos destaca la discrepancia entre la posición del PAS y los órganos académicos de gestión frente a los expertos entrevistados. De forma unánime, tanto los cargos directivos como el PAS consideran que el rol de control que ejercen las Juntas y Consejos, así como otros órganos colegiados formalizados, es positivo y no resulta amenaza alguna para su desempeño. Es más, incluso les asignan cualidades tales como el apoyo, la supervisión o, incluso, la colaboración con la propia dirección de centros y departamentos. En cambio, los expertos consideran que en el contexto actual el papel que desempeñan los órganos colegiados supone un excesivo control sobre la labor de los mandos unipersonales.

La mayoría de las decisiones, las más importantes, se acaban tomando en estos órganos [colegiados]. Incluso se podría decir que las pequeñas decisiones del día a día se acaban resolviendo siempre en grupo. Es la forma de hacer de la universidad (Ángela, experta).

Por ello, en la descripción de las relaciones entre órganos colegiados y unipersonales los rasgos negativos que aparecían en la enumeración eran evidentes, aunque se establecía un sistema de ventajas aún mayor. En esos casos las debilidades que se anotaban eran por un lado relacionadas a la lentitud que adquirirían algunos procedimientos y la gran cantidad de reuniones que implica y, por otro lado, la necesidad de explicar muy detalladamente los objetivos e intenciones ante todos los colegas.

Es bueno porque si eres un tirano que haces mal las cosas, hay un grupo de profesores que te paran los pies, pero también es cierto que el consejo te quita tiempo y a veces tú ves las cosas muy claras y ellos sólo hacen que trabajes más lento. Hay que explicarlo todo con detalle y sobre todo llevarlo muy bien preparado, porque si están un poco verdes los asuntos lo más probable es que te los echen para atrás. Somos así de especiales los profesores. No me quejo porque yo hacía igual, nuestro espíritu de crítica es infinito (M<sup>a</sup> Luisa, jefa de departamento).

Los grupos internos coartan la capacidad de acción y autonomía de los órganos unipersonales, pero también es cierto que los directivos se posicionan muy favorablemente a estar apoyados por órganos colegiados. La explicación que se desprende distingue entre la naturaleza formal, explícita y democrática entre ambos tipos de agrupaciones. Las primeras responden de manera informal a grupos de presión que se sustentan, según los propios cargos unipersonales, en las relaciones informales de poder (económico o académico) y que ejercen presión como resultado de la falta de control directo que se da en toda la institución universitaria. En cambio, los órganos colegiados gozan de la autoridad que le confiere su naturaleza institucional, democrática y representativa. Por tanto, la participación de los órganos colegiados por medio de diferentes mecanismos parece ser considerada como un ejercicio de apertura, colaboración, etc. Mientras que si la presión viene focalizada a través de los grupos de presión internos se consideran como una injerencia y un atentado a su autonomía. Este planteamiento no hace más que confirmar algunas de las hipótesis que hemos venido trabajando: los académicos se decantan por un sistema de gestión institucional altamente representativo y muy participativo, mientras que rechazan las diferentes formas de presión o control en cualquiera de sus manifestaciones informales.

En mi caso concreto, yo dejé el decanato porque tenía excesiva presión [...]. Una cosa parecida pasa en las agrupaciones dentro de los departamentos, que tratan de controlar mucho la actividad que ejercen los directores de departamento. No sabría decirte si esto es muy bueno o es muy malo. Para unas cosas es bueno y para otras no. Cuando aparece el tema individual que se sobrepone al tema institucional, o el tema de grupos que acaba superponiéndose sobre los intereses colectivos, se puede hacer mucha demagogia [entonces] acaban predominando intereses personales o intereses de un grupo sobre intereses generales (Marita, jefa de departamento).

La perspectiva de cooperación altamente positiva entre órganos colegiados y unipersonales no es bien recibida por los expertos entrevistados que discrepan de forma unánime. Los motivos que se argumentan para tal posición son: la limitación de la capacidad ejecutiva y de decisión de la dirección, los riesgos de que en un contexto grupal se puedan anteponer los intereses de un sector frente a los de otro y, finalmente, una justificación conceptual pues distinguen entre democracia y dirección.

Desde mi punto de vista la existencia de órganos colegiados, sobre todo si son muy numerosos, dificulta la eficacia y la capacidad de respuesta al buen funcionamiento de la institución. Creo que aquí hay una confusión del concepto de democracia. En los países donde las universidades funcionan bien, los profesores participan activamente en la definición de la estrategia de la universidad, hay un claustro que se reúne un par de veces al año para establecer la estrategia de la universidad, pero luego eso se deja en manos de los gestores que lo hagan bien y si no lo hacen los tiran a la calle. Es decir, sí hay que rendir cuentas pero no es lo mismo que gestionar. [...] Quien no cumpla con sus obligaciones que rinda cuentas y si toca que vaya a la cárcel. Es una barbaridad que para decidir tonterías se reúna a personas en un consejo de departamento (Marita, jefa de departamento).

Se desprende una perspectiva que favorece los criterios de eficacia y eficiencia por encima de la participación democrática, primada por los académicos que ejercen la dirección unipersonal. Los expertos denuncian la falta de capacidad de actuación de los directivos electos y proponen dotarles de mayores competencias y funciones, limitando la capacidad de intervención de los órganos colegiados. Esta limitación de funciones proponen que debe corregirse con sistemas de rendición de cuentas y evaluaciones públicas. Por tanto su propuesta se basa en la necesidad de la máxima eficacia y eficiencia combinada con la necesaria transparencia al tratarse de recursos públicos. El control desde su perspectiva democrática también se analiza en esta familia de códigos, aunque aparece siempre vinculado a la supervisión que ejercen los órganos colegiados. Pero, en las respuestas obtenidas en las entrevistas, también se dan una serie de análisis y reflexiones que superan la complementariedad entre órganos colegiados y órganos unipersonales. Estos datos reflejan la dimensión más plural de la dirección, su perspectiva como práctica compartida. Actualmente, los profesores que ejercen un cargo de gestión dibujan un estilo mayoritariamente democrático y participativo que se aleja de planteamientos paternalistas y autoritarios más propios de épocas pasadas. Se trata de un estilo de dirección compartido y

consensuado en el que decanos y directores de escuela y departamento manifiestan que se hacen rodear de equipos de trabajo, comisiones, etc., para que colaboren en apoyo a su tarea directiva. Afirman que, en la actualidad la dirección no puede ser un ejercicio individual por lo que comparten con otros colegas afines los procesos de decisión y el establecimiento de metas y objetivos.

Hay maneras diferentes de ponerse en un cargo. En mi caso, yo no tenía una intención de ser jefe de departamento y fue una propuesta que me hicieron y acepté con unas determinadas pautas y no con la intención de mandar mucho ni de hacerlo todo a mi manera (Carlos, gerente).

En este análisis también difieren de los expertos que hacen apología de la necesidad de un perfil directivo más fuerte, que encarne un proceso de liderazgo amplio y con posibilidad de conseguir los mejores resultados posibles sin el desgaste del constante refrendo por parte de los colegas. A primera vista pareciera que buscan un perfil de liderazgo individualizado como el existente antes de la LRU, en el que el peso de los perfiles personalistas, generalmente las cátedras, era muy importante; aunque lo cierto es que lo que están proponiendo es la necesidad de establecer cargos unipersonales en la universidad con capacidad de ejercer una verdadera gestión política sin cortapisas ni trabas, aunque sometidos, como acabamos de apuntar un poco más arriba, a férreos controles de evaluación social.

De hecho, casi todos los cargos de dirección, en tanto que eres jefe de personal y esto quiere decir despedir personal, seleccionarlo, promoverlo, etc., son una función difícil y el director está solo. Quien ha de sacar siempre las castañas del fuego es el director y es un cargo bastante solitario (Julia, administradora de centro).

Las variables que coartan el poder de los directivos no son sólo de carácter interno (grupos de presión) y externo (Administración) sino que hay otras vinculadas a la propia actuación de los directivos influenciadas por la cultura institucional. Sorprendentemente, este tercer conjunto de aspectos no aparecieron en ninguna de las entrevistas realizadas aunque sí fue objeto de análisis profundos posteriores. También se apunta que no es que sea imposible actuar por las presiones internas y externas, la falta de intervención efectiva responde a la manera de ejercer el poder en la universidad. El 'primus inter pares' es más que una frase de raíz democrática, representa un estilo directivo poco intervencionista.

Existe un pacto general no escrito por el que se busca la tranquilidad por encima de cualquier eficiencia. Pero esta situación desemboca en el problema del funcionamiento horizontal, sin ánimo de cambios ni innovaciones, se generan realidades organizativas entrópicas. Esta situación la aceptamos y la reproducimos entre todos. Esta anomia perjudica mucho la universidad (Sergio, director de centro).

## **7. Conclusiones**

Analizamos la capacidad de actuación de los órganos unipersonales en contextos de autonomía universitaria. Esta es una dimensión relativa y permite plantear distintos niveles, sus limitaciones y las fuerzas que la limitan. Específicamente se aborda el concepto de autonomía vinculado a la función directiva en las universidades españolas.

Uno de los mecanismos que regulan las iniciativas de los directivos es el control; manifestado tanto a través de los órganos colegiados y los grupos informales de presión como desde fuera de la universidad a través de la legislación, la burocracia organizativa u otros marcos (Mora, 2000). Es interesante analizar las ventajas e inconvenientes que presenta esta categoría en el proceso del ejercicio de la dirección académica; también, la existencia de otras situaciones contractuales y su relación con el funcionariado. Finalmente, las nuevas tendencias de la gestión universitaria nos aproximan a propuestas, acciones y prácticas más extendidas en otros ámbitos organizativos como el empresarial, pudiendo revisar las implicaciones de este cambio así como las formas en las que afecta al profesorado que ejerce cargos de gestión unipersonal.

Existe unanimidad en calificar la autonomía universitaria como una de las dimensiones más importantes que caracteriza la universidad. Todos los colectivos y todos los informantes manifiestan que es uno de los rasgos identitarios de mayor calado de la institución y una variable sobre la que tener una cautela especial debido a la tendencia a limitar la autonomía universitaria. Otro rasgo muy significado en la configuración de las estructuras universitarias es la necesidad de representación de todos los colectivos, estamentos y categorías, que ejercen verdaderos sistemas de control en la actuación de los directivos.



En el estudio de los condicionantes de la gobernanza universitaria, no sólo aparece la Administración como agente de control, sino que también se evidencia la influencia, dentro de las propias unidades organizativas, de procesos de presión cuyo origen es de carácter colectivo (grupos de presión) o personal y que responden a las dinámicas propias de la micropolítica institucional. Dinámica que es fruto de las características estructurales de la universidad: control indirecto, libertad de autogestión personal, libertad de cátedra, socialización en pequeños grupos, etc. como también coinciden (Deem & Brehony, 2005). Todas estas características, se manifiestan con diferente grado de intensidad y objetividad en la transcripción de las entrevistas.

El hecho de diseñar los órganos colegiados de gobierno con fórmulas representativas impone que las decisiones de tales órganos pasen por el conocimiento y debate de sus miembros, que mantienen los intereses originales y propios. La estructura estamental de la universidad requiere de sistemas en los que los diversos colectivos puedan manifestarse, pero también de mecanismos que faciliten la agilidad en las decisiones.

Efectivamente, los órganos colegiados y de participación garantizan que las decisiones no se tomen a espaldas de ninguno de los sectores implicados y que los acuerdos sean fruto del contraste de pareceres; sin embargo cabe profundizar en las temáticas y objeto del debate colectivo. La libertad académica no se cuestiona, entre otros motivos, porque no genera contradicciones con la eficiencia de las organizaciones, pero si se debate sobre la libertad de cátedra cuando nos enfrentamos a intereses contrapuestos no alineados con los intereses colectivos.

## Referencias

- Atria, R. & Drogett, N. (2010). *Autonomía universitaria en las universidades del consejo de rectores de Chile*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile). Recuperada de <http://hdl.handle.net/2250/15440>
- Bricall, J. M. (2000). *Informe Universidad dos mil*. Madrid: CRUE.
- Castro, D. & Ion, G. (mayo-agosto, 2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355, pp. 161-187.
- Constitución Española. (1978). Publicada en el BOE 311.11 de 29/12/1978
- De Miguel, J., Caïs, J., & Vaquera, E. (2001). *Excelencia. Calidad de las universidades españolas*. Madrid: CIS.
- Deem, R. & Brehony, K.J. (enero, 2005). Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gallifa, J. & Pedró, F. (Eds.) (2001). *Quin futur té la Universitat? Vint visions sobre la Universitat a Catalunya*. Barcelona: Proa Debat
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior*. Barcelona: Octaedro.
- McDaniel, O. (sin fecha, 1997). Les établissements' d'enseignement supérieur peuvent-ils se passer de l'intervention de l'Etat?. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 9(2), 129-149.
- Mora, J.G. (Ed.) (2000). *Profesorado universitario: situación en España y tendencias internacionales*. Madrid: Consejo de Universidades.
- Ministerio de Educación. (2001). Ley Orgánica de Universidades 6/2001, 24 de diciembre de 2001. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2001/12/24/pdfs/A49400-49425.pdf>

- Neave, G. (2001). *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona: Gedisa.
- Nonell, R. (2002). *Transparencia y buen gobierno. La rendición de cuentas en una sociedad avanzada. El posicionamiento de las universidades*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Orihuela, F. & Ruiz, J. (2000). Universidad y cambio estratégico: dirigir los recursos y capacidades y dirigir el capital social. En A. Giró (Ed.), *International Seminar on University Governance and Management* (pp. 97-99). Barcelona, España: EAIR, UPC.
- Oroval, E. & Rodríguez, D. (2000). Organización y gestión de sistemas universitarios en el territorio. En A. Giró (Ed.) *International Seminar on University Governance and Management* (pp. 139-142). Barcelona, España: EAIR, UPC.
- Pedró, F. (2004). *Fauna Académica. La profesión docente en las universidades europeas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pino, J.L. (1997). *La perspectiva de una administración educativa. Órganos de gobierno de la universidad*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Rojo, J. M. (1999). La autonomía universitaria y la búsqueda de la calidad. En A. Burgen (Ed.) *Metas y proyectos de la educación superior. Una perspectiva internacional* (pp. 205-218). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Salaburu, P. (Dir.) (2003). *Sistemas universitarios en Europa y EEUU*. Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes.
- Tribunal Constitucional. Sentencia 32/81 de 28 de julio de 1981. Madrid, España.
- Tribunal Constitucional. Sentencia 26/87 de 27 de febrero de de 1987. Madrid, España.
- Vallés, J.M. (1997). *Gobierno universitario: Entre la autogestión estamental y la responsabilidad social. Órganos de gobierno de la Universidad*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Villarreal, E. (2000). Innovación, organización y gobierno en las universidades españolas. En A. Giró (Ed.) *International Seminar on University Governance and Management* (s/p). Barcelona: EAIR, UPC.