

REFLEXIONES EN TORNO AL SISTEMA DE GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES ANTE EL RETO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Rafael Martínez*

“... la Real y Pontificia universidad de México, no es para nosotros el antepasado, es el pasado... Era una escuela verbalizante era la palabra y siempre la palabra latina, por cierto -la lanzadera prodigiosa que iba y venía sin cesar en aquella urdimbre infinita de conceptos dialécticos; en las puertas de la hubiera debido inscribirse la exclamación de Hamlet: *“palabras, palabras, palabras... Ya podían resultar, como resultaron prodigios resonantes de memoria y silogística, entre profesores y alumnos de la .; aquel organismo se convirtió en un caso de vida vegetativa y después en un ejemplar del reino mineral; era la losa de una tumba...”*¹

Sumario

1. Introducción
 2. Gobernanza
 3. Autonomía Universitaria
 4. Tipos de sistema de gobernanza universitaria
 5. El sistema de gobierno de la universidad española
 6. Propuestas de futuro para la universidad española:
 - 6.1 Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya
 - 6.2 La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación
 - 6.3 Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las universidades estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria)
 7. Conclusiones
- Bibliografía

* Rafael Martínez, catedrático de ciencia política y de la Administración. Universidad de Barcelona, rafa.martinez@ub.edu

Artículo recibido el 07.11.2011. Evaluación ciega: 21.11.2011. Fecha de aceptación de la versión final: 23.01.2012

¹ Palabras pronunciadas por Don Justo Sierra; Ministro de Instrucción Pública del porfiriato, en el acto de la inauguración de la Universidad Nacional Autónoma de México el 22 de septiembre de 1910. Recogidas en García Díaz Mirón (2008)

1. Introducción²

Parece un sentir común, prácticamente sin fisuras, la necesidad de que las universidades españolas, a imagen y semejanza de lo realizado por sus homónimas europeas -las cuales tuvieron por referente el modelo estadounidense-, modernicen su gobernanza. Sin estar del todo claro qué se quiere decir por tal, se afirma la necesidad derivada de ella, de modificar el sistema de gobierno de las universidades: su estructura, sus procedimientos de toma de decisiones, sus sistemas electivos y sus mecanismos de rendición de cuentas y control. “Para lograr que la universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario modificar los órganos y funciones del gobierno universitario y reforzar el papel de los Consejos Sociales” (López de Silanes, 2009: 4). Sus mecanismos de representación estamental y su poco ágil y excesivamente complejo sistema de toma de decisiones colegiadas están en el punto de mira de cualquier analista de la gobernanza de las universidades públicas. Y puede que sea cierto y necesario este proceso de modernización y, por tanto, de cambio; pero no resultan tan obvias las fórmulas que se plantean. Es el análisis y revisión de esas propuestas la que centra los esfuerzos de este trabajo.

Aproximarnos al concepto de gobernanza será por tanto imprescindible para saber de qué estamos hablando. Será el punto de partida que permita explicar posteriormente cuál es la situación actual del gobierno de nuestras universidades, dentro de qué tipología encuadramos nuestro modelo y cómo hemos llegado hasta nuestro actual sistema. Sólo así podremos saber de dónde arrancamos y entender a dónde queremos llegar. A tal fin, tres documentos centrarán mi análisis de qué se pretende. Por un lado, el *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*, texto elaborado y aprobado por los rectores de las siete universidades públicas catalanas y de la UOC en el año 2008. En segundo lugar, *La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*, elaborado por la CRUE y la Fundación CYD el año 2010 en calidad de borrador y hecho público por el Ministerio de Ciencia e Innovación dentro de la Estrategia universidad 2015. Y por último, el *Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria)*, elaborado por la Comisión técnica de gobernanza universitaria del Ministerio de Educación, en septiembre de 2011, dentro de la llamada Estrategia universidad 2015 y que ha de servir de documento de trabajo para el análisis a la Comisión Mixta de gobernanza universitaria. Comisión creada en mayo de 2011 y compuesta por representantes del Consejo de universidades, de la Conferencia General de Política Universitaria, del Consejo de Estudiantes Universitarios del Estado y de la Secretaría General de universidades. La citada Comisión mixta inició su andadura el ocho de septiembre del 2011. Conocer lo que los tres documentos entienden por gobernanza, explicitar qué objetivos se persiguen en pos de su modernización y valorar sus respectivas propuestas de modificación del sistema de *gobierno me permitirá, tal y como plantea el título de este trabajo, reflexionar en torno a las bondades y

² Quiero destacar las aportaciones realizadas para la revisión de este trabajo de Josep M^a Castilla, Enriqueta Expósito y del revisor anónimo. A todos ellos mi agradecimiento por lo que han reportado de mejora sus observaciones.

maldades de las propuestas y avanzar, en su caso, líneas de modificación del actual sistema de gobierno de las universidades españolas.

No conviene olvidar que la última de las reformas de la Ley de universidades, introducida por la ley orgánica 4/2007, precisa textualmente en el Preámbulo la voluntad de potenciar la autonomía de las universidades, al tiempo que se aumenta la exigencia de rendir cuentas sobre sus funciones. Y esa autonomía, según el artículo 2.2 resultante de ambas normas, comprende, entre otras muchas vertientes: la elaboración de sus estatutos (art. 2.2a/), la elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y representación (art. 2.2b/), y la elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes (art. 2.2h/). Por tanto, no parece erróneo pretender, en pos de la mejora de la gestión y administración universitaria, pensar en modificar los procesos decisionales y los mecanismos de rendición de cuentas. En definitiva, podemos y debemos plantearnos cómo mejorar la efectividad (capacidad de los gobiernos de generar políticas), la eficacia (capacidad de los gobiernos de aplicar con éxito sus propuestas) y la eficiencia (capacidad de optar por aquella solución que ofrezca los costes inferiores) de los órganos de gobierno universitario. “El buen gobierno de las universidades no es condición suficiente pero sí necesaria para asegurar una contribución efectiva de las universidades a su entorno” (Samoilovich, 2007: 69). Máxime cuando uno ha vivido, en primera persona la dificultad que conlleva el proceso de toma de decisiones en la ., las trabas que el propio procedimiento vigente establece y la inexistente responsabilidad -no legal, pero sí de facto- que, hasta la fecha, han tenido algunas gestiones académico-económicas disparatadas en su generación de deuda. Así pues, intentar gobernar una institución en la que la irresponsabilidad social va camino de ser inherente y los procesos decisionales cicateros se convierte, las más de las veces, en un ejercicio de voluntarismo casi imposible. Por ello, mejorar el sistema de gobierno para que este sea efectivo, eficaz y eficiente, no deja de ser un inmenso estímulo.

Intentaré reflexionar pues, desde la experiencia vivida, sobre un ámbito de estudio que cuenta con un amplio y profuso debate jurídico –al que poco o nada aportaré-, no tanto politológico. Y desde las herramientas metodológicas de la ciencia política entiendo que es el enfoque de corte sistémico, más en concreto el que alude al muy trillado debate conceptual sobre los sistemas de gobierno de los sistemas políticos el que mejor se adecua. Aquel que se centra en las reglas de juego que rigen entre el poder legislativo y el poder ejecutivo y que mide las interacciones que entre sí desarrollan las principales instituciones de cada poder desembocando en la dicotomía presidencialismo-parlamentarismo. Sin embargo, desde esta óptica analítica la mera diagnosis, la calificación inicial del objeto de estudio –el sistema de gobierno universitario-, no resulta obvia. No en vano, la universidad está articulada bajo un amplio entramado descentralizado –Rector y su equipo de Dirección, Facultades, Institutos de Investigación y Departamentos- en el que con harta frecuencia no existen mecanismos suficientes, ni sobre todo eficaces, de coordinación y colaboración; lo que provoca, cuando menos, un difícil, por proceloso y solapado, gobierno. Y al tiempo que ese federalismo mal configurado impera, la universidad está regida por un supuesto gobierno de corte presidencial;

pero el proceso de toma de decisiones se rige por planteamientos parlamentarios y, en no pocas veces, de parlamentarismo asambleario al estilo de lo que fue la complicadísima e inestable IV^a República francesa. Desde este esbozo asumo la pretensión final para este trabajo de proponer reflexiones para un nuevo formato del gobierno de las universidades, lo que ahondará en el intento de hacer compatibles ambos perfiles: el presidencial y el parlamentario. Ello, sin perder la descentralización; pero dotando a la Institución de nexos de coordinación y de mecanismos que ayuden a la lealtad institucional. Es decir, consideraría un éxito esbozar cómo articular poderes y dinámicas de corte presidencial para el Rector, que faciliten y agilicen la tarea de gobierno, al tiempo que establecemos momentos parlamentarios sobre todo encaminados al control. Intentando resumir en pocas palabras mi hipótesis: el mejor modo de intentar conciliar el ejercicio de gobierno, que nos brinda el presidencialismo, con el sometimiento al control y la fiscalización de la acción de gobierno de las asambleas, que ofrece el parlamentarismo; es decir, el semipresidencialismo. Un semipresidencialismo federal puesto que la descentralización (Facultades, Institutos de investigación, Parques científicos, Departamentos, etc.) del poder existe y es y debe ser muy positiva y, en todo caso, resulta irreversible³.

Hace unos años, en un varios trabajos sobre el sistema de gobierno semipresidencial⁴ explicaba que éste se caracterizaba por: (i) existencia de un poder ejecutivo dual, (ii) elección del presidente de la República mediante sufragio universal directo utilizando el sistema electoral de *majority-runoff*, (iii) amplios poderes constitucionales del presidente de la República, (iv) el presidente nombra al primer ministro y preside los consejos de ministros, (v) el gobierno es responsable ante el Parlamento y (vi) el presidente tiene capacidad de disolución parlamentaria (una vez a lo largo de su mandato. El semipresidencialismo tiene la virtualidad de estimular simultáneamente el papel del Parlamento y el de un ejecutivo dual (presidente y gobierno, con preponderancia jerárquica del presidente), puesto que ambos poderes provienen directamente del pueblo, el soberano. Además, ello refuerza la separación de poderes, pero al mismo tiempo permite a ambos –legislativo y ejecutivo– desarrollar un control sobre el otro (responsabilidad gubernamental ante el Parlamento, poder presidencial de convocatoria y disolución de la Asamblea). Este control permite superar el bloqueo que supondría un Parlamento incapaz de articular mayorías y despejar el temor a prestarse a disimular dictaduras bajo formas

³ No debemos olvidar que también existen países, como el caso de Italia, en donde la dinámica descentralizadora apuesta por una simplificación o especialización de responsabilidades gestoras confiriendo a las Facultades la gestión de sus infraestructuras; a los Consejos de estudios, la docencia; a los Departamentos, el profesorado y a los grupos de investigación, la investigación misma. Bajo este paradigma, que no abordaré a lo largo de este trabajo, las Facultades no serían órganos descentralizados de poder, sino que por debajo del gobierno universitario se articularían un conjunto de órganos especializados en la gestión de aspectos concretos con dependencia directa del gobierno universitario lo que disminuye el poder decisor de las Facultades y, por extensión, del Decano y su equipo de dirección. Algo mucho más próximo a la idea de descentralización administrativa que a la de descentralización política.

⁴ Probablemente, sería oportuno hacer un desarrollo teórico en este trabajo de lo que desde la ciencia política es y representa el sistema de gobierno semipresidencial. Máxime cuando con ello creo estar aportando un ángulo de visión que no se utiliza en el análisis de los sistemas de gobierno universitario. Pero dado que se trata de una temática que ya he tratado con extensión y profundidad en otros trabajos, que desbordaría profusamente la dimensión de este trabajo y de la que existe una buena base teórica en la literatura politológica prefiero fijar el concepto, sin entrar en los debates teóricos al efecto, remitirme a mis escritos al efecto y otros de aquellos autores que considero básicos en la comprensión conceptual de este sistema de gobierno: Duverger, 1986; Sartori, 1994; Martínez, 1998, Elgie, 1999, Martínez y Garrido, 2000 y Aguilera de Prat y Martínez, 2000.

presidenciales. El régimen semipresidencialista es por tanto una categoría versátil que bascula entre el presidencialismo y el parlamentarismo según las circunstancias políticas, sociales e institucionales de cada Estado. El semipresidencialismo permite soslayar los riesgos de bloqueo institucional que supondría la divergencia de la mayoría parlamentaria y la presidencial y, a su vez, permite un control político de la acción del ejecutivo que evita el riesgo de abuso de poder presidencial. Las tipologías fundamentales del modelo semipresidencial son (i) afinidad, (ii) coexistencia y (4) afinidad sin reconocimiento de liderazgo. Las tres están determinadas por la relación que se establezca entre la mayoría configurada en torno al presidente en el momento de su elección y la mayoría parlamentaria surgida tras las elecciones generales. Este posible juego de diversidad entre las mayorías presidencial y parlamentaria no se produce cuando las elecciones a la presidencia y al Parlamento coinciden.

Pero del mismo modo que todos los sistemas políticos semipresidenciales no son iguales, tampoco la apuesta ha de ser sin más la aplicación a la universidad de un marco teórico semipresidencial. Este sistema de gobierno es sólo una referencia teórica. Y debemos también recordar que la teoría sistémica viene a confluír siempre en la necesidad de unos actores conocidos (los órganos de gobierno unipersonales, colegiados, centrales y periféricos de las universidades españolas), unas reglas de juego (las que determina el marco legal; pero que creo pueden y debe modificarse en algún aspecto) y una interacción que ahora confunde dinámicas presidenciales y parlamentarias y que creo podemos optimizar. Pero insisto, teniendo bien presente que la flexibilidad en la organización de cada universidad ha de ser una premisa. No en vano, el peso, potencial y futuro de cada universidad española no puede ser el mismo. Dicho de otro modo, puestos a modernizar la gobernanza, quizás también es momento de replantearse el absurdo mapa cuasi-provincial de universidades que padecemos y que, a todas luces, es insostenible. Es imposible disponer en un país de menos de cincuenta millones de habitantes de más de cuarenta universidades de calidad y excelencia.

2. Gobernanza

Antes de abordar qué es la gobernanza universitaria creo imprescindible determinar qué esperamos de la universidad para poder afrontar luego su gobernanza. Así, cuando pensamos en las funciones tradicionales de la universidad, existe coincidencia en una vertiente de investigación básica, no determinada por ningún agente externo a la institución. E igualmente en la faceta ilustrada, cultural, que forje ciudadanos de libre pensamiento (Bricall, 2008). Esa vinculación con la sociedad que Jordi Llovet, no sin nostalgia, explicita: “Convertir els estudiants en persones prou armades intel·lectualment per poder fer front a l’amença de disgregació de la sobirania intel·lectual que plana damunt de l’individu contemporani (...) la (via) del dissentiment, la resistència i el combat amb un enemic potent, encara que s’hagi tornat pròpiament invisible” (2011; 231-2). Por ello, concibe las relaciones entre universidades y sociedad en un doble sentido: “la universitat ha de fornir a la societat els professionals que aquesta necessita (...) i la societat ha de protegir i promocionar la formació de tots els

estudiants, tant els d'aquells graus que presenten una clara inserció en el camp socio-laboral, com els d'aquells que pertanyen a terrenys que escapen a tota, o gairebé tota, inserció pragmàtica i lucrativa en la societat" (2011:209). Desde esta perspectiva, Searle distingue entre dos subculturas universitarias al plantear la misión de la universidad. Una que denomina de "descubrimiento intelectual" y que sería la de la investigación y enseñanza tradicionales basada en lo que él denomina la tradición racionalista occidental "comprometida en la búsqueda de la verdad (...) que esta verdad se refiere a una realidad que existe independientemente de nuestras particulares motivaciones y prejuicios (...) que las formulaciones de conocimiento que hacemos son objetivamente testables mediante estándares de racionalidad, y que las pretensiones de conocimiento, de ser substanciadas, resistirán por sí mismas" (2001: 164). La otra es la que denomina .universidad de "transformación social" y que está comprometida con el discurso postmodernista, discurso en el que la verdad, la objetividad, la racionalidad y el realismo son postergados por mor de un relativismo cortoplacista y encaminadas a un subjetivismo políticamente comprometido. Sin lugar a dudas, un proceso de desnaturalización del ser profundo de la universidad

Por otro lado, cada vez con más fuerza, y más aun en momentos de crisis, aparece la idea de que la .universidad ha de centrarse en responder a las necesidades de la sociedad como si ello fuera algo diferente de lo que ya hace. Sin embargo, se entiende la disyuntiva cuando se hace referencia expresa a los mercados y se requiere de la universidad una mayor, o incluso absoluta, vinculación a las demandas del mercado productivo. Proximidad no exenta de riesgos⁵. Recuerdo perfectamente la conversación con un miembro externo de un Consejo Social que me argumentó que esto de la universidad era muy fácil de entender. La sociedad, me decía, os aporta fondos para que forméis a las elites productivas del futuro. Tenía razón, ¿pero sólo es eso? Entiendo que no; pero en todo caso sí que se hace patente que las universidades están hoy en el eje de las políticas de desarrollo. La Comisión Europea considera que, para cumplir los objetivos del Tratado de Lisboa, Europa debe reforzar los tres vértices de su triángulo del conocimiento: la educación, la investigación y la innovación. Y la universidad desempeña un papel decisivo en cada uno de estos ámbitos. "En los próximos veinte años, el modelo económico de Europa cambiará drásticamente. Seguirá reduciéndose su base industrial, el crecimiento y la protección social dependerán cada vez más de las industrias y los servicios que exigen un alto nivel de conocimientos y un número creciente de empleos requerirán cualificaciones de nivel universitario. Sin embargo, las universidades europeas, que son los motores del nuevo paradigma basado en el conocimiento, no están en condiciones de poner todo su potencial al servicio de la estrategia de Lisboa revitalizada" (Comisión Europea, 2005). Para este nuevo reto sus formas de organización y gobierno resultan débiles (Samoilovich, 2007). Y es en este nuevo paradigma de concepción de la misión de las universidades cuando aparece la gobernanza. Un concepto más amplio que el de gobierno, de hecho este último estaría inserto en ella; pero del que no existe una definición unánime.

⁵ Vicente Blanco (2011) ve en el modelo de gobernanza "reproducir en las universidades el modelo que no ha funcionado en las empresas y que nos ha llevado a la crisis mundial que hoy padecemos".
Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012

Bajo el indefinido paraguas conceptual de un nuevo modelo de la gobernanza las universidades europeas se están haciendo cada vez más receptivas a las demandas sociales y económicas y, como consecuencia, están transformando sus estructuras para hacerse más flexibles y responder más rápido a esas demandas (Mora, 2009). Las primeras universidades en los rankings aúnan: captación de talento, holgada financiación y gobernanza (Comisión técnica de gobernanza universitaria, 2011). Esa transformación de la universidad pasa entonces por la gobernanza, la financiación, la rendición de cuentas, la dimensión social y la investigación e innovación (Rubiralta, 2011). “Una organización que no disponga de una estrategia definida, de una capacidad ejecutiva adecuada a todos los niveles ni de un sistema de financiación que permita implementarla, con liderazgos individuales y colectivos sometidos a evaluación no puede jugar en una liga donde los competidores sí disponen de tales instrumentos” (Tubella et al., 2010) ¿Qué es entonces la gobernanza? La Comisión Europea, que identificó la gobernanza europea como uno de sus cuatro objetivos estratégicos a principios del año 2000, se refiere a ella en El Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea como “la manera en que la Unión utiliza los poderes que le otorgan sus ciudadanos” (2001: 3). Según el *Llibre Blanc*, introductor del término en el debate universitario español, hablaríamos, tal y como se hizo en el Coloquio de Glion (California) del año 2000 sobre *Governance in Higher Education* de “la manera formal i informal d’exercir l’autoritat amb lleis, polítiques i regles, que articulen els drets i responsabilitats de varis actors, incloent regles amb les quals interactuen per ajudar a aconseguir els objectius acadèmics de la institució”. En tanto que la gestión es entendida como “la responsabilitat per operar la institució de manera efectiva i aconseguir els objectius”. De ahí que Subirats (2007) remarque la capacidad de generar acción de gobierno desde una lógica compartida por todos los actores implicados. Por su parte, la Estrategia. 2015 del gobierno español la concibe como “una nueva forma de entender el ejercicio del control colectivo en relación con el cumplimiento de objetivos comunes” (Fundación CYD y CRUE, 2010); comprende, por tanto “un conjunto de procedimientos y sistemas a través de los cuales la institución es dirigida y controlada. Permite además un alto nivel de eficiencia en la toma de decisiones y acerca sus responsabilidades al control de la sociedad mediante transparencia y rendición de cuentas” (Comisión técnica de gobernanza universitaria, 2011: 6). Ello implica, según el preámbulo del proyecto⁶ de Real decreto por el que se establecen los requisitos básicos para la creación, reconocimiento y funcionamiento de universidades y centros y se determina su estructura mínima, cuatro niveles de influencia de la gobernanza: (i) el de la financiación y rendición de cuentas, (ii) el de la estructura organizativa, autonomía y credibilidad social, (iii) el de sus órganos de gobierno colegiados y unipersonales y (iv) el de la interacción institucional con actores públicos y privados del triángulo del conocimiento (educación, investigación y conocimiento).

Parece por tanto, que cuando hablamos de gobernanza de la universidad estamos pensando (i) en una actuación universitaria transparente de cara a la sociedad, al servicio de la que está; (ii) de una determinación previa de unos objetivos estratégicos para los que se tendrán

⁶ Manejamos el borrador de 16 de septiembre de 2011.

en cuenta las demandas y necesidades sociales –y, entiéndase, del mercado productivo-; (iii) de un mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad de cómo y en qué se han utilizado los recursos obtenidos; (iv) de una estructuración organizativa y de gobierno que permita la toma ágil de decisiones; (v) de una concreción nítida de las funciones de cada órgano y de las tareas de cada gestor con el fin de cumplir los objetivos; (vi) de la articulación de sistemas evaluativos del rendimiento y del cumplimiento de los objetivos; (vii) puesto que se vive en competición con instancias similares, de una tendencia a incrementar sistemáticamente la eficacia; (viii) lo cual nos llevará a un afán por incrementar la calidad y acercarse a la excelencia; (ix) sin perder de vista, claro está, la eficiencia; (x) y presumiblemente, determinando sus propias políticas de recursos humanos (personal de administración y servicios), de captación de talento (profesorado-investigadores) y de clientes (alumnos). Para todo lo dicho se necesitan grandes dosis de libertad académica, de autonomía institucional y de financiación adecuada. Así pues, la gobernanza universitaria “debe entenderse como un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía universitaria, la organización y gestión económico-financiera, los modelos internos de estructuras académicas en las que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización de la investigación y la innovación académica y las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras” (Comisión técnica de gobernanza universitaria, 2011: 16). “La Institución funciona mejor si tiene el control de su propio destino” (Fielden, 2008: 18). A tal efecto, son aconsejables los siete principios para un buen gobierno que nos señala el exdecano de Harvard, Rosovsky (2010: 255-279): (i) no todo se mejora haciéndolo más democrático; (ii) existen diferencias básicas entre los derechos del ciudadano en una nación y los derechos que se logran al unirse a una organización voluntaria; (iii) los derechos y responsabilidades en las universidades deberían reflejar el compromiso con la institución; (iv) en una ., aquellos con conocimiento tienen más derecho a expresar su opinión; (v) en las universidades, la calidad de las decisiones se mejora evitando en forma consciente los conflictos de intereses; (vi) la forma de gobierno de la universidad debería mejorar la capacidad de enseñar e investigar; (vii) para funcionar bien, un sistema jerárquico de gobierno requiere un mecanismo explícito de consulta y responsabilidad.

El debate conceptual es denso y con múltiples contribuciones, pero, probablemente, como recuerda Botella (2011), si al hablar de gobernanza universitaria nos referimos a (i) la eficiencia en el uso de los recursos públicos que las nutren, a (ii) la agilización de su funcionamiento, a incrementar (iii) la eficacia y (iv) la eficiencia y a (v) aproximarlas a las necesidades y demandas sociales; seguramente no hay una concepción propia y específica para las universidades, sino que se trata de la *governance* en el sentido utilizado por el Banco Mundial.

3. Autonomía universitaria⁷

Asumiendo la necesidad de transparencia, planificación estratégica, vinculación a las demandas sociales, control, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, evaluación y calidad que

⁷ Dado que el trabajo de la profesora Expósito, dentro de este número monográfico, analiza de modo exhaustivo este ámbito, me remito a él y reduciré mi aportación a la imprescindible fijación del concepto.
Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012

lleva implícito el nuevo modelo de gobernanza y que, por desgracia, para algunas universidades serán novedades; resulta también cierto que la gobernanza exige también modificaciones en el modelo de gobierno universitario buscando mayor autoridad en su liderazgo y agilidad en el proceso de toma de decisiones. En esta búsqueda desembocamos, irremediabilmente en la autonomía universitaria y la unanimidad parece absoluta al reclamar una amplia autonomía para poder llevar a término el nuevo modelo de gobernanza en el ámbito universitario. Pero igual que nos ocurría con la gobernanza, ¿qué entendemos por autonomía?

Autonomía, en un sentido lato, “vol dir independència a l’hora de prendre decisions respecte d’altres” (Bricall, 2008). De hecho, entendemos que los entes autónomos son los que poseen capacidad de dictar normas jurídicas que se integran en el ordenamiento jurídico estatal, evidentemente circunscritas al marco específico que les otorga la ley y teniendo a la totalidad del ordenamiento por límite; lo cual, trasladado a las universidades supondría “la capacidad de dictarse su propia normación, cuya eficacia externa depende del reconocimiento que le presta la ley” (Linde Paniagua, 1977: 356). Esa capacidad para auto-organizarse, independientemente de los poderes públicos (Mora, 1999) puede concretarse en disponer de (i) una autonomía organizativa o de gobierno, (ii) otra funcional o académica y por último, (iii) una financiera (Bricall, 2000). McDaniel (1996) coincide en las tres vertientes citadas; pero desglosándolas en hasta cinco: financiera, gestión, enseñanza (definición programas), personal (selección del profesorado) y estudiantes (admisión y evaluación). De un modo más detallado, pero integrable en estos tres ámbitos, la Comisión Europea (2007) al referirse a los contenidos que debe tener la autonomía universitaria en pos de un nuevo modelo de gobernanza se refiere la definición de la misión y estrategia de las instituciones de educación superior, las estructuras del gobierno y la gestión internas, el desarrollo de nuevos programas de estudios, la acreditación de la calidad a nivel institucional, la distribución de los recursos financieros dentro de las universidades, la gestión de los recursos humanos, el acceso y la selección de los estudiantes y las relaciones que se establecen entre las instituciones de educación superior y las empresas privadas.

Así las cosas, parece claro que las universidades pueden disponer de autonomía organizativa y de gobierno, financiera, académica y de gestión de sus recursos humanos. Pero al comprobar de facto qué capacidad tienen de desarrollar estos aspectos se observa un exceso de reglamentación que las constriñe y una escasa financiación que las ahoga. Por ello, pretender un nuevo modelo de gobernanza que rompa el aislamiento social en que las universidades viven y nos encamine hacia una dinámica de diferenciación del producto en libre competencia de unas con otras es una quimera sin aumentar la autonomía real; es decir, sin una modificación del desarrollo que la ley orgánica de universidades hace de la autonomía universitaria que cifra el texto constitucional. Hacia dónde ha de dirigirse ese crecimiento de la autonomía ya está resuelto por la Unión Europea quien, para que las universidades asuman su responsabilidad en el desarrollo del triángulo del conocimiento, reclama que los Estados fijen las orientaciones estratégicas de conjunto y las universidades sean responsables de sus programas, del personal, de sus recursos y de la rendición de cuentas (Comisión Europea, 2005). Es decir, las universidades han de disponer de mayor autonomía (i) para fijar prioridades en los tipos y

ámbitos de investigación que le sean preferenciales, en la enseñanza que ofertan y en los servicios que prestan; (ii) para gestionar y perfeccionar sus recursos humanos; (iii) para definir sus planes de estudios conforme a criterios de calidad estatales y del Espacio Europeo de Educación Superior y (iv) para gestionar sus equipos, instalaciones, recursos financieros e imagen exterior (de marca). Ello ha de articularse mediante acuerdos plurianuales Estado o Región con sus universidades en los que se determinen los objetivos estratégicos fijando, claramente, financiación corriente y por logros. Y por otro lado, facilitando la articulación de equipos directivos en las universidades con autoridad y capacidad, por tanto, de tomar decisiones. “La calidad de la dirección de una universidad tiene una incidencia positiva en sus resultados” (Comisión Europea, 2005: 11). Se trata de, frente a la uniformidad y la reglamentación, potenciar la diferenciación y la flexibilidad (Samoilovich, 2007)

Debe quedar claro que más autonomía no significa menos Estado/Región o menos regulación. Lo que está implícito en el aumento de los vectores que reportan un incremento de la autonomía es el paso del poder político de un control *ex ante* (regulatorio) a uno *ex post* (*accountability*) en donde las universidades rindan cuentas de calidad, eficacia y consecución de objetivos (Comisión Europea, 2005). Así ante la pregunta de cuánta autonomía es necesaria para desarrollar un modelo de gobernanza que propicie un producto diferenciado al tiempo que la hacemos compatible con un mecanismo potente de rendición de cuentas se apunta a la financiación por objetivos; a los contratos programa (Fielden, 2008). De este modo la universidad sería autónoma en cómo cumplir con los objetivos prefijados; pero no en la determinación total de los mismos, en donde jugaría un importante papel la sociedad, bien a través del Estado o de la Región o de un Consejo de externos con amplios poderes. Lo cual sin embargo, como advierte el Llibre Blanc, puede provocar que “no s’aconsegueixi la finalitat d’atendre i finançar realitats específiques, de prioritzar fites i de potenciar iniciatives innovadores i projectes singulars; que singularitzin a les universitats” (2008: 154).

4. Tipos de sistema de gobernanza universitaria

Según lo dicho hasta este momento, podemos afirmar que el nuevo modelo de gobernanza universitaria que impera en Europa y se postula para España requiere, entre otras cuestiones, un cambio en las estructuras y procesos de gobierno y de gestión que dote a las universidades de mayor autonomía tanto en la disposición de sus órganos cuanto en los procesos de toma de decisiones. Por ello, será útil a mi propósito tipificar los posibles modelos de gobernanza. En tal sentido asumo íntegramente el diseño tipológico que Brunner (2011) articula para, en el caso de América Latina, explicar la dinámica y tendencias habidas en las universidades públicas y privadas. Es por ello que en este epígrafe no introduciré más elementos de debate que la explicación somera de esta tipología que me servirá de referente teórico en el análisis de las tres propuestas que analizaré en el epígrafe quinto y en las conclusiones.

Cuadro 1.- Regímenes de Gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad

	Gestión burocrática		
	BUROCRÁTICO		COLEGIAL
Externo	1	2	Interno
Principal/ Agente	4	3	Colegial
	EMPRENDEDOR		DE PARTES INTERESADAS
	Gestión emprendedora		

Fuente: Brunner (2011:140)

Tal y como refleja el Cuadro 1, los cuatro modelos resultantes⁸, [(i) burocrático, (ii) emprendedor, (iii) colegial y (iv) de partes interesadas] nacen de los cuatro cuadrantes resultantes de cruzar los ejes horizontal, de gobierno, y vertical, de gestión. En el eje horizontal se articula el principio de la legitimidad, en el que se cifra la creencia en la capacidad estructural y de procesos de la institución para tomar decisiones, amoldarse a las peticiones del entorno e impactar sobre él. En este eje ubicamos en un extremo el modelo colegial o de gobierno interno del profesorado, la república autogobernada de las ciencias. En el extremo opuesto, generando el modelo de institución de servicio estatal, se ubica una dirección (principal) externa, normalmente el Estado o en quien éste delegue (Agencia), que adopta las decisiones estratégicas y encarga su implementación al personal ejecutivo ubicado en la pirámide jerárquica universitaria. En el eje vertical se ubica el principio de efectividad, el que nos garantiza la capacidad de obtención de recursos y de administración cotidiana de la institución. En el extremo superior se ubica la gestión burocrática, aquella que, en el sentido weberiano, propugna jerarquías formales, reglamentación, subordinación, especialización de las funciones, precisión, certeza, discreción e impersonalismo. Por el contrario, la gestión emprendedora, ubicada en el extremo inferior del eje, nos dirige al mercado, a la competencia, la lucha, la adaptabilidad a las condiciones cambiantes y la flexibilidad.

⁸ Todo lo referido a continuación puede encontrarse en Brunner (2011: 139-48).

Tal y como he indicado, el cruce de ambos ejes genera cuatro espacios que dan lugar a cuatro tipos ideales de gobierno y gestión. El *modelo burocrático*, de gestión burocrática y gobierno regido por un principal externo a la institución, es el modelo seguido por las universidades francesas y alemanas de principios del siglo XIX. Estaba vigente, por tanto, en el origen de la universidad moderna. La universidad es un instrumento del Estado que se organiza burocrática y funcionalmente hacia dentro, con una relativa autonomía. El *modelo colegial*, de gestión burocrática y gobierno de la propia comunidad académica se basa en la autonomía y responde a la más antigua tradición de la *Universitas*. Se organiza internamente en facultades dotadas de amplia capacidad de maniobra, con un Decano al frente, la comunidad académica elige un rector; pero el verdadero núcleo de autoridad administrativa, legislativa y representativa es el Claustro. El *modelo de partes interesadas*, de gestión emprendedora y gobierno de la propia comunidad académica, integra a actores externos que puedan tener interés, más o menos remoto, en la institución. En este modelo de apertura de la universidad tradicional pública a la sociedad se busca combinar los intereses de sus colegas -que ni son los únicos, ni forzosamente los principales- y su requerimiento de autonomía, con las múltiples demandas que surgen de las partes interesadas externas. Bajo los requerimientos del *new public management* se articula un Consejo de Gobierno (*Board*) compuesto por miembros internos y externos, en paridad o con preeminencia externa, que asume la dirección estratégica de la universidad con un Presidente al frente del mismo y un Rector que, junto con un organismo de base colegial (Claustro), con carácter consultivo o decisorio, asume el manejo de los asuntos académicos. Entre ambos suele ubicarse un cuerpo de administradores de tipo gerencial que asume la gestión ordinaria. El Estado reconoce mayor autonomía a las universidades, establece líneas programáticas plurianuales, mecanismos de evaluación y control de las mismas y financiación por incentivos. Como es de imaginar, el salto desde el cuadrante 1 ó 2 al 3 representa una intensa reorganización de estructuras y procesos en las instituciones. El *modelo emprendedor*, de gestión emprendedora y gobierno de principal externo, supone un contrato entre el propietario de la institución y los agentes encargados de la administración y es el reservado a las instituciones privadas que operan en el mercado de la educación universitaria⁹.

A partir de los años ochenta en Europa se ha vivido un cambio de los Gobiernos en la conducción de sus universidades: “nuevas formas de gobernanza, fijación de prioridades y metas, autoevaluación en función de indicadores del desempeño, foco en la eficiencia interna y externa, atención a las demandas y expectativas de partes interesadas ajenas a la comunidad universitaria, ganancias de productividad académica, generación de excedentes, contribución al desarrollo regional y local, etc.” (Brunner, 2011: 149). Hoy la gobernanza de las principales universidades de nuestro entorno se encamina hacia el cuadrante 3, reforzando la autoridad de sus cargos, aumentando la participación de los externos, reduciendo la participación de los colectivos universitarios, cambiando el modo de designación de los órganos unipersonales y profesionalizando la función ejecutiva (Samoilovich, 2007). Y en ese modelo, el rediseño del

⁹ Rosovsky, ex Decano de la facultad de Artes y Ciencias de Harvard (1973-1984), respecto de la gerencialización de las universidades explicita que: “En general, creo que es una receta para el desastre. Las habilidades técnicas del ejecutivo –lectura del balance general, estimar el valor descontado o capacidad de deuda, o misterios similares- son trivialidades comparadas con el entendimiento de la naturaleza fundamental de la universidad” (2010: 240).

sistema de gobierno universitario es una exigencia¹⁰. Tal y como concluye Fielden (2008) las reformas tienden a: (i) una legislación que incremente la autonomía, (ii) que el Estado asume y diseña las funciones de dirección y control y las universidades la responsabilidad social, (iii) creación de agencias que controlen las finanzas y supervisen las funciones, (iv) modelos de financiación que doten de libertad y desarrollo de nuevas vías de ingreso, (v) agencias de control de la calidad, (vi) desarrollo de formas de *accountability*, (vii) *Board* como órgano directivo que responda ante el Ministro, (viii) diseño estatal de la elección del *Board*, Presidente del mismo y Rector y (ix) competencias “manageriales” exigidas a *Board* y Rector.

5. El sistema de gobierno de la universidad española

No creo necesaria demostración alguna para concluir que el modelo de gobernanza de las universidades españolas, según la tipología de Brunner (2011) fue, dentro de la realidad no democrática franquista, el burocrático. Aunque probablemente le esté con ello confiriendo un estatus demasiado benévolo. En todo caso, quería marcar una catalogación para indicar que ya en democracia se produce un sensible cambio respecto de la realidad anterior y se adopta un modelo de gobernanza colegiado.

Igualmente no creo que existan dudas respecto de los intentos, más o menos tímidos, entrado ya el siglo XXI, de asumir un derrotero hacia el modelo de gobernanza de partes interesadas. En todo caso, ya he advertido que cualquier cambio del modelo de gobernanza, y es obvio que estamos en ese proceso, cuando menos en fase de discusión, requiere modificaciones en muy diversos ámbitos: financiación, rendición de cuentas, evaluación, vinculación social, organización del gobierno y la gestión, etc. Y es precisamente este último aspecto el que ahora me ocupa, analizar cuál ha sido la evolución del sistema de gobierno de las universidades, de cómo interactúan entre sí los diferentes órganos unipersonales, colegiados, centrales y periféricos que componen el sistema. Haré por tanto ahora un análisis, no exhaustivo, de la evolución histórica de la reciente legislación española sobre universidades¹¹. Este relato de los principales cambios lo abordaré con perspectiva politológica; por tanto, nadie espere una exégesis jurídica. Asentadas esas bases y conocidos los objetivos y actuaciones con que los diferentes proyectos quieren llegar a un modelo de gobernanza de partes interesadas podré, en el

¹⁰ La *European University Association* en su informe “University Autonomy in Europe. Exploratory Study” precisa que las universidades más sólidas son las que se organizan con: *Board* con externos mayoritarios que eligen al Rector, más financiación y becas y más autonomía académica, de recursos humanos, de oferta académica y de captación de alumnos. (Estermann y Nokkala, 2009: 17) Incluso en función del nivel de autonomía organizativo, financiero, académico y de personal realizan unos ranking en los que España queda ubicada en posiciones medias bajas. Así, por ejemplo, en el ámbito organizativo, en el 19º lugar (de 29 países analizados) en el denominado grupo medio bajo (Estermann, Nokkala y Steinel, 2011: 53-64)

¹¹ He integrado las dos principales leyes franquistas sobre universidades por el interés que reviste que algunas de las propuestas “novedosas” para la gobernanza que se barajan ahora recogen procedimientos que éstas estipularon. Un completo análisis histórico de la legislación universitaria española sobre universidades desde el s.XIX hasta las postrimerías del franquismo puede verse en Pérez-Prendes Muñoz-Arraco (2009).

próximo apartado, analizar cómo se pretende modificar y en qué sentido el sistema de gobierno de las universidades españolas.

Cuadro 2.- Principales novedades sobre el gobierno universitario de la normativa estatal (1943-2007)

Ley de 1943	<ul style="list-style-type: none"> -Designación del Rector por el Ministerio. -Claustro órgano de representatividad de naturaleza consultiva. -Estructura basada en Facultades. -Férreo control Gobierno Central.
Ley de 1970	<ul style="list-style-type: none"> -Participación del Claustro en la presentación de una terna para que el Ministro nombre Rector. -Consolida el Departamento como unidad estructural¹ y sus directores son nombrados por el Rector. -Nombramiento Directores Escuela y Decanos de Facultad por el Ministro. -Articulación de un Patronato. -Gerente nombrado por el Ministro. -Integró una memoria económica que garantizaba la financiación.
Constitución española de 1978	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento de la libertad de enseñanza y libertad de cátedra. -Reconocimiento del derecho de autonomía universitaria.
LRU de 1983	<ul style="list-style-type: none"> -Rector, máxima autoridad académica, electo por el Claustro. -Claustro como máximo órgano representativo aprueba líneas generales de actuación y elabora Estatutos. -Creación del Consejo Social. -La Junta de Gobierno es el órgano ordinario de gobierno. -Decanos y Directores elegidos por sus centros. -Gerente nombrado por el Rector, oído el Consejo Social.
LOU de 2001	<ul style="list-style-type: none"> -Elección directa del Rector con sufragio universal y ponderación del voto. -Claustro capacidad de censurar gestión del rector y convocar elecciones anticipadas de Rector y Claustro. -Desaparece la Junta de Gobierno y se crea el Consejo de Gobierno al que se atribuye la aprobación de líneas generales de actuación. -Creación de la Junta Consultiva como órgano asesor de Rector y Consejo. -Creación del Consejo de Dirección, órgano de asistencia del Rector. -Consejo Social reforzado en lo económico aprueba presupuesto y mayor presencia externa.

Reforma de la LOU de 2007	<ul style="list-style-type: none"> -Rector electo o por el Claustro o de manera directa por sufragio universal y ponderación del voto, según determinen los Estatutos de cada universidad -Desaparece Junta Consultiva. -Desaparece el Consejo de Dirección. -Introduce perspectiva de género en el gobierno. -Desaparece la cuota de miembros del Consejo de gobierno de designación rectoral y los vicerrectores pasan a ser miembros natos.
---------------------------	---

1 La creación corresponde a la ley 83/1965 de 17 de julio siendo ministro Lora Tamayo

Fuente: Martínez (2009); Parejo Alfonso (2009) y Elaboración propia.

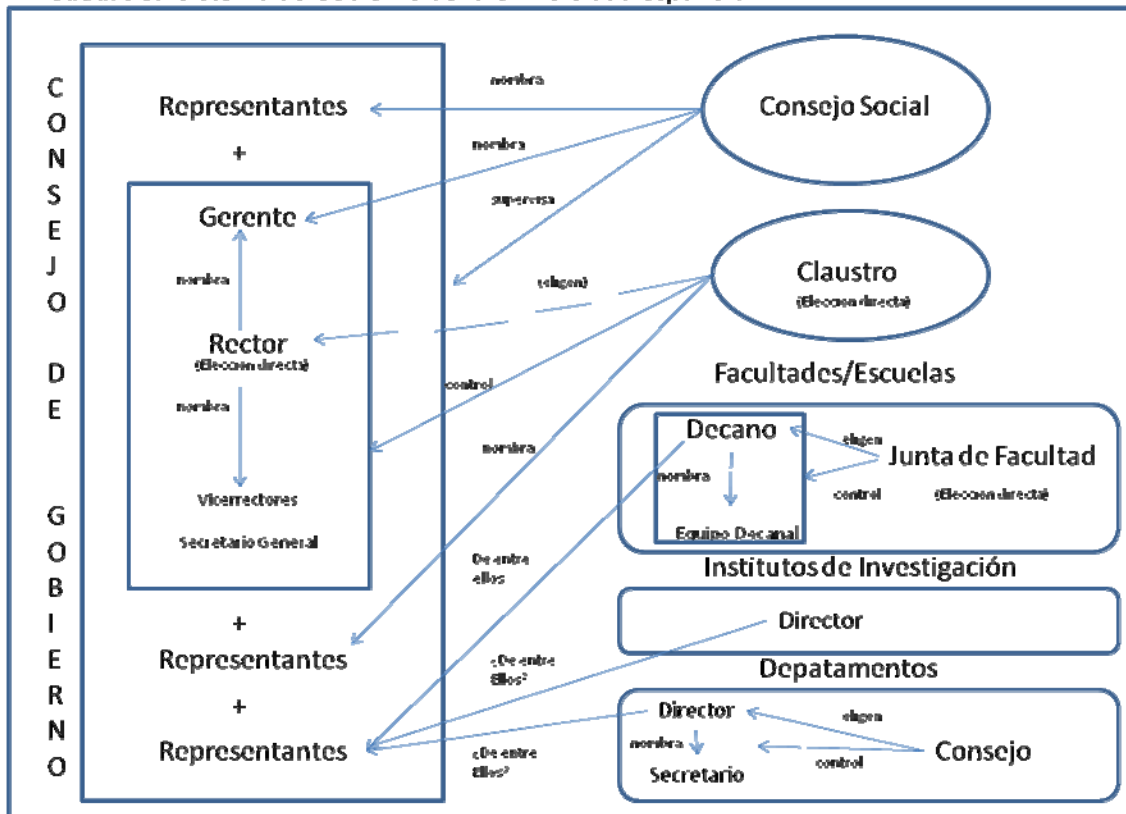
Obviamente las leyes de 1943 y 1970 (Cuadro 2) se desarrollan en un escenario no democrático y, probablemente, poco más habría que decir. Sin embargo, nos dibujan desde la letra de las leyes (a buen seguro, en no pocas ocasiones, ajena a la realidad) un modelo de gobernanza burocrático, en el que en el eje del gobierno pasa de un control externo absoluto (1943) a una incipiente autonomía (1970) que se manifestaría en la participación del Claustro en la determinación de una terna de candidatos a Rector al principal externo (ministerio) y en la capacidad de gestión económica y estratégica que se atribuye al Gerente y al Patronato. Obviamente, la primera ley democrática que aborda el gobierno de las universidades (LRU, 1983) desarrolla las libertades constitucionales (cátedra y enseñanza) en la educación universitaria y rompe, a mi entender, con el modelo de gobernanza burocrático definiendo un modelo colegial que desarrolla un sistema de gobierno próximo al parlamentarismo político - cercano al modelo asambleario- de corte federal (descentralizado). Así, el Claustro, elegido de manera estamental o sectorial, se convierte, a la manera del Parlamento, en el eje vertebrador del gobierno de cada universidad. En él recaen dos funciones esenciales: determinar las líneas estratégicas esenciales de la institución y nombrar al responsable de llevarlas a la práctica, al Rector. Las Facultades/Escuelas tienen en la Junta de Facultad y la elección del Decano a ellas atribuidas el remedo de lo que acontece en el ámbito central dentro de su espacio competencial. Y los Departamentos, con el Consejo que elige al Director, igual. El gobierno ordinario recae en la Junta de gobierno en la que el Rector y su equipo -en el que se integra un gerente, sin tareas docentes, que gestionará la economía y el personal no docente-, junto con representantes de Facultades, Departamentos, Estudiantes y PAS. El Rector, como *primus inter pares* de un gobierno, en parte designado por él y en parte por los órganos descentralizados y los sectores universitarios, rinde cuentas al órgano que lo eligió, el Claustro. El Consejo Social, sin muchas competencias -entre las que se cuenta ser oído en la determinación del Gerente, aparece como órgano que se integra en el gobierno universitario, de manera consultiva, dando así voz a partes interesadas externas a la academia.

La ley de 2001 (i) presidencializa el sistema de gobierno mediante la elección directa del Rector, creando el Consejo de Dirección y la Junta Consultiva; (ii) debilita al Claustro y con ello la vocación parlamentaria al eliminarle las funciones de elección del Rector y definición de

Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012

las líneas estratégicas y por último, (iii) confiere mayor presencia y poder a partes interesadas no académicas al modificar la composición y reforzar las potestades del Consejo Social. No obstante, se queda a medio camino en la transición a un modelo de gobernanza de partes interesadas cuando en el sistema de gobierno perdura la posibilidad de control de la acción de gobierno y censura por parte del Claustro o cuando al Rector, se le cercena su capacidad de decisión al mantener la colegiatura decisional del, ahora Consejo de Gobierno, en el que habrá representantes de Claustro y Consejo Social o cuando las Facultades pueden ser no sólo órganos de gestión académica descentralizada, sino también de oposición política¹². Estamos ante un sistema de gobierno híbrido, de pretendido corte presidencial con vestigios de parlamentarismo en donde la Asamblea (Claustro) no es el centro nítido del sistema y el Presidente (Rector) no dispone de un reforzamiento del poder que le permita asumir el pretendido rol que se le reserva a quien es elegido directamente por un cuerpo electoral. La modificación de la ley de universidades de 2007 cercena, sustancialmente, la apuesta presidencialista de 2001 puesto que elimina la Junta Consultiva y el Consejo de Dirección, si bien integra al Consejo en el Consejo de Gobierno. Igualmente retorna, potestativamente, la elección del Rector al Claustro, que sigue teniendo la capacidad de control sobre éste; pero que no recupera la determinación de las líneas estratégicas que quedan en el Consejo de Gobierno.

¹² Al hilo del caso Argentino, Atairo afirma: “Las facultades introducen nuevos intereses que complejizan aun más el gobierno universitario en la medida que cada decano forma parte del órgano colegiado (Junta de Gobierno) representando los intereses de su propia unidad académica sobre los del conjunto del cuerpo universitario” (2008: 97).

Cuadro 3.- Sistema de Gobierno de la Universidad española

Consejo Social: Abierto en su regulación a cada Comunidad Autónoma, pero con 6 miembros natos (Rector, Secretario General, Gerente, un profesor, un estudiante y PAS del Consejo de Gobierno y elegidos por éste)

Claustro: Máximo 300 con 3 natos (Rector, Secretario General, Gerente)

Consejo de Gobierno: consta de un máximo de 50 miembros siendo natos Rector, Secretario General, Gerente y Vicerrectores. Representación de los sectores del Claustro y Decanos y Directores y opcional hasta 3 miembros del Consejo Social que no sean de la propia comunidad académica.

Consejo de Departamento: Todos los doctores y representación resto profesores, estudiantes y PAS

Fuente: Elaboración propia

Pareciera por tanto (Cuadro 3), que se opta por ubicar el Centro del sistema en un órgano colegiado, Consejo de Gobierno, en el que están presentes Claustro, Consejo Social, Rector y su equipo –antiguo Consejo de Dirección–, Facultades y Escuelas y, según se interprete por los Estatutos de cada universidad cuando dice en su artículo 15.1 “Directores”, Departamentos e Institutos de Investigación. Sigue optándose por tanto, nítidamente por la colegiatura decisional de un órgano que aúna al Claustro, al Rector y su equipo, a las unidades descentralizadas (Facultades /Escuelas, Departamentos) y a las partes externas interesadas. Sin embargo, el Consejo Social aparece muy reforzado y se convierte en el gobierno económico-administrativo puesto que aprueba los presupuestos, la programación plurianual, las cuentas anuales, supervisa la actividad administrativa –no organizacional, sino de rendimiento- y

nombra, junto con el Rector, al Gerente. Los dos principales órganos que han sido electos, Claustro, elegido directamente por sectores, y Rector, elegido por aquél o de manera directa, quedan integrados en un Consejo de Gobierno, junto con representantes de Facultades (¿Departamentos? ¿Institutos de Investigación?) y de Consejo Social, pero como meros gestores ordinarios puesto que las principales decisiones de gobierno no académicas (presupuestos, líneas estratégicas) son trasladadas al Consejo Social. Lo cual está provocando no pocos encontronazos entre la cultura de gobernanza colegial que aun impera, representada por los rectores y sus equipos de gobierno, y la de partes interesadas, representada por los Consejos Sociales, que comienza a aflorar. En todo caso, como puede apreciarse en el intento de diagrama¹³ del cuadro 3, el sistema es, cualquier cosa, menos simple (que nadie se llame a engaño cuando se dice que las universidades son poco ágiles en su proceso de toma de decisiones). Todo ello centrándonos únicamente en el máximo nivel organizativo; es decir, sin contemplar en el esquema organizativo las plúrimas comisiones que estatutariamente se determinan para casi todo. Todo lo dicho me lleva a coincidir con Parejo Alfonso en la valoración que éste hace de la reforma de 2007: “ni el incremento efectivo del espacio de autogobierno (...) guarda adecuada proporción con la enfática proclamación de potenciación de la autonomía que se adelanta en el preámbulo, ni el porte de las novedades introducidas en el sistema de gobierno permite apreciar un verdadero salto cualitativo” (2009: 220).

6. Propuestas de futuro para la universidad española

“El poder real reside en las Facultades, el vértice de conducción es endeble; los rectores frecuentemente presiden sobre un gobierno bloqueado, sometido al veto de oligarquías académicas, de alianzas entre decanos o grupos de interés. Como resultado las decisiones son lentas, las personas en puestos de decisión no tienen formación administrativa y los administradores no tienen legitimidad para tomar decisiones” Este apocalipsis, confío no familiar¹⁴, es con el que Brunner (2011:152) describe el panorama de las universidades públicas en América Latina. Parece obvio que ante escenarios de ese grueso calibre, en el que el modelo de gobernanza colegiado ha alcanzado la perversión absoluta haya que modificar algo. El caso español, sin llegar a ese catastrofismo, sí que vive inserto en el modelo de gobernanza colegial. Y parece claro, a la luz de los tres documentos que he precisado en la introducción que analizaré ahora, que quiere transformarse en un modelo de partes interesadas que, como sabemos, requiere cambios en sus órganos de gobierno y en las reglas de interacción entre ellos; es decir, en el sistema de gobierno de cada .¹⁵ Seguramente la primera medida debería ser la de evitar

¹³He optado para el caso de la designación de Decanos de Facultad y Directores de Escuela, órganos que se determinan estatutariamente, trazar lo que recogen la mayoría de los Estatutos de las universidades españolas.

¹⁴ Aunque no todos la ven ajena, así Fernández-Villaverde (2011): “Los profesores y los estudiantes universitarios tienen un poder político desproporcionado a su tamaño y gracias a ello han extraído del resto de la sociedad un privilegio corporativo excepcional que disfrazan de apariencia democrática gracias a una sofisticada elocuencia”

¹⁵ Ramón J. Moles, ex Secretari General del Departament de Universitats, Recerca i Societat de la Informació, lo expresa con contundencia: “Es imposible mejorar nuestras universidades sin modificar su sistema de gobierno y sin considerar el papel de la sociedad en ellas (...) Hay docentes, no pocos, que se limitan a tareas académicas sin
Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012

estructuras decisionales en competencia y “dar lugar a estructuras integradas capaces de generar procesos de decisión más transparentes, racionalizados y orientados a la rendición de cuentas” (Castro e Ion, 2011: 163). No obstante, como salvedad a todo este proceso reformador que se avecina, conviene tener presentes las palabras de Botella (2011): “El marco en el que se mueven las universidades españolas ha venido siendo un marco inestable, con giros bruscos e inexplicables, y no ha garantizado ni la eficacia gestora, ni la solidez institucional ni la capacidad de previsión presupuestaria necesarias para una buena gobernación (...) seguramente hay un problema en el gobierno de las universidades; pero el grueso del problema no ha estado en ellas, sino en los Gobiernos”

plantearse siquiera qué pueden aportar a la eficiencia del sistema, como si ésta fuera algo ajeno a ellos, y pensar en dinero y universidad fuera una contradicción. Hay sindicatos, no pocos, que vociferan en defensa de reivindicaciones rayanas en privilegios inconfesables. Hay alumnos, no pocos, que se matriculan y no asisten porque tasas muy asequibles se lo permiten. En resumen, entre no pocos se originan importantes bolsas de ineficiencia”. (2011)
Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012

Cuadro 4.- Propuestas de gobernanza de los tres documentos analizados

	Libre Blanc	CYD+CRUE	Com. Téc. Gobernanza
Rector	- <u>Elección</u> : No específica - <u>Poderes</u> : Reforzados y <i>accountability</i>	- <u>Elección</u> : <i>Board</i> sobre terna del Claustro. -Necesidad formación o experiencia en gestión - <u>Poderes</u> : Reforzados y <i>accountability</i>	- <u>Elección</u> : <i>Board</i> sobre terna del Claustro - <u>Poderes</u> : Reforzados y <i>accountability</i> -Nombra Gerente y 4/6 Vicerrectores -Asistido por Consejo Asesor de Edad
Consejo Gobierno	-No específica	- <i>Board</i> reducido que unifica ambos órganos con mayoría de externos	- <i>Board</i> reducido (15 ó 25 miembros) que unifica ambos órganos con mayoría de internos
Consejo Social	-Dedicación completa y alta cualificación -Proveer financiación privada a la Institución	-Responsables gobierno y gestión	-Responsables gobierno y gestión -Crea Comisión Académica y de Estudiantes -Crea Comisión de Investigación
Claustro	-No específica	-50 miembros -órgano consultivo -Presenta terna para elección del Rector -Ejerce el control del Rector y del <i>Board</i>	-1/2 de miembros con menor porcentaje de PAS y estudiantes -Miembros natos: Decanos, Directores de Centro, Directores de Instituto de Investigación, Directores de Dpto. -Presenta terna para elección del Rector -Ejerce el control del Rector y del Consejo -Aprueba memoria académica y económica
Decanos	-Elegidos por el Rector	-Elegidos por el Rector	-Elegidos por el Rector -Creación Consejos de Gobierno de Facultad

Fuente: Elaboración propia

6.1 Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya:

Comenzando por el *Llibre Blanc*, éste propugna una universidad basada en una amplia autonomía institucional y un sistema robusto de rendición de cuentas. Ello pasa por un incremento del autogobierno (Cuadro 4) y desembocará en un buen sistema de gobernanza y gestión que debe acompañarse de un modelo de financiación adecuado y basado en objetivos y proyectos¹⁶. Para conseguir todo esto se plantean estrategias y proyectos concretos de entre los que los principales serían (Cuadro 4): (i) incrementar la autonomía de las universidades sobre equipamientos, personal y planes financieros, a tal fin, es imprescindible contar con un Consejo Social altamente cualificado, con profesionales implicados y ajenos a la política partidista con un Presidente profesional con dedicación completa; (ii) replantearse la validez de los departamentos y sus respectivas áreas de conocimiento como unidades estructurales, pero sobre todo, sacar de su ámbito competencial las estructuras de investigación, (iii) centralización estratégica con un equipo de gobierno fuerte formado por rector, gerente, número reducido de vicerrectores, decanos y directores de escuela designados por el Rector con participación de la comunidad académica, al tiempo que se descentralizan operativamente las unidades académicas (facultades, escuelas, grupos de investigación) que funcionarían con dinámica decisoria propia sobre la base de objetivos bien definidos en contratos programa internos y con control de resultados; (iv) avanzar hacia una evaluación ex post sobre la base de indicadores precisos de docencia, investigación, transferencia y gestión. Indicadores que han de permitir la rendición de cuentas de cada institución a la sociedad; (v) de cara a la mejora e innovación de la gestión, desarrollar la e- y apostar por la profesionalización de la gestión mediante una formación técnica de alto nivel e internacional del PAS en tanto que gestores universitarios.

El *Llibre Blanc* no abandona el modelo de Gobernanza colegial y lo que hace es optar, nítidamente, por un refuerzo de corte presidencialista del sistema de gobierno y de la descentralización en unidades de gestión académica (Facultades y Escuelas) e investigadora (Grupos de investigación). De hecho, sería más oportuno calificarla advirtiendo que lo que pretende es, dentro del mismo modelo de gobierno con profusión de colegiaturas, potenciar el ámbito de la gestión con un Rector reforzado¹⁷. En otras palabras, presidencializar más el gobierno; pero sin entregar el mando a los externos. Su tímida inmersión en el modelo de gobernanza de partes interesadas no se formula hacia el gobierno de los externos, sino hacia la rendición de cuentas a la sociedad factible a su entender por la centralización estratégica y la

¹⁶ El 22 de junio de 2011, la Secretaria d'Universitats i Recerca del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya publicó las *Bases d'un model universitari català*. En ellas se fijan seis actuaciones estratégicas. La quinta reza: "un nou model català de governança". Como desarrollo del mismo únicamente se dice: "Desenvolupar un debat plural sobre el sistema de la governança de les nostres universitats per tal d'adoptar posicionaments estratègics i impulsar, si escau, els canvis legislatius pertinents". El Conseller Mas-Colell sí que está planteando la posibilidad de recuperar la figura del Patronato, que existió durante la II República en la Universidad Autónoma, que elija al Rector (*El País*, 3 de febrero de 2011). El Secretari d'Universitats i Recerca, Antoni Castellà, entiende que: "El cambio de la gobernanza es, junto con la reforma de la financiación, uno de los objetivos principales del Govern para promocionar la excelencia Universitaria (*La Vanguardia*, 18 de enero de 2011).

¹⁷ En opinión de Ana Ripoll Aracil, Rectora de la Universidad Autónoma de Barcelona, esa necesidad nace porque: "Es cierto que tenemos algunos puntos débiles: falta de agilidad en la toma de decisiones, poca flexibilidad y capacidad de adaptación debido a la rígida estructura de la Universidad española y dificultad para aplicar y seguir las líneas estratégicas de la Universidad en todos sus centros y departamentos. El Rector dispone de una capacidad de decisión limitada" (*La Vanguardia*, 19 de enero de 2011).

descentralización en la gestión¹⁸. El Consejo social, al que se le reclama distancia con los partidos políticos -no entiendo el estigma-, no se le integra en tareas de gobierno, sino de captación de recursos. En definitiva, en mi opinión, lo más destacable y deseable es la idea de que los rectores estén reforzados y que las Facultades –el decano es elegido por el Rector-, no puedan ser potenciales arietes contra el gobierno central de las universidades.

6.2 La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación:

El documento que firman juntos la Fundación Conocimiento y Desarrollo y la Conferencia de Rectores recuerda que en la sociedad del conocimiento a las universidades no sólo se les reclama impartir docencia y formar alumnos, sino, cada vez más, contribuir al desarrollo económico y social de su entorno. Para ello creen necesario un estilo de gobierno menos colegiado, con mayor agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones y con un incremento de la rendición de cuentas. Del análisis de la modernización de los modelos de gobernanza experimentados en el entorno europeo extraen las siguientes tendencias: (i) incremento de la autonomía, de los procesos de control, evaluación y rendición de cuentas y decremento de la regulación; (ii) articulación de Juntas de Gobierno reducidas con creciente presencia de miembros externos al ámbito académico(al estilo del *Board* norteamericano)¹⁹; (iii) estas Juntas de Gobierno designan y destituyen al Rector, directamente o de los propuestos por un órgano colegiado (Claustro), determinan los objetivos estratégicos, aprueban los presupuestos y controlan al equipo ejecutivo; al frente de ese equipo ejecutivo reducido está el Rector con mayor autoridad, capacidad de decisión y responsabilidad; (iv) el Rector nombra a los Decanos y estos a los Directores de Departamento, todos ellos con mayor autonomía y rendición de cuentas; (v) el equipo de gestión suele estar altamente profesionalizado y no tiene porque ser académico; (vi) el Claustro pierde protagonismo como órgano de gobierno y asume roles consultivos; (vii) financiación pública por objetivos e incremento de la obtención de recursos del sector privado, así como gestión autónoma de los fondos por parte de las universidades, con control por auditorias; (viii) políticas propias de recursos humanos, flexibilidad retributiva y de distribución de las facetas de investigación, docencia y gestión de su profesorado; (ix) autonomía en la captación de estudiantes y en los precios de las matrículas; (x) posibilidad de diferentes formas de gobierno en las universidades de un mismo Estado según sus misiones, objetivos y estrategias.

Sentadas esas premisas, el documento anuncia los objetivos que cree deben conseguirse y las actuaciones necesarias que llevarían a su consecución²⁰ de entre los que

¹⁸ En opinión del Rector de la Universitat Pompeu Fabra, Josep Joan Moreso: “No es tan importante cómo se elige al Rector como el rendimiento de cuentas” (*La Vanguardia*, 19 de febrero de 2010)

¹⁹ López de Silanes lo tiene clarísimo: “(...) aquellos países donde los Consejos de Gobierno universitarios cuentan con un alto porcentaje de consejeros externos lideran los rankings universitarios a nivel mundial”(2009a: 6-7).

²⁰ El documento analiza también las posibilidades que tiene su propuesta a la luz de la legislación vigente (Fundación CYD y CRUE, 2010: 39-53). No entraré en esas disquisiciones más técnicas puesto que parto de la base de la necesidad general de reformas legales para emprender cualquier cambio del modelo de gobernanza y porque lo que

destacan: (i) incrementar la agilidad en la toma de decisiones; (ii) fortalecer la relación de las universidades con la sociedad; (iii) realizar una planificación estratégica por encima de los grupos de interés internos y de un plazo superior a la inmediatez de los condicionantes políticos coyunturales; (iv) transparencia en la evaluación de los gestores y responsabilidad de los evaluadores que han de rendir cuentas, para ello propugnan rebajar peso de los órganos colegiados, incrementar la autoridad de los ejecutivos y ubicar una presencia decisiva de las partes externas interesadas (*stakeholders*). Todo este cambio debe ser fruto de debate, consenso, con implementación paulatina y flexibilidad y deberá contener doce propuestas concretas (con lo cual uno no tiene muy claro en qué parte se concibe el debate si ya conocemos de antemano el punto de llegada) de las que las que repercuten directamente en el sistema de gobierno son cinco. La desregulación progresiva y flexible que, bajo códigos piloto de “buen gobierno”, incrementa la autonomía y la rendición de cuentas y que agilice los procesos de gobierno rebajando poder a los órganos colegiados, limitando los órganos de elección directa y facilitando competencias de control a órganos externos (Cuadro 4). La segunda propuesta es la reducción del número de miembros del órgano colegiado más representativo, el Claustro, que no debería superar los cincuenta. Es de suponer que idéntica dinámica debería aplicarse a otros órganos colegiados de gobierno tales como Juntas de Facultad, Consejos de Departamento eso en el supuesto de que la propuesta no sobreentienda que desaparecen. En tercer lugar se plantea que la Junta de Gobierno -no habla del Consejo- como órgano de gobierno universitario se articule, al estilo de los *Boards* estadounidenses, con un mayoritario número de externos con alto compromiso en cuanto a dedicación y con un número mucho menor que el actual legal y con un sistema nítido de control -en el que podría participar incluso el Claustro- y responsabilidad. La designación del Rector será la cuarta propuesta. Éste piensan debería ser determinado directamente por el *Board*; pero asumen que ello chocaría frontalmente con la tradición de la universidad democrática de participación en la elección del mismo. Por ello, creen que la solución será que el Claustro presente una terna y que la Junta de Gobierno (al estilo *Board*, recordémoslo) elija de entre ellos. Para ser electo se requerirá, además, amplia experiencia en gestión o formación al respecto, no habrá mandatos tasados, el régimen de responsabilidad será mucho más estricto y su remuneración mayor. Le asistirá un pequeño equipo entre los que dispondrá de un Gerente, de su confianza, como profesional experto en la gestión. Para completar ese ejecutivo fuerte, la última propuesta relativa al sistema de gobierno indica que los Decanos y Directores de Centro serán nombrados por el Rector.

Estamos obviamente ante una radical propuesta de cambio en el modelo de gobernanza que llevaría a las universidades desde el modelo colegiado hasta el de partes externas interesadas. Propuesta que se acomoda perfectamente a las reformas de nuestro entorno; pero que intenta conjugar el modelo de gobierno que de él se deriva con la tradición de los Claustros y para ello recupera, creo que desacertadamente por el simbolismo político negativo que atesoran, dos ideas que ya implantó el franquismo. Conviene recordar que un Claustro consultivo, como hemos visto, fue lo que planteó la ley franquista de 1943 y que un Claustro que presente una terna al responsable final de la elección del Rector, fue lo establecido

me interesa es conocer qué sistema de gobierno surge a la luz de la propuesta que articula el documento y no tanto su, normalmente, difícil encaje en la legalidad vigente.

por la también ley franquista de 1970, la auspiciada por el ministro Villar Palasí. Es obvio que ningún funcionario elige a su jefe y que en la universidad parece que ello sea un derecho que, probablemente, ya no se sostiene²¹. Pero si la propuesta se jacta, como premisa, de adaptarse al entorno lo máximo posible para no extrapolar sin más modelos foráneos, no creo que revivir viejos fantasmas franquistas, aunque seguro no es la pretensión, sea el mejor de los caminos.

Por otro lado, ¿alguno de sus redactores se paró a pensar en el clima político resultante si el *Board* decide escoger al que no resultó más votado al configurar la terna el Claustro? Si para eludir esa crispación, la Junta asume al que más apoyos tenga, será de facto éste el que elija Rector. Todo ello dicho desde el convencimiento de que los claustros son inoperativos y extenuantes y no pueden ser entes de doscientos o trescientos miembros.

Por otro lado, a lo largo del borrador se anatemiza a la clase política cual perversidad que quebrará lo impoluto de la academia. Ello lleva a sugerir que los externos no tengan vinculación con los partidos y, rizando el rizo, se entrega al Claustro capacidad de elección de los mismos y de control de la resultante Junta de gobierno. La lógica europea entrega esa capacidad de elección y control al poder político (gobiernos o Parlamentos), depositario, directa o indirectamente, de la soberanía nacional. Entiendo que no se trata sólo de conseguir que las universidades piensen en la sociedad, también ésta, a través de sus representantes, debería tener un mayor conocimiento de qué son y a dónde queremos que se dirijan. No obstante, en defensa de este documento, sí que hay que advertir que los tipos de indicadores a tener en cuenta en la rendición de cuentas están bastante hilvanados.

Igualmente, genera severas dudas el tema de la captación de externos que no han de gestionar como emprendedores; es decir, como un negocio²². Que seguro que los habría muy buenos y eficaces. Sino que han de actuar como partes externas a la academia interesadas en la universidad. Mi gran duda es si poseemos masa (de talento) suficiente como para proveer a nuestras universidades de externos que, como dice la propuesta “evite la presencia de origen político”, de alto nivel de cualificación y con “elevado compromiso de dedicación”. ¿Existen muchos externos con conocimiento, al menos aproximado, de lo que es el mundo universitario, con un cierto conocimiento de la gestión pública y dispuestos a una dedicación exclusiva con sueldos públicos? ¿Se adaptarán con facilidad a un medio que les es ajeno? Tengo para mí que no.

6.3 Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria):

²¹ “Lo que no puede ser es que quien administre sea votado por sus administrados, porque eso es corporativismo” (Entrevista de Maite Gutiérrez a Joaquim Coello, Presidente del Consell Social de la Universitat de Barcelona, *La Vanguardia*, 27 de diciembre de 2010).

²² El Rector de la Universitat de Lleida, Joan Viñas, lo tiene clarísimo: “La Universidad no es una empresa (...) La Universidad no es una constructora” (*La Vanguardia*, 19 de enero de 2011). El de la Universitat Pompeu Fabra, Josep Joan Moreso también, pero matiza: “No debemos caer en el error de decantarnos hacia un modelo gerencial, de tipo empresarial, pero tampoco uno excesivamente burocrático” (*La Vanguardia*, 19 de febrero de 2010).

El tercer documento que analizo es el que la Comisión técnica de gobernanza universitaria ha creado, al amparo de la Estrategia universidad 2015, para que se discuta en la Comisión Mixta de Gobernanza Universitaria. En él se constata, ya en la presentación, que todas las reformas recientes de la gobernanza de los sistemas universitarios europeos han ido encaminadas a mejorar el nivel de autonomía mediante: (i) mayor presencia de la sociedad a través de miembros externos en sus consejos de gobierno²³, (ii) promover una moderna estrategia de rendición de cuentas, (iii) ampliar los instrumentos para una ágil toma de decisiones, (iv) mayor diversificación de las universidades y (v) mayor diversificación de los fondos con que financiarse. Tras un balance extenso sobre la situación jurídica de las universidades españolas, una comparación sobre los estatutos de las universidades de Sevilla, Politécnica de Madrid y Barcelona y una descripción de los modelos de gobernanza europeos, principalmente el francés y portugués, plantea su propuesta no sin antes advertir escollos que cercenan la posibilidad reformadora. Por un lado, la legislación estatal (LOU de 2001, reformada parcialmente en 2007) tiene una determinación muy concreta de los órganos internos de gobierno que deja pocos resquicios a los cambios. Por otro lado, la financiación varía entre Comunidades Autónomas y resulta insuficiente en no pocos casos; luego atender reformas que pueden suponer un incremento del gasto (una inversión para mejorar el servicio) puede ser dificultoso. Además, en la política de personal docente el margen de maniobra de las universidades exiguo puesto que al ser funcionarios en su mayoría, sus sueldos y condiciones laborales, así como sus incentivos por productividad se determinan fuera de las universidades (Estado o Comunidades Autónomas). En cambio, en la oferta académica es donde el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior ha supuesto un innegable avance en la capacidad de diferenciación de la oferta, sobre todo en lo referente a Másteres y Doctorado.

Centrándonos en las propuestas de mejora del gobierno de las universidades que ve necesarios para el modelo de gobernanza pretendido destaca que (i) el principio de autonomía es básico y debe implicar capacidad académica y de gestión con los controles que se estimen oportunos, ello supondrá, en no pocas circunstancias, una flexibilización de los actuales marcos normativos; (ii) que el principio de rendición de cuentas no sólo debe atender a las funciones desempeñadas, sino que antes debe clarificarse de modo muy preciso qué competencias corresponden a cada órgano unipersonal y colegiado; (iii) que ha de promoverse un sistema flexible que permita diferentes modelos de gobernanza a las universidades en función de sus peculiaridades, propósitos, entorno y demás; (iv) que debe mejorarse el gobierno y facilitarse una toma ágil de decisiones sin abandonar la participación de todos los estamentos, pero sí reduciendo el número de miembros de los órganos de decisión colegiados y el número de cargos académicos y abandonando el amateurismo gestor en pro del profesionalismo en la gestión; (v) deben reconducirse los tres órganos de gobierno (Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno y

²³ El documento, con razón, critica que el debate esté muy centrado en Rector, Consejo de Gobierno y Consejo Social “prestando menos atención a las actuales normativas que condicionan el funcionamiento ordinario de las Universidades, al principio básico de la autonomía universitaria, a la cultura democrática de nuestras universidades, a las complejas estructuras organizativas internas, a la confusión de las competencias compartidas, a la formación en gestión de los responsables académicos, a cierta falta de responsabilidad de los órganos colectivos, etc. Cuestiones que tienen que plantearse con rigor y que no son problemas atribuibles sólo a las universidades” (Comisión Técnica de Gobernanza Universitaria, 2011: 19).

Consejo Social) a un único órgano que desarrollará las funciones de Consejo de gobierno ejecutivo (Cuadro 4), órgano de administración de la institución, que elegirá al Rector sobre la base de una terna que le presente el Claustro y que integrará dentro de sí a personal externo e interno en una relación que otorgue mayoría al mundo interno, pero que potencie enormemente el papel de los miembros externos²⁴. Las competencias, funciones básicas y mecanismos de rendición de cuentas de este Consejo han de ser precisadas por cada universidad. Junto a este Consejo de Gobierno se plantea crear un Consejo Académico y de la Vida del Estudiante formado por unos quince miembros internos y un Consejo de Investigación de unos 15 a 20 miembros en donde podrían tener cabida miembros externos.

De un modo más preciso, el sistema de gobierno propuesto genera un escenario en el que el Consejo Social, el de Dirección y el de Gobierno se fusionan en un solo órgano de gobierno y gestión, el Consejo de Gobierno; para los ámbitos académico estudiantil y de investigación se crean dos consejos específicos. El Claustro, reducido a la mitad (con menor peso porcentual de PAS y estudiantes, con integración de los exalumnos y con presencia obligada de todos los decanos, directores de Escuela, directores de Departamento y directores de Instituto de Investigación; así como los de Campus de Excelencia, Parques científicos, Fundaciones universitarias u otras entidades), queda como foro de debate, lugar de presentación de memorias académica y económica y con capacidad de censura del Rector y del Consejo de gobierno. La elección del Rector la hará el Consejo de Gobierno sobre la propuesta del Claustro; el equipo del Rector debe reducirse drásticamente (entre 4 ó 6 vicerrectores como máximo); el Gerente y su equipo será nombrado por el Rector tras acuerdo por mayoría del Consejo y se plantea la creación de un Consejo Asesor de Edad (parece que recordando la Junta Consultiva) formado por antiguos rectores, antiguos decanos y profesores eméritos. Los Centros (Escuelas o Facultades) tendrán la competencia exclusiva en temas docentes de grado y parcial en referencia a los masteres, dispondrán de un Consejo de Gobierno, presidido por un Decano que el Rector nombrará sobre ternas que le presenten los Consejos de Gobiernos de las Facultades (órgano de nueva creación).

²⁴ Se habla de Consejos de 15 miembros; pero sólo se contabilizan 14 + 2: 8 internos y 6 externos, excluyendo al Rector y al Presidente del Consejo de Gobierno. “Los internos deben ser elegidos por las estructuras organizativas internas, fundamentalmente facultades y centros (2), los institutos de investigación internos a adscritos y escuelas de doctorado (1), los departamentos (1). Igualmente en representación de los diferentes colectivos profesores ordinarios (1), contratados (doctores) (1), personal de administración y servicios (1) y estudiantes (1). Entre los miembros externos, una vez definidos los perfiles de conocimiento de las funciones de las universidades, se debería analizar los que se eligen internamente de los elegidos externamente por los gobiernos o los parlamentos autonómicos. Sin embargo, al menos 1 miembro externo debe ser elegido por cada uno de los colectivos indicados (1 profesores ordinarios, 1 profesores contratados, 1 PAS y 1 estudiantes de grado y máster) y además dos miembros externos propuestos por el gobierno y/o parlamento, echo (sic) este que debería dejarse abierto a cada norma de las CCAA”. También de Consejos de 25 miembros, pero de nuevo las cuentas no salen pues suman 24+2: 14 internos y 10 externos, excluyendo al Rector y al Presidente del Consejo de Gobierno. “(...) facultades y centros (4), de los departamentos (2) y de los institutos de investigación propios o adscritos (2) y las escuelas de doctorado (1), además de un miembro elegido por cada uno de los colectivos (1 profesor ordinario, 1 profesor contratado, 1 PAS y 1 estudiante grado y 1 estudiante máster). En relación con los miembros externos se elegirán 2 por cada colectivo (8) y 2 por el gobierno autonómico o parlamento autonómico según la normativa autonómica”. (Comisión técnica de gobernanza universitaria, 2011: 92)

Es un documento de trabajo al que le falta recorrido y terminar de cerrar algunas indeterminaciones –hay ideas expresadas en una sola frase en más de 100 páginas-. De ahí que la propuesta, presente lagunas (por ejemplo, no especifica ni quién, ni cómo designa al Presidente del Consejo, ni si ha de ser forzosamente un externo, que parecería lo lógico o no queda claro si seguirán existiendo las Juntas de Facultad con funciones dentro de su ámbito territorial, entiendo, próximas a las del Claustro) si bien supone un paso gradual en el camino que lleve desde el modelo colegiado al modelo de miembros externos pues fusiona Consejo Social y Consejo de Gobierno en un *Board*; pero dado que no les confiere presencia mayoritaria –condición necesaria de este modelo-, sino minoritaria y que además propugna gran parte de su designación a sectores -estamentos- internos parece claro que aun se enmarca dentro del ámbito espacial de la gobernanza colegiada. Sin duda busca, en contra de la academia, reforzar el peso de las partes externas interesadas por la universidad, pero no le da el gobierno a la sociedad, como requeriría el modelo en el que ésta gobierna. Además, respecto de la propuesta de CYD y CRUE, no exige la capacitación técnica en gestión (bien por formación o por experiencia) al Rector, mantiene la tradición de Comisiones (Académica y de Vida del Estudiante y de Investigación) que ralentizan en exceso el proceso de toma de decisiones, crea Consejos de Gobierno en las Facultades, lo cual no sólo es descentralización de la gestión, sino también del poder y entrega al Claustro –en el que con la composición que anuncian habrá muchos miembros natos, en razón de su cargo, y pocos por elección directa- un conjunto de mecanismos de control que, si bien se colocan bajo el paraguas de la rendición de cuentas, serán, a buen seguro, desgastadores del supuesto reforzamiento del Rector y de mayor juego político interno que de explicación a la sociedad de la eficacia y la eficiencia. Es por ese eclecticismo que, pensando en sistemas de gobierno de los sistemas políticos, el modelo parece que quiera acercarse incipientemente al semipresidencialismo dado que habría dos órganos: Consejo de gobierno y Claustro, el primero con funciones ejecutivas y el segundo con competencias legislativas, que no interactúan entre sí; pero que disponen de un punto de conexión en la figura del Rector –gobierno- que es elegido por uno -el Consejo- y controlado por otro -el Claustro-. Lo desconcertante es que en el documento se diga que el Claustro puede censurar al Consejo de Gobierno; es decir, ¿el Claustro puede echar a los dos externos nombrados por el Parlamento o por el Gobierno autonómicos? Inaudito.

7. Conclusiones

Hemos visto que la dinámica europea, por razón de la modernización de la gobernanza e incremento de la autonomía de sus universidades, ha sido transitar desde los modelos burocrático y colegial al de partes interesadas. Y siguiendo esa lógica, la pretensión reformadora en España y el deseo de acercarse a sus homólogos europeos debería encaminarse también a un modelo que rebaje el peso político de los “Senados” académicos, potencie la presencia de externos y, además, les entregue el gobierno de la Institución, profesionalice la gestión e incluso la figura del Rector y extreme la rendición de cuentas y la evaluación mediante indicadores claros, concisos y medibles. El problema es que tales pretensiones, de llevarse a término, implican una severa reforma de la ley orgánica, de las leyes autonómicas y de los Estatutos de

las universidades para determinar, cuando menos, los mecanismos financiadores, los modelos evaluativos y de rendición de cuentas y el nuevo sistema de gobierno y administración. Y un, nada despreciable incremento del gasto de estos nuevos gestores altamente cualificados y con plena dedicación (profesionalizados)

Es obvio que la universidad española necesita un impulso y está de sobra testado con éxito el modelo de gobernanza de partes interesadas y su sistema de gobierno de *Board* de externos, con un Presidente al frente que asume la conducción estratégica y que nombra un Rector que a su vez nombra a los decanos, que a su vez lo hacen con los Directores de Departamento y que asumen la conducción de la gestión ordinaria, de llevar a término las estrategias del *Board*; todo ello completado con un Claustro que actúa de Junta Consultiva no deliberativa. Pero ¿es ese el modelo que mejor se ciñe a nuestra cultura? ¿Recuperar instrumentos del franquismo –que no el franquismo-, con la perniciosa carga emotiva que ello implica, es la vía de la renovación universitaria? ¿Disponemos de masa crítica suficiente como para llenar las Juntas de Gobierno de externos en más de cuarenta universidades? ¿Seguirá la universidad asumiendo sus funciones públicas menos lucrativas o por mor del éxito económico será más prudente acabar con algunos grados e investigaciones? ¿Cuántos grados de, por ejemplo, ciencia política necesita nuestra sociedad? ¿Cuántos puede impartir en función de la demanda de estudiantes y cuántos en función de la demanda del mercado? En definitiva, este modelo de gobernanza representa no sólo una modificación del sistema de gobierno, sino que, y por ello es una modificación del modelo de gobernanza, implica además una mutación en los valores esenciales con que hemos entendido la universidad durante décadas. Ese tiempo no da la razón; pero sí que marca la enorme dificultad inercial que supone el envite. Sería prudente empezar a preguntarnos qué necesitamos y qué queremos ofertar para construir nuestro modelo; pero cambiar el modelo sin haberse replanteado el mapa de universidades públicas y el mapa de titulaciones ofertadas parece poco sensato ¿o acaso esa sería la primera tarea de todas las nuevas Juntas de Gobierno -*Boards*-?

Creo evidente que las universidades han de tener cada vez más en cuenta la pulsión y necesidades de la sociedad con la que interactúan y definir, algunas de sus principales líneas estratégicas, teniéndolas presentes. Además, dado que su financiación es esencialmente pública, han de apostar claramente por una dinámica de transparencia en la gestión, evaluación del rendimiento y rendición de cuentas de los objetivos comprometidos y los fondos percibidos. Todo ello sin olvidar que la universidad no debe descuidar sus misiones tradicionales y no debe caer, en la pretendida búsqueda de la transformación social, en el enfoque postmodernista del que nos advierte Searle, que le llevaría a desnaturalizarse. En mi opinión, la universidad no debe renunciar a seguir aspirando al descubrimiento intelectual de sus estudiantes, a seguir pensando sin excesivas inmediateces y haciendo investigación básica que, a buen seguro, en un futuro será útil. Si todo eso cabe dentro de la gobernanza, que parece que sí, bienvenida sea.

En definitiva, si la apuesta política va por aquí yo lo que pediría es transparencia política. Es decir, que el Gobierno español y los gobiernos autonómicos presenten al Parlamento un acuerdo consensuado, y por lo tanto con una cierta capacidad de recorrido vital, en el que se

determine qué se pretende y cómo se va a aplicar y que el Parlamento lo apruebe. Sabríamos entonces qué universidades siguen vigentes y cuales cierran (algo financieramente necesario, aunque electoralmente inabordable), cuáles se dedican a la enseñanza e investigación y cuáles son meros campus docentes. Determinaríamos cuántos grados se asumen en su gestión con fondos públicos y cuáles de subsistir han de ser por cuenta y riesgo –negocio- de cada universidad. Eso indicaría qué plantilla sería necesaria. Plantilla a la que, además, concederíamos todo tipo de facilidades e incentivos para mejorar y moverse. Todo eso desembocaría en el modelo de gobernanza y en el de gobierno y permitiría a cada universidad singularizar su oferta y su dinámica. Pero pensar en cambiar el sistema de gobierno sin rediseñar absolutamente nada de lo anteriormente dicho y con unas bolsas de deuda en la gestión de las universidades escandalosas, probablemente, la antesala de un fracaso.

Por último, pensando en el sistema de gobierno universitario, a la vista de lo expuesto en los tres documentos analizados y asumiendo la necesidad de transitar hacia un modelo menos colegiado y más de partes interesadas, me inclino por un diseño próximo al semipresidencialismo. Así, donde dice Presidente, mantengamos Presidente, donde dice Gobierno, pongamos Rector y equipo de gobierno -reducido e integrando decanos a modo de Secretarios de Estado- con profesionales (externos o internos) de la gestión, la investigación y la academia y donde dice Parlamento, pongamos Claustro. Por qué no pensamos, para la universidad, en una soberanía compartida y entregamos a la sociedad, por el mecanismo participativo indirecto que se estime oportuno (gubernamental o parlamentario), la elección del Presidente con mandatos amplios, a éste la elección del Rector y a ambos la del equipo de gobierno y, finalmente, a la comunidad universitaria la elección del Claustro –reducido en sus magnitudes para hacerlo operativo, sin profusión de miembros natos para hacerlo participativo y en el que se articule el funcionamiento en pleno y comisiones-. El Presidente, máximo poder ejecutivo; pero incapaz de gobernar con un gobierno rechazado por el Parlamento, le correspondería rendir cuentas únicamente a la sociedad, que sería a su vez la legitimada para revocarlo. Al equipo de gobierno le correspondería rendir cuentas ante el Claustro y podría ser censurado por éste. El Claustro no elegiría Rector, ni Presidente; pero ejercería el control político y debería presentar también iniciativas y proyectos. La sociedad estaría representada en la cúspide y los representantes políticos pasarían a ser -algo que ahora eluden- los responsables principales, que no únicos, de qué derrotero toman las universidades. Y los externos serían profesionales que entrarían a ejercer un desempeño laboral concreto con objetivos precisos y exigencia de efectividad y eficacia. Ganaríamos en transparencia y la Universidad, aproximándose mucho al modelo de partes interesadas, no abandonaría de manera absoluta aquellos elementos de la colegiatura que pueden ser relevantes y provechosos. No elegir al Rector no es dramático. Lo dramático es no saber qué hacen, ni qué proyectos tienen, ni tener vías nítidas de influir en el proceso de toma de decisiones. Eliminar órganos, aclarar responsabilidades y competencias es pues imprescindible para avanzar. Si todo eso se hace en pos de la transparencia, la calidad, la excelencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la efectividad no habrá oposición en la academia. Ésta y la racionalidad nunca han estado enfrentadas; antes al contrario.

Bibliografía

- ACUP (2008) *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*, Barcelona, ACUP.
- Aguilera de Prat, C. R. y Martínez, R. (2000) *Sistemas de gobierno, partidos y territorio*, Madrid, Tecnos.
- Atairo, D. (2008) “Trama sociopolítica del gobierno universitario: análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno a partir de la implementación de una política universitaria” *Fundamentos en Humanidades*, Año IX, nº 1 (17) universidad de San Luis, Argentina, p.: 85-110
- Ballenilla, F. (2010) *Se está gestando una profunda reforma antidemocrática de la .*, IRES (Investigación y renovación escolar) <http://www.redires.net/>
- Becerra, J. (2010) “El rector y una “comisión de sabios externa” tendrán todo el poder en la .”. *Suplemento Campus de El Mundo* nº 570
- Bricall, J.M. (2000). 2000. Madrid, CRUE
- (2008) ”Consideracions sobre l’evolució recent de les universitats catalanes” en ACUP, *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*, Barcelona, ACUP
- Botella, J. (2011) “¿Mejorar la gobernanza universitaria?” en *El Periódico*, veinte de abril.
- Brunner, J.J. (2011) “Gobernanza universitaria: tipología dinámicas y tendencias” en *Revista de Educación*, nº 355, Mayo-Agosto, p.: 137-159
- Buesa et al. (2009) “La calidad de las universidades en España. Elaboración de un índice multidimensional” Consejo Económico y Social de Madrid
- Cátedra UNESCO (2009) “Reflexiones sobre el modelo de Gobierno de la universidad en España” *European University/Business Forum: Modernising governance structures within universities*, Bruselas 5 de febrero de 2009
- Casanova Cardiel, H y Rodríguez Gómez, R. (1999) *La universidad contemporánea: Política y Gobierno*. México, UNAM
- Castro, D. y Ion, G. (2011) “Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración) en *Revista de Educación*, nº 355, Mayo-Agosto, p.: 137-159
- Comisión Europea (2001) *La gobernanza Europea. Un Libro Blanco* Bruselas COM (2001) 428 Final.

-(2005) *Movilizar el capital intelectual de Europa. Crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa*, Bruselas, SEC 2005. 518.

- (2007) *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*.

Comisión Técnica de Gobernanza Universitaria (2011) *Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria)*, Madrid, Ministerio de Educación.

Declaración de profesores e investigadores universitarios (2009) fs-morente. filos.ucm.es/declaracion/inicio.htm

Duverger, M, (1986), "Le concept de régime semi-présidentiel" en Duverger, M. (dir.) *Les régimes semi-présidentiels*, París, PUF.

Elgie, (1999) (ed.), *Semi-Presidentialism in Europe*, Oxford, Oxford University Press.

Embid Iurjo, A. (2009) "La perspectiva normativa" *La cuestión Universitaria*. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria. Universidad Politécnica de Madrid.

Estermann, T y Nokkala, T. (2009) *University Autonomy in Europe. Exploratory Study*, Bruselas, European University Association.

Estermann, T; Nokkala, T. y Steinel, M. (2011) *University Autonomy in Europe II. The Scorecard* Bruselas, European University Association.

Eurydice (2000): *Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 Onwards*. Eurydice Studies, Education & Culture European Commission.

- (2008): *Higher education governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Eurydice Studies, Education & Culture European Commission.

Fargas, A. (2009): "La Universitat de Vic, un modelo singular de .", en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.

Fernández-Villaverde, J. (2011) "Gane quien gane será un mal resultado: Gobernanza en la universidad y elecciones rectorales" en <http://www.fedeablogs.net>, cinco de marzo.

Fielden, J. (2008) "Global trends in University Governance", *Education working papers series* nº 9, The World Bank

Fundación Círculo de Economía (1999): *Las funciones y el gobierno de las universidades públicas*

- Fundación CYD (2009) *Informe CYD, 2009. Resumen ejecutivo*, Madrid, Fundación Conocimiento y Desarrollo.
- Fundación CYD y Conferencia de Rectores de universidad Española (CRUE) (2010) *La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*, Madrid, Ministerio de Ciencia e Innovación.
- García Díaz Mirón, A (2008) “La problemática d la gestión universitaraia. Los retos y la incapacidad para resolverlos” *Revista Iberoamericana de Educación* nº 48/1 15 de diciembre, OEI, Fundación Santillana.
- García-Sicilia, F. (2009): “Gobernanza en las instituciones de educación superior. Tendencias”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- Goddard, J. (2009): “Governance and management of United Kingdom universities”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- Gómez Montoro, A.J. (2009): “Sobre el gobierno de las universidades privadas: hacia un adecuado equilibrio entre académicos y profesionales de la dirección”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- Gutiérrez Solana, F. (2009) “” *La cuestión Universitaraia. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria. Universidad Politécnica de Madrid*.
- Holm-Nielsen, L.B. (2008): “Universities in the bull eye...responses to the challenge”. Ponencia presentada en el seminario *Alternativas y propuestas para la gobernalidad de las universidades* organizado por Fundación CYD y la CRUE en Santander los días 4 y 5 de septiembre de 2008
- (2009): “Increased role of universities in Denmark –Reform of institution structure, funding and governance”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- Línde Paniagua, E. (1977) “La Autonomía universitaria” en *Revista de Administración Pública* nº 84, pág.: 355-369.
- López de Silanes, J.L. (2009a) “El papel de los consejos sociales en la universidad española: impulsar la innovación y la colaboración con la sociedad” *La cuestión Universitaria. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria. Universidad Politécnica de Madrid*.

-(2009b) “Reflexiones sobre el modelo de gobierno de la universidad en España” conferencia pronunciada en el marco de la cita del European University/Business Forum bajo el lema *Modernising Governance Structures within Universities*, Bruselas, cinco de febrero.

Llovet, Jordi, (2011) *Adeua la Universitat*, Barcelona, Galaxia Gutenberg. Círculo de Lectores.

Martínez, J. (2009) “Las reformas en el gobierno de las universidades públicas españolas. Autonomía y rendición de cuentas” *La cuestión Universitaria. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria*. Universidad Politécnica de Madrid.

Martínez, R. (1998) “Semipresidencialismo: un estudio comparado” en *Working papers*, nº 154, Barcelona, ICPS, pág.: 3-66.

Martínez, R. y Garrido, (2000) “Sistemas mixtos de gobierno de tendencia presidencial” en *Working papers*, nº 184, Barcelona, ICPS, p.: 3-104.

McDaniel, O.C. (1996) “The Paradigm of Governance in Higher Education Systems” en *Higher Education Policy* nº 9, vol.2

Mora, J.G. (1999) “Los sistemas de gobierno de las universidades: una perspectiva internacional” en *Los sistemas de gobierno de las universidades españolas: situación actual y perspectivas de future*, Cuadernos del Consejo de universidades, Madrid, Ministerio de Educación y Cultura.

-(2009) “Gobernanza Universitaria y Emprendedurismo: Un estudio empírico” en Fernández Lamarra, N. (comp.) ., *Sociedad e Innovación. Una perspectiva Internacional*. Argentina, EDUNTREF (Editorial de la universidad Nacional Tres de Febrero).

Moles, R.J. (2011) “Qué hacer en la universidad” en *La Vanguardia*, 6 de enero de 2011.

Nazaré, M.H. (2008): “Governance: Challenges and opportunities for Universities”. Ponencia presentada en el seminario *Alternativas y propuestas para la gobernalidad de las universidades* organizado por Fundación CYD y la CRUE en Santander los días 4 y 5 de septiembre de 2008

- (2009): “Governance: Challenges and opportunities for universities. The University of Aveiro experience”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.

Parejo Alfonso, L. (2009) “El sistema de gobierno universitario” en González García, J. *Comentario a la Ley Orgánica de universidades*, Madrid, Civitas.

- Pérez, F. (2009) “El gobierno y la organización de las universidades españolas” *La cuestión Universitaria. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Pérez-Prendes Muñoz-Arraco, J.M. (2009) “Aspectos históricos de la ordenación universitaria” en González García, J. *Comentario a la Ley Orgánica de universidades*, Madrid, Civitas.
- Profumo, F. (2008): “Human resource management and funding policies. Levers for university governance”. Ponencia presentada en el seminario *Alternativas y propuestas para la gobernalidad de las universidades* organizado por Fundación CYD y la CRUE en Santander los días 4 y 5 de septiembre de 2008
- (2009): “The evolution of Politecnico di Torino within the Italian university framework”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- Rosovsky, H (2010) *La .*, Cátedra UNESCO-ONU “Historia y Futuro de la Universidad” Palermo, Buenos Aires, Universidad de Palermo, Colección de Educación Superior.
- Rubio, J. (2009) ¿Quién gobernará la Universidad? La lógica empresarial planea sobre la gestión de la universidad <http://www.eccus.net/>
- Rubiralta, M. (2011) “La nueva gobernanza universitaria” en *El Periódico*, cuatro de enero.
- Samoilovich, D. (2007): “Escenarios de gobierno en las universidades europeas”. *Colección Documentos CYD 8/2007*
- (2008): “Alternativas y propuestas para la gobernabilidad de las universidades españolas”. Ponencia presentada en el seminario *Alternativas y propuestas para la gobernalidad de las universidades* organizado por Fundación CYD y la CRUE en Santander los días 4 y 5 de septiembre de 2008
- Sartori, G. (1994) *Comparative Constitutional Engineering. An Inquiry into Structures, Incentives and Outcomes*, MacMillan.
- Searle, J. (2001) *La universidad desafiada. Un ataque postmodernista en las humanidades y las ciencias sociales*, Universidad Central de Chile y Bravo y Allende Editores.
- Subirats, J. (2007) *La gobernanza del sistema universitari públic de Catalunya*. Informe elaborado para el Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya.
- Tubella, I. (2009): “Volver del revés la universidad Gobernar una universidad de servicio público y gestión privada”, en Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.

Tubella, I, Torner, Ll., Boixareu, J. (2010) “. y gobernanza: we must” en *La Vanguardia*, 12 de septiembre, p.: 39

Vicente Blasco, D. J. (2011) “ ‘Gobernanza’ Universitaria” en *El Norte de Castilla*, nueve de mayo.

Zorrilla Torras, R. et al. (1994) *La gerencia universitaria: estructuras, necesidades y carencias*, Jornadas de Gerencia Universitaria, Córdoba

-(2007) “La gestión de las universidades en el espacio europeo de educación superior”, Jornadas de Gerencia Universitaria, País Vasco.