

Domingo Docampo Amoedo

Rector de la Universidade de Vigo | 1998-2006



Órganos

de gobierno y representación
en la Universidad: análisis en el
contexto europeo

Domingo Docampo Amoedo

Rector de la Universidade de Vigo
(1998-2006)

Noviembre de 2021



Se puede consultar la versión digital
escaneando el código QR



ÍNDICE

RESUMEN • pág 6

INTRODUCCIÓN • pág 7

LAS REFORMAS EN EUROPA • pág 10

EL DEBATE EN ESPAÑA • pág 13

CONCLUSIONES • pág 18

REFERENCIAS • pág 20

RESUMEN

El presente documento fue preparado con motivo de la II Jornada de Crue Universidades Españolas para Rectoras y Rectores dedicada al análisis de los órganos centrales de gobierno y representación académica y social en la Universidad celebrada el día 13 de mayo de 2021. Tiene como objetivo informar acerca de las reformas que han tenido impacto en los sistemas de gobierno universitario en diversos países europeos, con el fin de proporcionar elementos de juicio que permitan analizar la oportunidad de que sea la propia Universidad española la que plantee, estudie y discuta la posibilidad de acometer en nuestro país cambios en la dirección que parecen haber tomado las instituciones académicas europeas con mayor proyección internacional.

El documento da cuenta de los aspectos comunes a las reformas en Europa, analiza cuatro casos específicos (reformas en Francia, Italia, Países Bajos y Portugal) y reflexiona también sobre lo que podría haber sido una magnífica aportación de la universidad española al debate europeo: el informe Universidad 2000 encargado por la Conferencia de Rectores al profesor Josep M. Bricall. Un informe que, desafortunadamente, no consiguió convertirse en lo que estaba llamado a ser: el libro blanco en el que podría haber encontrado apropiado fundamentado una reforma de la Universidad en España acorde a los cambios que entonces se estaban produciendo en el contexto europeo.

En la parte final, a modo de conclusión, el documento resume las opciones de las que se dispone para avanzar en el debate y facilitar que las universidades puedan explorar soluciones ya probadas en otros países.

INTRODUCCIÓN

El debate acerca de la gobernanza universitaria ha estado en la agenda de la Unión Europea en los últimos 25 años, aunque de manera más intensa en los comienzos del presente siglo, al compás de las reformas auspiciadas por la creación del Espacio Europeo de la Educación Superior tras la Declaración de Bolonia de 1999, y del Espacio Europeo de la Investigación tras la reunión del Consejo Europeo en el año 2000 en Lisboa.

La Comisión Europea introdujo de manera formal la gobernanza universitaria en su comunicación de mayo de 2006 al Consejo y Parlamento Europeos "Cumplir la agenda de modernización para las universidades: Educación, Investigación e innovación". Dicha modernización había sido establecida como prerrequisito para garantizar el éxito de la propia estrategia de Lisboa¹, como elemento clave en el fortalecimiento de una economía global basada en el conocimiento. La Comisión afirmaba que el enorme potencial de las universidades europeas, que en aquel momento contaban con más de 17 millones de estudiantes y alrededor de 450 mil investigadores, no estaba siendo aprovechado ni utilizado de forma eficaz para "apoyar e impulsar a Europa hacia un mayor crecimiento y la creación de un mayor número de puestos de trabajo".

Específicamente, en lo que atañe al debate sobre la gobernanza universitaria, la Comisión señalaba que los Estados miembros otorgaban un gran valor a sus respectivos sistemas universitarios, a los que "desafortunadamente" habían querido "preservar" por medio de reglamentaciones detalladas en la organización, control y micro-gestión. Concluía la Comisión indicando que ese celo nacional por preservar las características de cada sistema universitario había producido el efecto indeseado de introducir dentro dichos sistemas un elevado grado de uniformidad, cuando lo que se necesitaría es un sistema paneuropeo de universidades "capaces de explotar sus propios puntos fuertes y de diferenciar sus actividades en función de los mismos".

La Comisión hacía también una llamada a los Estados miembros a fin de que creasen las condiciones necesarias para que las universidades pudiesen mejorar su rendimiento, se modernizasen y deviniesen más competitivas. Solamente de ese modo podrían las instituciones académicas

desempeñar su papel en el desarrollo de la agenda prevista por la Estrategia de Lisboa.

Dejando aparte la eliminación de obstáculos a la movilidad estudiantil y al reconocimiento de títulos y diplomas, que no son objeto del presente informe, la Comisión pedía a los Estados miembros que se convirtieran en garantes de la autonomía universitaria. Con la elegancia inherente a un documento destinado fundamentalmente a inspirar las reformas a adoptar por los Estados miembros, la Comisión se abstuvo de formular propuestas concretas, limitándose a sugerir que los Estados miembros trataran de guiar a los sistemas universitarios estableciendo marcos de "normas generales, objetivos estratégicos, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de Educación, Investigación e innovación".

La esperada contrapartida, por parte de las universidades europeas, una vez liberadas de la reglamentación excesiva y la micro-gestión, sería la de aceptar plenamente su responsabilidad institucional ante la sociedad en relación con los resultados obtenidos. De manera expresa, el documento de la Comisión indicaba que esa asunción de responsabilidades en el ejercicio de la autonomía universitaria iba a requerir por parte de las instituciones académicas el establecimiento de "nuevos sistemas de gobernanza interna basados en las prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, la inversión y los procedimientos administrativos".

La Comisión instaba asimismo a las universidades a superar su "fragmentación en facultades, departamentos, laboratorios y unidades administrativas" con el fin de poder dirigir sus esfuerzos a las prioridades institucionales en investigación, docencia y servicios a la sociedad. Por último, la Comisión instaba también a los Estados miembros a "generar capacidad de gestión y liderazgo en las universidades, así como a recompensar el ya existente".

No es difícil colegir, a partir de los documentos de la Comisión y Consejo Europeos, que se estaba invitando a los Estados miembros a llevar a cabo importantes reformas del tejido institucional universitario mediante el manejo de mecanismos competitivos de financiación de

¹ <https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cmsData/docs/pressData/es/ec/00100-r1.es0.htm>

las instituciones de Educación Superior, en particular de los procedimientos de apoyo a la investigación que permitiesen proponer objetivos a las universidades, guiar su comportamiento y monitorizar su rendimiento (Daraio y otros, 2019).

Por otra parte, ya desde finales de la década de los noventa había comenzado en las universidades europeas el debate académico acerca de la modernización institucional, por lo que la gobernanza entró en la agenda reformadora en un buen número de países de nuestro entorno. Los más decididos en la agenda modernizadora no desatendieron la creación de incentivos para recorrer el camino hacia una mayor autonomía que llevaría aparejada la disposición hacia la rendición de cuentas, aunque la crisis de finales de la primera década del presente siglo dificultó el cumplimiento de los compromisos gubernamentales en materia de financiación e incentivos.

El templete de las reformas nacionales a nivel sistémico constaba de unos pocos elementos comunes, que otorgaron el carácter de reforma europea a los esfuerzos de algunos de los estados miembros: autonomía institucional, financiación competitiva y por objetivos, y consolidación de procedimientos de garantía de calidad en la docencia, la investigación y la gestión. Las tres partes constitutivas de este templete europeo pueden calificarse como externas a las universidades, empezando por la necesidad, en algunos casos, de que los Gobiernos hiciesen efectivo el reconocimiento de la autonomía universitaria, dejando por tanto de tutelar directamente el devenir de las instituciones académicas. Los Estados pasarían de ese modo de una posición de control a la de supervisión, por medio del establecimiento de agencias independientes de acreditación de la calidad y de los contratos programa con las propias instituciones universitarias, en las que podrían establecerse líneas específicas de financiación ligadas al cumplimiento de objetivos e indicadores.

Para profundizar en la autonomía institucional, sobrevivir con decoro en el nuevo ambiente de financiación parcialmente competitiva, y mejorar su visibilidad internacional, muchas universidades europeas han terminado adoptando un buen número de medidas dentro de un nuevo paradigma de gobernanza interna, que podríamos asociar a tres características comunes: fortalecimiento del liderazgo individual, profesionalización de la dirección y gestión universitarias e incorporación de personalidades relevantes, externas a la institución, en el órgano de gobierno universitario en el que se toman las decisiones de calado, incluyendo en algunos casos el nombramiento del rector.

La narrativa que proporcionó el marco para los términos del debate es bien conocida: tras las reformas de los años 60 y 70, un poco más tarde en España, en las que el fortalecimiento de la democracia y la participación universitaria en el proceso de toma de decisiones consti-

tuyó el objetivo fundamental (de la gobernanza burocrática a la colegiada), el péndulo debería moverse ahora en la dirección de asegurar la gestión eficaz y efectiva, y la rendición de cuentas a la sociedad (de la gobernanza colegiada a la compartida).

En consecuencia, sería necesario primero apuntalar el liderazgo individual mediante la profesionalización de los órganos unipersonales de gobierno, y en segundo lugar simplificar los mecanismos de gestión y dirección mediante la reducción y redimensionamiento de los órganos de gobierno en todos los niveles. Ese nuevo paradigma de gestión pública, *New Public Management*, presente ya entonces en otros ámbitos de las administraciones públicas, fue abriéndose paso en el debate, encarnándose en diversas soluciones concretas en las que podían reconocerse los aspectos ya señalados de profesionalización y simplificación de los órganos de gobierno universitarios.

Como indican Capano y otros (2016b), la nueva gestión pública ha apuntalado la noción de que las universidades deberían ser tratadas como actores corporativos llamados a operar en condiciones de cuasi-mercado y rendir cuentas conforme a criterios de eficiencia y competitividad. Es detrás de esta idea de acercar las universidades al mercado (o a la sociedad, de la que aparentemente se habrían alejado) donde hay que buscar este movimiento para restar énfasis al gobierno colegiado, es decir, para reducir la componente impredecible que siempre acecha cuando se toman decisiones en órganos de gobierno en los que confluyen intereses no siempre fáciles de conciliar, y abrir camino a la aparición de nuevas estructuras corporativas de gobierno operando supuestamente en condiciones óptimas (generadas tras la oportuna simplificación de los órganos de gobierno tradicionales) con el fin de conseguir una gestión más eficiente y responsable de los recursos públicos (Dill, 2012). No parece extraño pues que la narrativa de la nueva gestión pública incluyese la apertura del órgano principal de gobierno universitario con el fin de dar entrada a las otras partes interesadas (*stakeholders*) en cuantía y rango como para que adquiriesen relevancia en la gestión y dirección universitarias.

En síntesis, este movimiento asociado a la narrativa de la nueva gestión pública invitaba a las universidades a abrirse al exterior en su autogobierno, debilitando por tanto los pilares del gobierno colegiado en los que se encontraba su posición de confort, a hacer más verticales los procesos de decisión y a racionalizar las estructuras universitarias y unidades organizativas. Tan innecesaria como nociva (si de verdad se quieren llevar a cabo las reformas) era y sigue siendo la apelación al mercado como elemento justificador de cierto tipo de medidas estructurales y organizativas que pudiesen mejorar la puesta a punto de la administración universitaria.

Finalmente, debemos resaltar el hecho de que, a diferencia de otros procesos europeos, todo lo que ha venido ocurriendo en relación con la creación del Espacio Europeo de la Educación y la Investigación está

basado en “mecanismos de gobernanza blanda ya que los responsables políticos decidieron establecer estándares comunes como instrumentos de comparación sobre los que basar las reformas nacionales” (Dobbins, 2017).

Por último, y no por ello menos importante, otro elemento a tener en cuenta en el paisaje institucional universitario europeo, el elefante al que no siempre se ve y raras veces se menciona como motor de cambio, es la llegada de los rankings académicos a partir del lanzamiento del *Academic Ranking of World Universities* en la ciudad de Shanghai en 2003, y su ramificación en clasificaciones sectoriales (como el *Shanghai Global Ranking of Academic Subjects*) que han ensanchado el campo de comparación internacional al incluir a muchas más instituciones en sus análisis.

Con independencia de que sin duda este y otros ejercicios similares son, desde el punto de vista metodológico, manifiestamente mejorables, como se ha encargado de puntualizar la literatura especializada, debemos reconocer que las clasificaciones internacionales no hacen otra cosa que reflejar la “creciente competencia internacional entre universidades y países por el talento y los recursos, al mismo tiempo que refuerzan dicha competencia” (Jongbloed y otros, 2018).

La parte positiva asociada a estos ejercicios de tabulación académica es que, utilizadas como herramientas de *benchmarking* institucional, pueden actuar como acicate para que las decisiones que se toman en el seno de las universidades con el fin ejercitar de una manera más responsable la rendición de cuentas a la sociedad adquieran un carácter urgente. En la parte más negativa del influjo de estos intentos de ordenación institucional a nivel global hay que situar el peligro que supone su incorrecta utilización, que puede inducir una indeseada estratificación en lugar de la pretendida diversificación de los sistemas universitarios. De todos modos, y con todos sus defectos, estas clasificaciones han jugado también su papel en los cambios acaecidos en las universidades europeas, particularmente en el caso de Francia.

A DIFERENCIA DE OTROS PROCESOS EUROPEOS, TODO LO QUE HA VENIDO OCURRIENDO EN RELACIÓN CON LA CREACIÓN DEL ESPACIO EUROPEO DE LA EDUCACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN ESTÁ BASADO EN **“MECANISMOS DE GOBERNANZA BLANDA YA QUE LOS RESPONSABLES POLÍTICOS DECIDIERON ESTABLECER ESTÁNDARES COMUNES COMO INSTRUMENTOS DE COMPARACIÓN SOBRE LOS QUE BASAR LAS REFORMAS NACIONALES”**

LAS REFORMAS EN EUROPA

En la primera década del presente siglo se han llevado a efecto importantes reformas en las universidades europeas en las que el cambio de paradigma en la gobernanza ha jugado un papel muy importante. La literatura académica ha analizado amplia y profundamente los procesos de cambio, con particular atención a lo acontecido en los países del Norte de Europa, así como en Austria, Alemania, Francia y Portugal (Boer y File, 2009; Musselin y Teixeira, 2014; Capano y otros, 2016a; Dobbins, 2017; Gornitzka y otros, 2017; Krüger y otros, 2018 y 2020; Benítez-Amado, 2019; Capano y Pritoni, 2019; Villace-Fernández, 2020).

En todos los países objeto de los estudios anteriormente citados, el Estado había tenido históricamente un gran protagonismo en el control directo de las instituciones académicas, protagonismo que había ido perdiendo paulatinamente en aras de la autonomía universitaria en la segunda mitad del siglo pasado. Las reformas recientes, relacionadas con el paso del gobierno colegiado al gobierno compartido, pueden encuadrarse, como señala Kwiek (2012), en el marco de la “permanente reconfiguración de la relación entre las instituciones académicas y el Estado”.

En todos los estudios e informes mencionados, el relato suele centrarse, aparte de en los aspectos descriptivos de las propias iniciativas de cambio legislativo y normativo, en cómo se ha enfrentado el reto principal que toda reforma estructural conlleva: encontrar el punto de equilibrio en el difícil balance entre supervisión estatal y autonomía universitaria. Dicho de otro modo, el meollo de la cuestión es garantizar que los (nuevos) mecanismos de rendición de cuentas no acaben desdibujando la autonomía universitaria y que esta, a su vez, no termine bloqueando las decisiones políticas en materia de Educación Superior e Investigación.

De los informes acerca de las reformas en Europa se deduce que ha habido un movimiento progresivo desde el control a la supervisión en la acción gubernamental, que ha ido transitando desde la financiación condicionada a una combinación de financiación incondicional directa con diversas líneas de apoyo por indicadores y objetivos. Puede afirmarse que los países que llevaron a cabo reformas importantes en los primeros años del siglo XXI contribuyeron decisivamente tanto al fortalecimiento de la autonomía universitaria como a la progresiva profesionalización de la gestión institucional (Musselin y Teixeira, 2014).

Diez años después de concluidas, puede afirmarse asimismo que el resultado de las reformas no es ni mucho menos uniforme, como por otra parte cabría esperar dada la cantidad y variedad de países y tradiciones académicas involucrados. Como tampoco puede afirmarse que la cantidad y profundidad de los cambios acaecidos en un buen número de sistemas universitarios europeos haya conducido a un acuerdo general sobre el modo más efectivo de organizar el gobierno universitario.

De todos modos, lo que sí se puede afirmar es que en todos los casos se han incorporado elementos asociados a la gobernanza compartida, aunque es claro que persisten los dilemas que apuntaban Larsen y otros (2009):

- Representatividad y eficiencia
- Influencia interna y externa en la toma de decisiones
- Centralización y descentralización en universidades más autónomas

Como era de esperar, dado que los cambios afectaron al modelo colegiado de gobernanza tan caro al personal de las propias universidades, la puesta en marcha efectiva de las reformas ha requerido amplios consensos entre las partes implicadas, favorecidos por largos períodos de consulta y, sobre todo, por la percepción por parte de la comunidad universitaria de que las reformas estaban enmarcadas en una estrategia nacional de apoyo a la Educación Superior y a la Investigación (Krüger, 2018).

En la medida en que las prioridades nacionales acerca del devenir de los sistemas universitarios han sido claras y coherentes (particularmente en los Países Bajos y los países escandinavos), la comunidad académica terminó facilitando el consenso necesario para la adopción de importantes decisiones y cambios estructurales que no solamente afectaron a la gobernanza universitaria sino también a la selección y modo de contratación del profesorado. También ayudó a digerir la incorporación efectiva de miembros externos al principal órgano de gobierno el hecho de que se contase, y mucho, con la opinión de la comunidad universitaria en la selección de las personalidades relevantes que a él se irían incorporando.

Dado que la gestión académica se ha hecho más compleja debido a la participación efectiva de actores externos, las preguntas relevantes a las que necesitaríamos dar respuestas totales o parciales han sido expresamente formuladas en Daraio y otros (2019):

- ¿Qué cambios deben implementarse en la gobernanza universitaria para lograr mejores los niveles de competencia, diferenciación, perfil institucional y rendición de cuentas de las instituciones académicas?
- ¿Qué propuestas de gobernanza están asociadas a un mejor desempeño del sistema de educación superior, y cuáles, por otro lado, son ineficaces a ese respecto?

Desafortunadamente, no es fácil encontrar estudios que permitan acometer con garantías la respuesta a estas cuestiones. La literatura disponible suele abordar el análisis del *input*; se documentan, describen y clasifican muy bien los cambios efectuados en la gobernanza, pero es muy difícil encontrar un análisis metodológicamente solvente acerca del *output*; es decir, análisis que encuentren una relación causal, para la que se aporten pruebas empíricas, entre los cambios efectuados en la gobernanza y la medible y perceptible mejora de las instituciones. No es que no la haya o pueda haberla, es simplemente que todavía no se encuentran referencias solventes que acometan el estudio de la eficacia de los cambios en la gobernanza desde el punto de vista de los resultados obtenidos.

Por otra parte, contando Europa con un sistema universitario integrado gracias a la construcción del espacio de la Educación Superior, pero particularmente diverso, no se nos escapa que algunos de los sistemas que han reformado recientemente su gobernanza se encuentran entre los sistemas punteros en el mundo (v. gr., Países Bajos o Dinamarca). Quizá, no obstante, la razón haya que buscarla no exclusivamente en los cambios en la gobernanza sino en el hecho de que las universidades "están condicionadas en gran medida por sus políticas de contratación de personal, sus programas de capacitación y desarrollo para profesores e investigadores y sus sistemas de incentivos" (Holm-Nielsen, 2018).

Sí hemos encontrado, no obstante, un análisis muy reciente acerca de la relación entre los mecanismos de financiación por indicadores y la mejora de la productividad y el impacto en la actividad investigadora. Checchi y otros (2019) analizaron el impacto de los programas de financiación por indicadores, *Performance-based research funding systems* (PBFS), en los sistemas nacionales de investigación de 31 países en el período 1996-2016. Estos investigadores se encontraron con que hay evidencia empírica en favor del impacto de dichos programas en el incremento de la productividad científica, aunque éste disminuye al

cabo de unos pocos años. No encontraron relación estadísticamente significativa entre la existencia de programas PBFS y el incremento de publicaciones en revistas de alto impacto, aunque sí encontraron una asociación positiva en relación con el impacto medio (normalizado por disciplina científica y año de publicación) de las publicaciones. Los resultados coinciden parcialmente con los obtenidos por Moed (2005) en un período anterior, en lo que se refiere a un medible impacto inicial de los programas PBFS, seguido del al parecer inevitable retorno a la media. Los autores concluyen con una evaluación positiva de dichos programas, aunque su efecto sea probablemente menor al esperado por las reformas que los inspiraron.

Proceder a documentar las reformas acontecidas en Europa en este informe sería excesivamente prolijo y, por otra parte, ya ha sido efectuado muy recientemente en el excelente trabajo doctoral de Benítez-Amado (2019) al que remitimos al lector. De todos modos, como epítome de la reforma europea, analizamos brevemente en esta sección cuatro casos bien diferentes que han recibido atención específica en la literatura en fechas recientes: Francia, Italia, Países Bajos y Portugal.

En estos países se ha llevado a cabo el cambio de paradigma en la gobernanza universitaria por caminos bien diferenciados: claramente dirigido (a instancia gubernamental) en Francia, participativo en el caso de Holanda, a instancia de parte (OCDE) en Portugal, y mayormente ideológico como resultado de presiones internas en Italia (Donina y Hasanefendic, 2019).

Holanda proporciona el más claro ejemplo de transición desde el gobierno colegiado al gobierno compartido. Hay dos órganos principales, uno ejecutivo compuesto por muy pocas personas acompañando al rector y otro propiamente de gobierno (Consejo de Administración de la Universidad) compuesto por personas externas a la institución, aunque en su nombramiento interviene el principal órgano colegiado (Consejo de Universidad) compuesto por 24 personas que actúan en representación de los académicos (50%) y de los estudiantes (50%) (Benítez-Amado, 2019). Los miembros del Consejo Ejecutivo, nombrados directamente por el órgano principal de gobierno, pueden seleccionar y nombrar a su vez a los órganos unipersonales a cargo de centros y departamentos (Donina y Hasanefendic, 2019).

En Portugal, la reforma vino auspiciada por un informe específico de la OCDE acerca del sistema universitario nacional, muy bien aprovechado por el entonces ministro de Educación, Mariano Gago, quien jugó un papel determinante en la transformación de las universidades portuguesas. La reforma comenzó en el año 2007, pero sus efectos en todo el sistema universitario se demoraron debido a los problemas económicos derivados de la crisis de la primera década del presente

siglo. Los dos cambios principales que acometieron las universidades fueron los siguientes (Rendas, 2019): la puesta en marcha de un solo órgano de gobierno para las instituciones, abierto a la participación externa, y la creación de la posibilidad para las universidades de convertirse en una fundación, dejando por tanto de ser consideradas parte de la administración. Los cambios en la estructura de gobierno sí se han ido llevando a cabo progresivamente, pero solamente cinco instituciones han optado por dar el paso a constituirse como fundación: tres en el Norte de Portugal (Universidades de Aveiro, Minho y Porto) y dos en Lisboa (Instituto Universitario de Lisboa y Nova Universidade de Lisboa). A juzgar por la mejora de su visibilidad internacional en diversas clasificaciones académicas, no parece que les haya ido mal con el cambio a estas instituciones.

En Italia la reforma también implicó la creación de un órgano central de decisión abierto a la participación externa, que ha sido adoptado por todas las instituciones académicas en la pasada década. En general, las universidades han optado por una composición de dicho órgano muy reducida (menor del tope establecido por la ley), con una media de 10 miembros. Solamente una universidad, Trento, ha optado por un órgano con mayor participación externa que interna. En cuanto a la posibilidad de elegir al rector por un método directo o indirecto, todas las universidades se han inclinado por mantener la elección directa con porcentajes semejantes a los de la universidad española. En cuanto a la posibilidad de convertirse en una fundación, también abierta por la ley italiana, no ha sido aprovechada todavía por ninguna universidad (Donina y Hasanefendic, 2019).

En Francia, de modo bien característico acorde con la tradición del país, el Gobierno ha ido incrementando progresivamente la autonomía universitaria pero manteniendo el timón con el mando a distancia de la medición del desempeño investigador y la imposición de que las universidades se dotasen de un consejo de administración, aunque la participación de personas ajenas a las universidades en dicho consejo fuese minoritaria. Uno de los motores del cambio, en Francia expresamente reconocido como tal, la presencia y posición de instituciones francesas en las clasificaciones internacionales de universidades, ha justificado la utilización de mecanismos de asignación de fondos basados en el desempeño investigador (v. gr., el potente programa IDEX) que le han permitido a los sucesivos gobiernos franceses “empode-

rar a las universidades para que desarrollasen estrategias dirigidas a mejorar su proyección internacional” (Dobbins, 2017). En la misma dirección se mueven los cambios legislativos introducidos en 2013 que promovieron en las universidades la asociación con o la inclusión de instituciones investigadoras externas, dentro de una estrategia nacional de mejora de la investigación.

Al analizar estos y otros escenarios de cambio en Europa, nos hemos encontrado con la poco sorprendente noticia, a la historia y experiencia propias nos remitimos, de que las medidas impuestas sin la aquiescencia, el apoyo y el esfuerzo comprometido de quienes están llamados a interiorizarlas primero y ejecutarlas luego, no tienen grandes posibilidades de prosperar. Como señalan Capano y Pritoni (2019), “los países en los que las universidades han gozado de más oportunidades son los mismos países en los que los gobiernos han conseguido establecer retos específicos en docencia e investigación”, y han acompañado el señalamiento de objetivos con la mejora de la financiación en un contexto de máxima autonomía universitaria, como por ejemplo Holanda y los países escandinavos.

Asimismo, la historia reciente, en lo que respecta a los cambios en la gobernanza universitaria europea, invita a pensar que las reformas deben propiciar la búsqueda de soluciones propias, debatidas y pactadas; no se trata de imponer un corsé (de eso sabemos, desafortunadamente, mucho en nuestro país) del que todas las instituciones van a querer liberarse tarde o temprano. Legislando poco y regulando lo imprescindible para garantizar un mínimo templete común se facilita la adopción de soluciones diversas por parte de todas las instituciones que forman parte del sistema universitario.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que no hay un modelo europeo, ni siquiera un modelo nórdico. Un buen ejemplo de ello lo proporciona la Universidad de Oslo. Con independencia de la invitación hacia un gobierno universitario de carácter más ejecutivo introducida en la Ley de Educación de 2005, las universidades gozan de amplia autonomía para escoger los términos específicos en los que desarrollan sus proyectos de gobernanza. En particular, la Universidad de Oslo, aunque sí ha procedido a simplificar su máximo órgano de gobierno (11 miembros, de los que 4 son externos) ha seguido eligiendo a su rector y a sus decanos (Gornitzka y otros, 2017).

EL DEBATE EN ESPAÑA

Aunque puede haber dado la impresión de que la universidad española ha estado ausente en este debate acerca de la gobernanza, nada más lejos de la realidad. Procede comenzar reseñando un trabajo (Vallés, 1996) que anticipó mucho de los contenidos discutidos en informes posteriores y formuló sugerencias y propuestas que han formado parte de algunas reformas europeas de los primeros años del presente siglo. En dicho trabajo se realiza un certero análisis acerca de la transformación de la universidad española post Ley de Reforma Universitaria (LRU), que el autor define como un período “caracterizado por la expansión cuantitativa, la creciente complejidad en la definición de servicios y la relativa desregulación de operaciones” en las universidades españolas. Señala Vallés en su artículo que hay un balance positivo en una primera etapa gracias al crecimiento sostenido de los recursos públicos, al voluntarismo de una buena parte del personal de las universidades y al liderazgo personal de un buen número de responsables universitarios, factores circunstanciales que habrían “compensado temporalmente defectos importantes del sistema de gobierno”.

Quince años después de promulgada la LRU, se advertían ya algunas debilidades que se podrían resumir en la lentitud en la toma de decisiones, la difuminación de responsabilidades y la progresiva pérdida de visión global en las instituciones universitarias. De las propuestas contenidas en el trabajo cabría destacar la de promover la absorción del Consejo Social por un nuevo órgano central de gobierno, al que Vallés llama Consejo de Gobierno, con una composición reducida (no superior a 10-12 miembros) y con participación externa que tendría la mayoría en dicho órgano.

El documento más importante que la universidad española fue capaz de generar ya a finales del siglo pasado, el informe Bricall (Bricall, 2000), constituyó un exhaustivo esfuerzo de análisis de la situación del Sistema Universitario Español, con sus pros y sus contras, sin visión maniquea ni catastrofista, que brindó a la comunidad universitaria y al poder político un informe abierto como invitación al imprescindible debate dentro y fuera de la Universidad con vistas a futuros cambios legislativos. El documento, aunque voluntariamente inconcreto en los detalles, más atento a señalar principios de actuación, contenía también una descripción de posibles reformas del sistema de gobierno universitario, en la dirección ya apuntada por el trabajo de Vallés, muy semejantes a las que luego fueron incorporadas en los procesos de reforma europeos. Desafortunadamente, una conjunción de pasiones e intereses sin duda bien intencionados, mas a buen seguro muy mal encaminados, dieron al traste con el documento, que pasó de no ser leído por casi nadie a ser olvidado por casi todos.

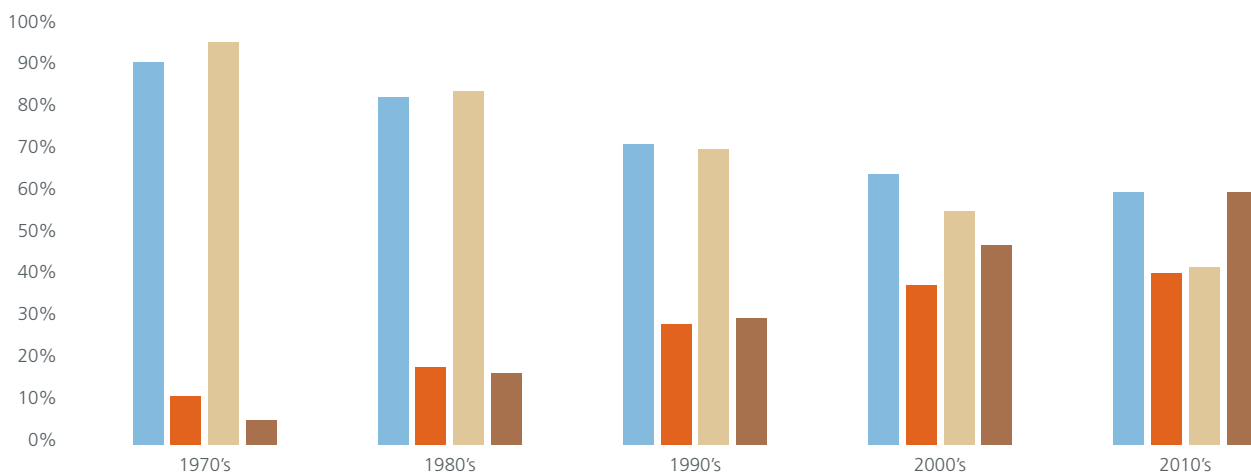
La consecuencia para la universidad española y también para el poder político fue que, con la condena al olvido de un informe que habría representado un paso adelante casi *avant la lettre* de las reformas ligadas a la construcción del Espacio Europeo de la Educación Superior y la investigación, se perdió la gran oportunidad de contribuir de manera activa al debate europeo, al que por una vez nos habíamos adelantado. Por otra parte, el Gobierno de la época en la que el informe fue dado a conocer decidió prescindir de sus consejos y encaró en solitario una reforma legislativa que terminó no modificando sustancialmente nada excepto la única novedad que nos ha convertido desde entonces en una pintoresca y rara avis en el panorama internacional, la elección directa del rector por parte de toda la comunidad universitaria.

Los informes de expertos (Tarrach, 2011; Miras-Portugal, 2013), descritos también en de Azcárraga (2015), Peña (2017) y Juliá (2019), encargados posteriormente por dos ministros pertenecientes a gobiernos de distinto signo, recogieron y actualizaron mucho de lo tratado en el informe Bricall. Desafortunadamente de nuevo, tampoco ninguno de los dos informes de dichas comisiones de expertos llegó a ser utilizado como instrumento de debate para una reforma legislativa en profundidad, por lo que hemos llegado al año 2021 sin haber podido llevar a la práctica ninguna de las propuestas que a lo largo de las dos últimas décadas se han hecho en nuestro país con respecto al sistema de gobierno de nuestras universidades.

La universidad española corre ahora el serio riesgo de que los cambios en la gobernanza terminen siendo impulsados desde fuera de la misma. Corre el riesgo de que primero se arrojen pinceladas catastrofistas sobre el sistema universitario con el fin de justificar la perentoriedad de los cambios que se avecinan. Pero es bueno recordar con Rojo (2014) que aun reconociendo las luces y sombras que contiene “hay que afirmar con rotundidad que la universidad española tiene un nivel más que razonable y que no es ni mucho menos tan ineficaz como algunos, quizá interesadamente, la quieren dibujar”.

Bastan dos comparaciones internacionales para señalar lo acertado de la afirmación de Juan Rojo. Si observamos la trayectoria de las publicaciones científicas en España y Francia en los últimos 50 años (véase la Figura 1), podemos advertir el enorme esfuerzo en materia de Investigación (muy probablemente debido en gran medida a la introducción y posterior consolidación de un inteligente, innovador y sumamente eficaz incentivo, el sexenio de Investigación) llevado a cabo en universidades y centros de investigación en España.

Figura 1. Comparativa producción científica en el *Science Citation-Expanded Index (SCI)* y el *Social Sciences Citation Index (SSCI)* de la *Web of Science (WoS)* en las cinco décadas desde 1970 hasta el pasado año.



Cada columna representa el porcentaje de la producción de cada país con respecto a la producción conjunta de ambos.

■ France SCI ■ France SSCI
■ Spain SCI ■ Spain SSCI

La producción científica indexada no solamente se ha equiparado (de acuerdo con el tamaño de los dos países) sino que ha ido bastante más allá en el ámbito de las ciencias sociales. Por otra parte, el análisis cualitativo, exclusivamente desde el punto de vista bibliométrico, de dichas publicaciones, nos indica que las diferencias entre los dos países no son relevantes, como muestra la Tabla 1.

Los indicadores recogidos en las columnas de la Tabla 1, para publicaciones en toda la WoS o solamente en la parte de ciencias sociales, son el impacto normalizado por categoría de la WoS y año de publicación (CNCI), porcentaje de artículos en revistas del primer cuartil del JCR (%Q1), porcentaje de artículos entre el top 1% más citado (%top1%) y, finalmente, porcentaje de artículos entre el top 10% más citado (%top10%).,

Con el fin de abrir completamente el ámbito de la comparación internacional, es interesante recoger los datos de presencia en el que es sin duda la clasificación internacional más respetada, *Shanghai Ran-*

king (ARWU). La Tabla 2 muestra el porcentaje de universidades, con respecto al PIB, entre las primeras 100, 250, 500 y 1000 de ARWU. Una proporción de 100 indicaría que el país tiene en el segmento de ARWU considerado el número de universidades acorde con su porcentaje de participación en el PIB mundial. La tabla refleja al mismo tiempo la fortaleza y la debilidad del Sistema Universitario Español. Es el más eficaz, como puede verse con el liderazgo en la última columna, la que indica que España es el país (entre los que superan el 1% del PIB mundial) que mayor presencia de su sistema universitario tiene en ARWU (1000) con respecto a su PIB. Lo que muestra que el objetivo de conseguir un sistema universitario homogéneo, al alcance de todos los españoles, de nivel internacional se ha conseguido con creces. La debilidad es obvia si recorremos las columnas desde la 1000 hasta la 100, donde advertimos que la presencia de universidades españolas es cada vez más escasa a medida que se avanza hacia las primeras posiciones de ARWU.

Tabla 1. Análisis bibliométrico de la producción científica en España y Francia entre 1970 y 2020.

	País	WoS	CNCI	%Q1	%Q1%top1%	%top10%
1980s	Francia	Todo	0,85		0,8%	8,6%
	España	Todo	0,60		0,4%	5,5%
	Francia	SSCI	0,63		0,9%	7,6%
	España	SSCI	0,59		0,8%	8,2%
1990s	Francia	Todo	1,06	48%	1,2%	11,9%
	España	Todo	0,89	47%	0,7%	9,6%
	Francia	SSCI	0,80	23%	1,1%	8,7%
	España	SSCI	0,87	25%	1,1%	9,8%
2000s	Francia	Todo	1,23	51%	1,5%	12,8%
	España	Todo	1,09	50%	1,1%	11,1%
	Francia	SSCI	0,98	33%	1,4%	10,8%
	España	SSCI	0,86	30%	1,1%	10,0%
2010s	Francia	Todo	1,42	56%	1,9%	13,7%
	España	Todo	1,30	55%	1,6%	12,6%
	Francia	SSCI	1,02	40%	1,7%	12,1%
	España	SSCI	0,90	32%	1,3%	10,9%

Tabla 2. Presencia de sistemas universitarios en ARWU.

País	TOP10%	TOP25%	TOP50%	Todas	% PIB
España	0%	51%	166%	255%	1,6%
Austria	432%	321%	296%	210%	1,6%
Italia	0%	101%	143%	193%	2,4%
Gran Bretaña	235%	282%	211%	191%	3,4%
SCA	376%	258%	247%	177%	1,9%
Corea del Sur	0%	86%	118%	171%	1,9%
Canadá	202%	202%	192%	141%	2,0%
BLUX	357%	310%	226%	131%	1,7%
Alemania	91%	155%	145%	111%	4,4%
China	42%	85%	102%	102%	14,1%
Francia	159%	140%	108%	95%	3,2%
Brasil	0%	17%	50%	92%	2,4%
Estados Unidos	181%	136%	118%	91%	22,7%
Japón	52%	49%	49%	70%	5,8%

Tabla 2. Presencia de sistemas universitarios en ARWU. Los acrónimos corresponden a países, excepto SCA (universidades nórdicas) y BLUX (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo). El porcentaje de PIB ha sido calculado como el promedio de la década 2011-2020. Los datos de ARWU corresponden a la edición de 2020.

En un fino análisis en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria, Martínez (2012) señala que si simplificar órganos, y aclarar responsabilidades y competencias es imprescindible para avanzar, y si las reformas que se pueden llevar a cabo se plantean en aras de la "transparencia, la calidad, la excelencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la efectividad", no habrá oposición en la Academia. No comparte el autor de este informe, que goza de un sano y moderado optimismo, esta apreciación. La dura realidad es que, demasiado a menudo, el juego de intereses cruzados que atenaza continuamente el debate interno puede dar de nuevo al traste con cualquier propuesta que implique la adopción de cambios reales en nuestras universidades. Cambios que podrían ayudar a "doblar la curva" de nuestra presencia en clasificaciones internacionales de manera que

algunas de nuestras mejores universidades alcancen puestos de mayor relevancia, sin detrimento de la calidad media atesorada en todo nuestro sistema universitario.

En todo caso, el único camino es situar a la Universidad en un contexto de racionalidad, del que es más probable que salga airoso que si se la fuerza a digerir cambios impuestos y no percibidos como propios. Bien haría la universidad española, y aquí juega un papel importante la Crue Universidades Españolas como institución que debe velar por la mejora del sistema universitario en su conjunto, en adelantarse e intentar de nuevo contribuir a la toma de decisiones reiniciando tan importante debate, aprovechando todo el trabajo de los últimos 20 años para de nuevo señalar el camino e invitar a recorrerlo tanto a las autoridades políticas como a la propia comunidad universitaria.

CONCLUSIONES

Una de las características positivas de nuestro actual sistema de gobierno reside en la representatividad, que es fuente de legitimidad tanto de los cargos electos como de las decisiones que se adoptan en el seno de los órganos de gobierno. Esto es algo que debemos tener muy en cuenta, por lo que en la definición y formulación del modelo de gobierno corporativo es imprescindible contar con la participación de los estudiantes y el personal de las universidades, en proporción acorde con sus responsabilidades en el cumplimiento de las misiones de la institución. Son muchos los pasos que pueden darse en la flexibilización y profesionalización de la gestión académica si se cuenta con la confianza de la comunidad universitaria.

Los sucesivos informes sobre la universidad española a los que nos hemos referido anteriormente contienen numerosas recomendaciones que pueden ayudar a “explorar el espacio de soluciones” que den respuesta a los retos que lleva aparejado el arte del buen gobierno universitario.

Una cosa sí podemos afirmar: a pesar de la lluvia de ejemplos europeos e informes domésticos, no hemos sentido la urgencia de generar cambios en el sistema de gobierno de nuestras universidades. Quizá una explicación plausible de por qué esto ha ocurrido podamos encontrarla en el concepto de isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell (1983), que explica los mecanismos en los que se apoya la homogeneidad de las organizaciones en cualquier campo. Si convenimos con Dobbins (2017) en considerar que, de los tres tipos de mecanismos (coercitivo, mimético y normativo), es el mimético el que más pesa en el tipo de reformas que estamos analizando, entonces también convendremos con dicho autor en que “la búsqueda de legitimidad (que no eficiencia) sería el motor principal de las reformas nacionales”. Pero, el matiz es importante, las instituciones se alinean con normas o procedimientos que son percibidos como exitosos en su contorno institucional: en nuestro caso, el contorno es el de los casos de éxito en España.

Como nos recordaba Rojo (2014), “si la Universidad funciona aisladamente inevitablemente crece su entropía, o dicho de otra forma, tiende a la uniformidad, cualidad contraria a la excelencia”. Una manera directa de revertir el aislamiento y por tanto reducir la entropía sería seguir el consejo orteguiano de buscar en el extranjero información,

pero no modelo. La información ya la tenemos (en abundancia), lo que necesitamos ahora es configurar nuestro propio modelo; para ello sería muy importante disponer de un número significativo de casos de éxito en nuestro país, de modo que, en lugar de intentar desesperadamente desarrollar soluciones propias que representan un gran coste de oportunidad desde el punto de vista de la creación de los necesarios apoyos para el cambio, las universidades encontrasen en la emulación la vía más rápida y segura para afirmar su legitimidad.

Para quienes consideramos, y no somos pocos, que hay cambios en el sistema de gobierno universitario que podrían ayudar de una manera clara a las universidades españolas a mejorar sus servicios a la sociedad y a incrementar su proyección internacional, hay elementos suficientes entre las medidas adoptadas por las universidades europeas en los últimos 20 años como para poder decidirse por alguna o algunas de las soluciones concretas que ya se han explorado. Como acabamos de argumentar, en el momento en que se pueda contar con experiencias de buenas prácticas en el contexto español, será más fácil que más universidades se movilicen en la misma dirección.

A modo de resumen de las posibles actuaciones que se podrían propiciar en las universidades, bien por medio de oportunos cambios legislativos o con la puesta en marcha de programas piloto, se recogen algunas de las propuestas que han aparecido en todos los informes sobre la universidad española de estos últimos 20 años. Lo deseable es que ningún cambio sea impuesto, sino que la legislación emancipe a las universidades para que en el uso de su autonomía elijan las soluciones que consideren más apropiadas y acordes con su historia, tradición y aspiraciones. Es en el marco de su autonomía en el que las universidades deben decidir su curso de actuación; si de manera voluntaria algunas instituciones eligen recorrer senderos todavía no explorados en nuestro país, a buen seguro que el sistema ganará en diversidad y producirá un buen número de buenas prácticas que todas las universidades podrán aprovechar.

Desde el punto de vista exclusivo de los cambios sustanciales a llevar a cabo en el sistema de gobierno de nuestras universidades, sobresalen tres acciones que podrían ser acometidas, como ya hemos apuntado, bien porque una nueva ley lo permitiese o como programas piloto que propiciasen la exploración de nuevas fórmulas en el seno del sistema:

1. Todos los informes recomiendan la reducción y redimensionamiento de órganos colegiados. Asimismo, aconsejan la creación de un órgano principal de gobierno, dejando al Claustro como órgano de consulta y opinión tanto para cuestiones académicas como para líneas estratégicas de acción. Los informes concuerdan en la conveniencia de fundir el Consejo de Gobierno y el Consejo Social en el nuevo órgano principal de gobierno, que incluiría miembros externos, a título individual no en representación de ningún colectivo, conocedores del mundo universitario y de procedencia diversa, en proporción importante (no menor de la cuarta parte de la composición del órgano).
2. La máxima autoridad académica podría ser elegida de manera directa o indirecta, o bien ser nombrada por el nuevo órgano principal de gobierno. En este último caso podría optarse por dotar de doble legitimidad al proceso de nombramiento si la propuesta procediese del Claustro en la forma en la que lo decida la universidad, pudiendo admitir candidaturas de prestigio externas a la misma.
3. De procederse a una significativa reducción del número de centros, sus decanos y directores podrían ser nombrados por la máxima autoridad académica, no sin antes conocer la opinión de los propios centros, y convertirse en miembros de facto del equipo que dirige la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De Azcaárraga JA (2015) Ana Caro-Muñoz, Carlos Gómez-Otero eds., La reforma del régimen jurídico universitario. Thomson Reuters Aranzadi, cap. "La reforma universitaria: una defensa del informe (12-II-2013) de la comisión de expertos con reflexiones personales, datos y notas históricas para el futuro, págs. 41–95.
- Benítez-Amado J (2019) El Gobierno de las universidades en España: Análisis comparativo, transformaciones recientes y adaptación al entorno. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, <http://hdl.handle.net/10486/689278>
- Boer H, File J (2009) *Higher education governance reforms across Europe University of Twente*, Enschede, descargado el 28 de abril de 2021. <http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>
- Bricall J (2000) Informe Universidad 2000. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.
- Capano G, Pritoni A (2019) *Varieties of hybrid systemic governance in European higher education. Higher Education Quarterly* 73(1):10–28.
- Capano G, Regini M, Turri M (2016a) *Changing Governance in Universities. Italian Higher Education in Comparative Perspective. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan UK.*
- Capano G, Regini M, Turri M (2016b) *Changing Governance in Universities. Palgrave Studies in Global Higher Education., Palgrave Macmillan, London, cap. The Unintended Consequences of University Governance Reforms, págs. 13–30*
- Checchi D, Malgarini M, Sarlo S (2019) *Do performance-based research funding systems affect research production and impact? Higher Education Quarterly* 73(1):45–69.
- Daraio C, Heitor M, Meoli M, Paleari S (2019) *Policy turnaround: Towards a new deal for research and higher education. Governance, evaluation and rankings in the big data era. Higher Education Quarterly* 73(1):3–9.
- Dill D (2012) Stensaker B, Välimaa J, Sarrico CS (eds) *Managing Reform in Universities. Issues in Higher Education. Palgrave Macmillan, London, cap. "The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age", págs. 222–237.*
- DiMaggio P, Powell W (1983) *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review*, 48(1):147–160.
- Dobbins M (2017) *Convergent or divergent europeanization? An analysis of higher education governance reforms in France and Italy. International Review of Administrative Sciences* 83(1):177–199.
- Donina D, Hasanefendic S (2019) *Higher education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. Higher Education Quarterly* 73(1):29–44.
- Gornitzka A, Maassen P, de Boer H (2017) *Change in university governance structures in continental Europe. Higher Education Quarterly* 71(3):274–289.
- Holm-Nielsen L (2018) *Governance Reforms in European University Systems, Springer International Publishing, cap. "Opportunities for Change: University Reforms in Denmark", págs. 27–52.*
- Jongbloed B, Vossensteyn H, van Vught F, Westerheijden D (2018) Curaj A., Deca L., Pricopie R. (eds) *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies., Springer, Cham., cap. "Transparency in Higher Education: The Emergence of a New Perspective on Higher Education Governance", págs. 441–454.*

- Juliá J (2019) Participación y eficacia en el gobierno de la universidad. *Nueva Revista Universidad* 19, 167. <https://www.nuevarevista.net/universidad/participacion-y-eficacia-en-el-gobierno-de-la-universidad/>
- Krüger K, Parellada M, Samoilovich A, Sursock A (2018) *Governance Reforms in European University Systems. The Case of Austria, Denmark, Finland, France, the Netherlands and Portugal*. Springer International Publishing.
- Krüger K, Parellada M, Samoilovich A, Sursock A (2019) Implementando las reformas de la gobernanza: Las reglas de juego en los sistemas universitarios europeos. *Revista de Educación* 385:11–37.
- Kwiek M (2012) *Universities and knowledge production in central Europe*. *European Educational Research Journal* 11(1):111–126.
- Larsen I, Maassen P, Stensaker B (2009) *Four basic dilemmas in university governance reform*. *Higher Education Management and Policy* 21/3:1–16, <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/hemp-21-5ksdxgpdnds1>
- Martínez R (2012) Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria. *Revista catalana de Dret Públic* 44:110–154.
- Miras-Portugal MT (2013) Propuesta para la mejora de la calidad y la eficiencia del sistema universitario español; Informe de la comisión de expertos. Ministerio de Educación.
- Moed H (2005) *Citation analysis in research evaluation*. Dordrecht. The Netherlands. Springer.
- Musselin C, Teixeira P (2014) *Reforming Higher Education. Public Policy Design and Implementation*. Springer Netherlands.
- Peña D (2017) Reformar las universidades: cambiar los incentivos. <https://www.sebbm.es/revista/articulo.php?id=343&url=reformar-las-universidades-cambiar-los-incentivos>
- Rendas A (2019) *University Governance and Academic Leadership in the EU and China*, IGI Global, cap. "Governance of Portuguese Universities Within European Higher Education: Nova University Lisbon Experience", págs. 196–209.
- Rojo J (2014) *La Investigación en la Universidad española: ¿más luces que sombras?* Ediciones de la Universidad de Cantabria.
- Tarrach R (2011) *Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana*; Informe de la comisión de expertos internacionales de la EU 2015. EU Bruselas.
- Vallés J (1996) *Gobierno universitario: entre la autogestión estatal y la responsabilidad social*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 5–6:59–68.
- Villace-Fernández C (2020) *Liderazgo y Gobierno estratégico de las universidades*. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, <http://hdl.handle.net/10366/145525>

Diseño de la portada: Estrada Design
Maquetación: Addicta

Depósito Legal: M-30836-2021
ISBN: 978-84-09-35139-8
Edición: Crue Universidades Españolas
Paseo de Recoletos, 27, 3ª planta. 28004 Madrid
www.crue.org / info@crue.org

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons



Órganos de Gobierno y representación en la Universidad: análisis en el contexto europeo

Este documento aborda las reformas que han tenido impacto en los sistemas de gobierno universitario en diversos países de nuestro entorno con el fin de facilitar un análisis sobre la oportunidad de acometer en nuestro país cambios en la misma dirección.

Domingo Docampo Amoedo

Rector de la Universidade de Vigo (1998-2006)

