

# Algunas condiciones necesarias para la gestión y organización en la universidad

JON BARRUTIA GÜENAGA

## Resumen:

*La crisis del Estado de Bienestar y las Sociedades del Conocimiento generan una crisis en el actual sistema universitario. Este se queda sin respuestas claras y ante un panorama de fines y objetivos difuso y confuso. Frente a estas situaciones, la gestión y la organización devienen en factores estratégicos clave, y esto es así por el potencial competitivo de ambas en el ámbito universitario en particular.*

*Ahora bien, la Universidad parte de una situación que en gran medida es consecuencia de su propia historia y debe fomentar el cambio de dicha situación para que la gestión y la organización se pueda aplicar de manera óptima. Esas líneas de cambio se convierten en algunas condiciones necesarias para la gestión y organización universitarias.*

## Palabras clave:

*Gestión del conocimiento, organización y gestión universitarias.*

## Abstract:

*The crisis in the Social Welfare State and Knowledge Societies is affecting the current university system, which lacks clear answers and faces a diffuse and confusing outlook of aims and purposes. In the face of this problems, organization and management turn out to be key strategic factors, and this is so because of their competitive potential, particularly in the university context.*

*However, the university comes from a situation which is mainly a consequence of its own history. It has to foster changes in order to manage and organize itself optimally. These changes turn out to be the necessary conditions for universities organization and management.*

## Key words:

*Knowledge management, university organization and management.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La institución universitaria española<sup>1</sup> se sitúa, en general, en los últimos años en un contexto de profundas transformaciones. Así, y a modo de ejemplo, se ha pasado de universidades para élites a universidades de masas, de universidades básicamente docentes a universidades con alto potencial investigador, etc. Todo ello dentro de un conjunto de transformaciones sociales profundas, que traen, entre otras consecuencias, niveles cuantitativos y cualitativos de exigencia a la institución universitaria diferentes a lo que ha venido siendo habitual durante mucho tiempo.

Como exponentes de estos cambios, y desde la perspectiva del presente trabajo, cabe destacar la crisis del Estado de Bienestar y la nueva conceptualización del saber a partir de las sociedades del conocimiento.

De la primera, de la crisis, cabe decir que en la medida en que no es sólo de carácter económico sino que también es una crisis ideológica y conceptual, su alcance, en este caso para el conjunto universitario, es global y sus efectos se perciben desde la financiación hasta la estructuración institucional pasando por la nueva demanda social.

De la segunda, saber y sociedades del conocimiento, las consecuencias básicas e iniciales, no exclusivas, que genera en el ámbito universitario, se pueden centrar en un incremento de la incertidumbre para el futuro de la universidad tradicional y en un incremento de los operadores en el mercado universitario.

Ante ambos casos, cobra relevancia definitiva la actuación autónoma de la universidad en detrimento de una estructuración de funcionamiento más regulada por ley y ejecutada administrativamente, y en esta actuación autónoma en un escenario menos regulado, más abierto y con más agentes, en definitiva, ante un escenario más competitivo, la gestión y la organización se convierten en herramientas estratégicas para la institución universitaria y en este sentido en objetivos intermedios de gran importancia para la misma.

## **2. LA CRISIS DEL ESTADO DE BIENESTAR**

No siendo objeto del presente trabajo la crisis del Estado de Bienestar<sup>2</sup>, por lo tanto sin ánimo de exhaustividad se puede afirmar que al menos son dos los hechos que definen y describen tal crisis:

- a) La cada vez mayor demanda de servicios públicos y lo que es quizás más determinante, la constatación, para cualquier coste, de una «elasticidad infinita» de dicha

---

<sup>1</sup> En el ámbito geográfico de referencia, la institución universitaria es preeminentemente pública. En la actualidad de un total de 68 universidades, 48 son públicas. Estas 48 universidades públicas tienen escolarizados al 85% de los estudiantes y representan el 90% de la investigación universitaria realizada. Desde esta perspectiva, el dominio del presente trabajo se va a centrar en la universidad pública española, y es a la que se querrá citar cuando se utilicen expresiones como «institución universitaria» o «universidad»; eso sí, sin menoscabo de que ambas, pública y privada, compartan una configuración general del quehacer universitario que provoca que las consideraciones efectuadas sirvan, al menos en parte, para ambos modelos de universidad.

<sup>2</sup> Para una perspectiva general de la situación actual del Estado de Bienestar se puede consultar MUÑOZ (2000).

demanda en convivencia con situaciones alternantes de crisis económica y crecimiento económico.

- b) La ascensión y progreso de capas sociales, beneficiarias de las primeras políticas de bienestar, que generan contradicciones multilaterales en la propia esencia sociológica del Estado de Bienestar<sup>3</sup>.

De la combinación de ambos hechos se puede derivar, en términos de consecuencia, el que los recursos destinados al mantenimiento de las estructuras de bienestar sean cada vez más escasos<sup>4</sup>.

Estos recursos y los bienes y servicios que provienen de los mismos, habitualmente, han estados administrados por y a través de una lógica pública donde la eficacia y la eficiencia han sido entendidos y complementados por la vocación social y de servicio, la objetividad, la universalidad y la equidad, la legalidad y la propia configuración del bien público.

No obstante la situación descrita genera la introducción de otras maneras de administración más acordes con la «forma privada» y formalmente más competitivas, y en este sentido establece también una tensión entre dichas formas y las tradicionales.

Así un mayor énfasis en la competitividad supone, al menos, hacer hincapié en la eficacia y en la eficiencia de una forma un tanto unidireccional, y en consecuencia relegando en un segundo lugar a la equidad. Lo mismo le ocurre a la transparencia en la mayoría de las ocasiones, ésta exige el establecimiento de procedimientos, tildados a veces de burocráticos en su acepción negativa. Estos procedimientos son en muchos casos susceptibles de entrar en contradicción con unas pautas para la obtención de niveles aceptables de competitividad medidos en términos de eficacia y eficiencia.

Uno de los resultados globales de las cuestiones mencionadas es la falta de un cuerpo ideológico articulado que alumbre comportamientos y decisiones coherentes. En este sentido, en lo que a materias de bienestar en general y de administración pública en particular se refiere no existen unas pautas de actuación que ofrezcan una práctica estructurada acorde con la obtención de unos fines u objetivos determinados. Muy al contrario, la situación real es sustancialmente contradictoria con directrices y decisiones que pretendan simultáneamente objetivos y fines excluyentes y que exigen una aplicación de métodos y recursos incompatibles<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Así se dan situaciones en las que siguen siendo beneficiarios de una política determinada de bienestar capas sociales que por su nivel de ingresos no tendrían que ser objeto de la misma, y por lo tanto se da cuando menos una tensión entre la expulsión teórica de determinados estratos sociales de la población objetivo de bienestar y su inclusión en la práctica en dicho conjunto. También puede ocurrir que aquella parte de la población que ha progresado fundamentalmente gracias a las políticas de bienestar terminen apoyando opciones de configuración social minorantes de la estructura de bienestar, entre otras razones porque ésta supone para ellos una presión fiscal excesiva.

<sup>4</sup> Dicha apreciación de escasez provoca una tensión entre la manera tradicional de proveer los bienes y servicios por parte del Estado y la «nuevas tendencias» cada vez más acentuadas como son las privatizaciones, los cuasimercados y el énfasis en la subsidiariedad entre otras.

<sup>5</sup> Sirvan como ejemplo los recurrentes y poco operativos, aunque no por ello escasos, debates acerca de cómo debe articularse una televisión pública, compitiendo con el mercado y buscando recursos o apoyándose exclusivamente en el presupuesto público y ofreciendo una programación acorde con determinadas pautas culturales, o simplemente con la subsidiariedad. También y en el mismo sentido la transparencia, la objetividad etc., obligan a la administración pública a un proce-

En definitiva se puede decir que, en la medida en que no hay una clara capacidad de respuesta a la crisis del Estado de Bienestar, es una crisis ideológica y como tal de carácter global e interdependiente con efectos multilaterales. Al mismo tiempo también se puede identificar una ausencia de valores orientadores ante dicha crisis ideológica.

No se puede olvidar el contexto de globalización y competitividad en el que se halla inmerso cualquier sociedad desarrollada.

Considerando todos estos factores se puede también afirmar que la resolución de la crisis del Estado de bienestar pasa necesariamente por la resolución de la crisis ideológica que subyace en la misma.

### **3. SABER Y SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO**

La sociedad actual se está convirtiendo en una sociedad del conocimiento. La generación, producción, gestión y difusión del conocimiento es para cualquier unidad organizacional un proceso del cual no puede, en todo o en parte, permanecer ajena.

En principio, las Universidades nunca han estado fuera de este proceso, todo lo contrario, se puede decir que en la mayoría de las épocas históricas<sup>6</sup> desde su fundación, las Universidades han sido sujetos principales en el mismo. Luego la extensión a toda la sociedad del «proceso conocimiento» no tendría, en principio, que afectar negativamente ni sorprender al conjunto universitario. No obstante dicha extensión implica, por lo menos, un cambio de la posición relativa de la Universidad frente a la sociedad. Esta no es sólo consumidora de los conocimientos universitarios sino que también genera, produce y difunde conocimientos en convivencia, cooperación y competencia con la Universidad. De ser, pues, los únicos generadores y depositarios de ese saber y conocimiento, al menos en lo que al nivel superior se refiere, se pasa a la irrupción de nuevos agentes (universidades, corporativas, instituciones no universitarias, asociaciones profesionales, etc.). Surge, por lo tanto, una situación de protagonismo compartido, nuevas redes mixtas de conocimiento (universitario-no universitario) y competencia y nuevas formas de ser «clientes».

También es preciso tener en cuenta que de operar de una determinada manera en el proceso del conocimiento con procedimientos establecidos arraigados incluso en la tradición es preciso adoptar cambios y, por lo tanto, nuevas formas y métodos. De hecho, estos nuevos métodos, entre los que en su base se encuentran las TIC, han permitido, en parte, abrir el camino hacia el conocimiento de nuevos agentes. La globalización termina de consolidar dicho fenómeno<sup>7</sup>. La situación cambia, pues, radicalmente, ya que no sólo

---

so de selección y promoción de personal prescrito y normativizado exhaustivamente a priori dentro de un contexto global predeterminado; ello eleva considerablemente la dificultad de éxito de una política de Recursos Humanos en términos de competitividad.

<sup>6</sup> Ver RÚFGG (1994).

<sup>7</sup> Conocimiento y Recursos Humanos forman una combinación ineludible en la configuración de los intangibles y estos son en la actualidad elementos indiscutibles de la competitividad y esos conocimientos y esos Recursos Humanos, en cuanto que intangibles, forman parte del capital intelectual de la organización. Invertir, desarrollar, conocer y medir dicho capital es una tarea necesaria para la dirección de una organización. Ver al respecto BROOKING (1997), así como BUENO y AZÚA (1998).

se hace diferente el escenario de cooperación y competencia sino que además tiende al cambio el propio proceso de producción. Se puede decir que se da una situación de salto cualitativo y cuantitativo tanto en el contexto como en la naturaleza de la actividad universitaria.

#### 4. EL ESPACIO UNIVERSITARIO

La Universidad en general y en particular la universidad pública ha sufrido una profunda evolución en los últimos años<sup>8</sup>. Así desde 1960 a 1980 se produjo un crecimiento masivo de la universidad junto con una transformación del sistema universitario, necesaria en todo caso para dar una satisfacción a una demanda creciente. De 1980 a 1990 se suscita una lógica crisis financiera y de valores, y se empieza a establecer el énfasis en el rendimiento y en el control, y en la última década existe una mayor preocupación por la estabilidad, la calidad y en definitiva por la competencia<sup>9</sup>.

Desde la perspectiva de acción pública el Estado de Bienestar ha estado implicado de manera directa en la configuración del sistema universitario, entendido éste de una forma abierta. Es decir a lo largo de estos últimos cuarenta años la universidad ha sido objeto y objetivo de la política de bienestar, y como tal ha sufrido la problemática evolución descrita. No se puede olvidar que la educación superior es un bien público no puro, que genera dificultades de asignación de la propiedad y que existen mercados privados al respecto. Además desde la perspectiva de la eficacia y la eficiencia es preciso recordar que los efectos de la educación superior se dan en el largo plazo.

Respecto a la investigación se da una relación proporcionalmente directa de la misma con el progreso y la competitividad, pero desde la perspectiva de la rentabilidad y de mercado la investigación pura siempre ha tenido dificultades para su existencia.

En este sentido la subsidiariedad ha hecho que la iniciativa en esta cuestión la tuviera que llevar el sector público, al igual que en la mayoría de las construcciones de las necesarias redes entre la investigación pura y aplicada.

La relación entre investigación y docencia y la difusión son también elementos a considerar dentro de la ubicación universitaria de aquella.

Expresado de manera sintética la investigación, sobre todo la pura, se puede definir como un bien público no puro con propiedades difusas en algunos aspectos, con mercados privados al respecto y consecuencias a largo plazo, y, de esta misma manera, está sometida a las tensiones anteriormente descritas.

En este sentido la Universidad con sus dos componentes principales docencia e investigación tiene una naturaleza específica que particulariza e intensifica las tendencias y tensiones propias de la configuración del bienestar en su conjunto.

---

<sup>8</sup> Ver este planteamiento en MORA (1998).

<sup>9</sup> De 600.000 alumnos en el curso 1979-80 se ha pasado en el curso 1998-99 a 1.600.000 alumnos. De 40.000 profesores en el sistema universitario en el curso 1980-81 a 75.000 en el curso 1993-94. De 1.000.000 de recursos humanos en 1980 con titulación universitaria a 3.500.000 en 1998. De 200.000 millones de pts. de gasto público en enseñanza universitaria el año 1980 a 750.000 millones de pts. el año 1996 (en pts. de 1998) Ver PÉREZ y PEIRÓ (1999).

Desde estas apreciaciones la tendencia a la privatización y la tensión entre legalidad, transparencia, equidad, eficacia y eficiencia generan objetivos múltiples, no siempre compatibles y no jerarquizados en el entramado universitario público. Si además se consideran las diferentes dinámicas del entorno que producen una tensión al cambio y una necesidad de que la universidad pública responda a dichos cambios de manera contundente, con la ausencia de valores orientadores, la crisis ideológica mencionada se enfatiza en este punto de manera destacada.

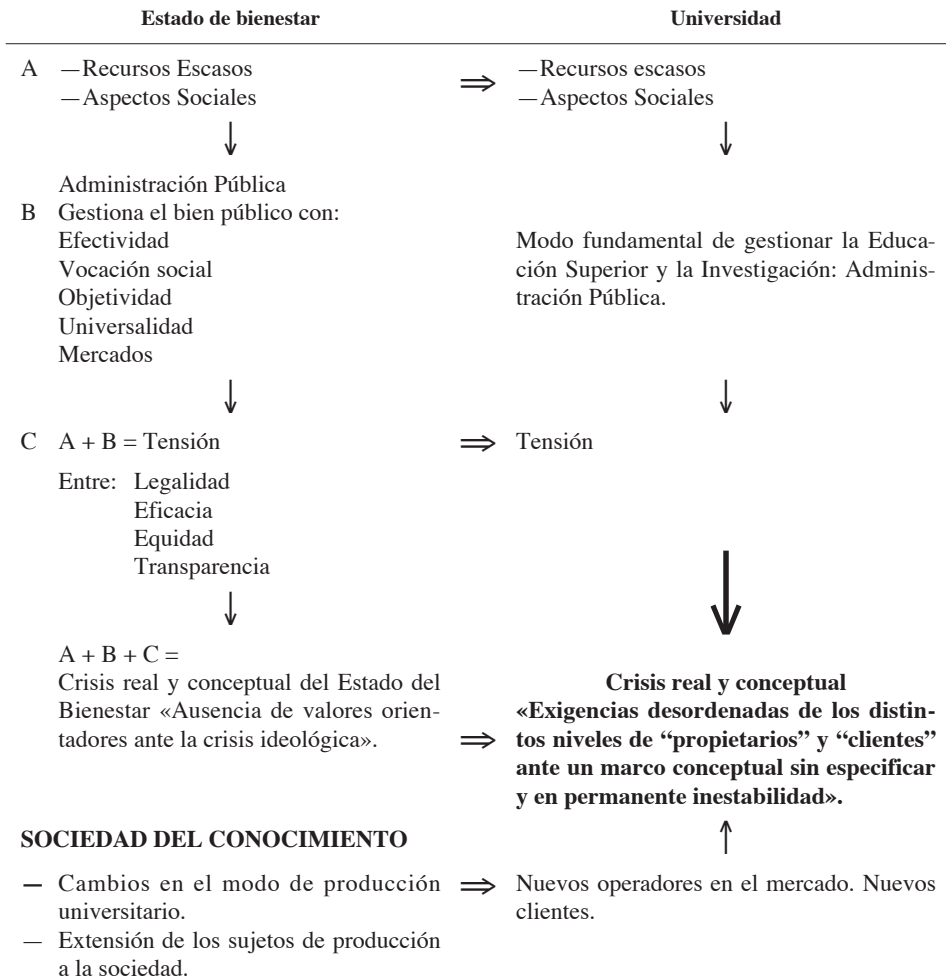
Así, si a la ya tipificada situación de objetivos múltiples no jerarquizados se le une el fenómeno de la globalización y las sociedades del conocimiento surge un conjunto de implicaciones entre las que destacan:

- a) Los mercados cada vez más abiertos, donde el número de operadores aumenta y crece al mismo tiempo en diversidad.
- b) La nueva configuración institucional derivada del marco europeo.
- c) El distrito abierto establecido recientemente en el Estado español, que obligará a competir entre las universidades públicas.
- d) La inmediata creación de una agencia de acreditación de las universidades españolas que supondrá una evaluación pública de las mismas, con consecuencias inmediatas en el campo del comportamiento de la demanda.
- e) La aparición, implantación y extensión de las TIC con los cambios y nuevas posibilidades en la pedagogía, didáctica y organización académica que acarrearán.
- f) Un comportamiento demográfico recesivo que redundará directamente en una reducción automática de la demanda convirtiendo casi de facto al alumno-usuario en alumno-cliente.

Todos estos factores juntos concretan la ya mencionada crisis ideológica del Estado del Bienestar en el ámbito universitario que se podría formular de la siguiente manera: *«En el conjunto universitario se dan exigencias desordenadas de los distintos niveles de «propietarios» y «clientes» ante un marco conceptual sin especificar y en permanente inestabilidad».*

Además, no hay que olvidar la ausencia de valores orientadores, lo que viene a suponer que la Universidad no dispone de señales precisas de lo que de ella espera la sociedad. Desaparece el señalizador y en su lugar hay un emisor de ruidos difusos y confusos.

Esquemáticamente sería:



## 5. LA GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

En ambientes de incertidumbre, con mayor competitividad y en un contexto de crisis conceptual o ideológico, cobra mayor relevancia la capacidad propia de una organización. En este sentido, en un ámbito universitario más competitivo y más incierto y con tendencia a la desregulación, la capacidad de funcionar óptimamente de manera autónoma se convierte en garantía esencial para la supervivencia. Dicha capacidad de funcionamiento óptimo autónomo requiere como elementos fundamentales a la gestión y la organización.

Una buena organización y una buena gestión permiten a la institución universitaria captar más fondos, públicos o privados, de la sociedad, disponer de más y/o mejores alumnos y profesores, ejecutar mejor el presupuesto y, en definitiva, disponer de un com-

ponente de actuación estratégica con que enfrentarse a la incertidumbre con capacidad contingencial y de autoaprendizaje competitivo.

Se podría definir la cuestión de la siguiente forma: aquella institución universitaria que no actúe configurando sistemas de gestión y organización adecuados queda expulsado de los segmentos competitivos.

La gestión y la organización minimizan el impacto de la crisis conceptual y/o ideológica. La situación, hasta la actualidad, ante una Universidad estructurada desde una legislación que ofrece una organización burocrática y una gestión administrativa, es un tanto estacionaria.

El marco legal principal, la Ley de Reforma Universitaria, planteaba unas condiciones de desarrollo de las universidades centrado en un proceso de transformación y un cambio de enfoque. El proceso de transformación hacía referencia a la necesaria modernización que la Universidad requería para pasar de un modelo arraigado en un sistema político y social que la democracia supera y remodela. El cambio de enfoque es el necesario para afrontar una Universidad de masas desde una posición inicial de Universidad para élites. Todo ello con una metodología basada en una regulación exhaustiva del funcionamiento interno de la Universidad y un protagonismo claro de la subvención pública. En definitiva, estableciendo un funcionamiento legalista y de corte administrativo público basado en la burocracia como modelo fundamental.

Es preciso añadir, a este marco general de funcionamiento, un elemento específico que es el de la participación. Así es, la Ley de Reforma Universitaria, en ese mecanismo interno basado en la regulación legal, establece una organización muy participativa donde los tres estamentos universitarios básicos (PDI, PAS y alumnos) interactúan en múltiples órganos decisionales pluripersonales y/o unipersonales.

Los ya casi 20 años de funcionamiento con esta pauta (incluso hay universidades que sólo han conocido la misma, pues han nacido bajo su férula) generan una cultura determinada de actuación por parte del conjunto universitario, nada proclive, en un principio, a la organización y gestión autónomas definidas en el presente trabajo.

Para que dicha gestión y organización actúen con todo el potencial estratégico necesario, ante una situación como la planteada, es decir, para que asuman todos su potencial competitivo, es necesario que se cumplan, por parte de la institución universitaria y su contexto, las siguientes condiciones:

1. Una mayor adecuación de las líneas de poder en el sentido de una mayor linealidad aminorando la circularidad y estableciendo núcleos claros de responsabilidad y control.

Son múltiples los órganos colectivos y pluripersonales que toman decisiones en muchos casos de manera reiterada y colapsante o invalidante impidiendo tener una línea estratégica clara y determinante a los responsables últimos de la organización y por ende a ésta en su globalidad.

Sería conveniente especializar la participación en procesos electorales y de control último cediendo posiciones a los órganos ejecutores, bien unipersonales o pluripersonales (Rector, equipo rectoral, etc.), en la zona intermedia de la gestión. Es evidente que ello obligaría a una reestructuración organizativa interna, con una mayor racionalización de los niveles decisionales y sus canales intercomunicativos, de cierto calado.



2. Deben establecerse y extenderse procesos de evaluación, entendidos estos como elementos que permiten ejercer el paso de la Universidad como organismo a la Universidad como servicio, situándose en el ámbito de la efectividad y en el de la satisfacción del cliente<sup>10</sup>.
3. La evaluación debe estar apoyada por un sistema integral de indicadores de rendimiento contruidos respetando la especificidad de la producción universitaria. También deben darse indicadores de gestión que faciliten el rendimiento considerado objetivo. Es decir, se debe, a través de los indicadores, pasar de la transparencia a la competitividad.
4. Los indicadores necesitan, para ser viables, un sistema de información general y estadística pormenorizada. No se puede funcionar a través de indicadores sin un sistema fiable y con un banco de datos en permanente alimentación. En este sentido, la realidad demuestra que todavía falta mucho camino por recorrer y que la homogeneización y armonización de datos e indicadores es todavía un elemento a realizar.
5. La evaluación y los indicadores y la información se pueden configurar como un cuerpo global e interdependiente si se considera al sector universitario como un sector de actividad propio. Además ello redundaría a favor de que existiera una concepción más empresarial y/o contingencial de la realidad universitaria, es decir, que se pudiera pasar de la concepción actual que es consorcial en un entorno estable a la concepción de unidad estratégica ubicada en un sector dinámico ante un entorno incierto.
6. La cultura de los recursos humanos debe evolucionar hacia la aceptación del cambio organizativo y la calidad. Sólo de esa manera se puede afrontar:
  - La efectividad.
  - La orientación hacia el cliente.
  - El pensamiento estratégico.
  - La asunción de nuevas filosofías y técnicas de organización y gestión más acordes con la competitividad.

## 6. CONCLUSIONES

A modo de conclusiones podemos citar las siguientes:

1. La Universidad debe abordar con iniciativa los cambios y transformaciones que están sucediendo en el panorama educativo superior, sin esperar a los recursos externos cedidos cuasiautomáticamente de manera subvencional y/o a la señalización normativa clara.

---

<sup>10</sup> Esta evaluación puede ser una autoevaluación de la calidad con incorporación y apoyo de evaluadores externos, pasando así de un modo de producción artesanal a uno postindustrial. Planteamientos relativos a la evaluación, a los indicadores y datos pueden verse en MORA (1998). El Plan Nacional de Evaluación de las universidades camina en esta dirección en sus tres vertientes de evaluación docente, investigación y de gestión. Su extensión y su asunción es muy asimétrica y dispersa tanto si se considera el conjunto universitario como dentro de cada universidad.

2. Esa iniciativa supone asumir el potencial de una dirección o management, centrada en la aplicación de formas no tradicionales (en la actividad universitaria) de la gestión y la organización. Básicamente la Universidad debe aceptar su ser contingencial y, en consecuencia, su concepción estratégica.
3. Para ello es necesario, como paso previo, adecuar las líneas de poder, establecer procesos de evaluación y generar una cultura de pensamiento estratégico-contingencial ya que sino resultaría imposible aplicar un nuevo management.
4. Estos aspectos o líneas de cambio que se convierten en condiciones necesarias deben considerarse en su conjunto y aplicarlas simultáneamente, ya que la suma de las mismas genera un todo holístico, con las correspondientes sinergias a la hora de aplicar la gestión y la organización en su acepción estratégico-competitiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMARCHA, A. Et al. (1994): «Cambio y desigualdad en el profesorado universitario». *REIS*, 66, pp. 117-139.
- BELTRÁN, M. (1996): «Sobre las universidades públicas en España». *Sociedad y Utopía*, 1996, 7, pp. 81-102.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual: el principio activo de las empresas del tercer milenio*, Ediciones Paidós Ibérica.
- BUENO, E. y AZÚA, S. (1998): *Medición del capital intelectual: modelo intelec*, Editor: Instituto Universitario Euroforum (Escorial).
- Cluster del Conocimiento (Ed.) (1999): *Las Sociedades del Conocimiento*, Cluster del Conocimiento, Agrupación del conocimiento en gestión empresarial.
- MICHAVILLA, F. y CALVO, B. (2000): *La Universidad española hacia Europa*, Fundación Alfonso Martín Escudero (Madrid).
- MOLTÓ, T.; OROVAL, E. y otros (1993): *Planificación de la Enseñanza Superior. Escenarios para el sistema público de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Colección Estudios y Documentos, n.º 18, Gobierno Vasco (Vitoria-Gasteiz).
- MORA, J.G. (1998): «Indicadores: instrumentos para la dirección estratégica», *Seminario sobre Dirección Estratégica de las Universidades*, UPC.
- (1999): «Los sistemas de Gobierno de las Universidades: una perspectiva internacional», *Encuentro: Sistemas de Gobierno de las Universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*, UIMP, Consejo de Universidades (Santander).
- MUÑOZ, R. (Ed.) (2000): *El Estado de bienestar en el cambio de siglo*, Alianza Editorial Ensayo.
- OROVAL, E. (1996): «Política regional-política educativa en el contexto europeo», *Economía de la educación. Temas de estudio e investigación. Estudios y Documentos*, Gobierno Vasco, p. 302.
- PÉREZ, F. y PEIRÓ, J.M. (1999): «El sistema de gobierno de la Universidad española». *Encuentro: Sistemas de Gobierno de las Universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*, UIMP, Consejo de Universidades (Santander).
- VV.AA. (1996): «La hora de la Universidad Española», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*. Monográfico, n.º 3.
- RÚFGG, W. (Ed.) (1994): *Historia de la Universidad en Europa*, Servicio Editorial, UPV/EHU (Bilbao).