



TESIS DE DOCTORADO

LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO DE LAS UNIVERSIDADES

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

FACULTAD DE DERECHO

PROGRAMA DE DOCTORADO ESTADO DE DERECHO Y GOBERNANZA GLOBAL

Director: Prof. Dr. Pedro T. Nevado-Batalla Moreno

Doctorando: Carlos Villace Fernandez

SALAMANCA 2020

HOJA DE RUTA

“El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos caminos, sino en tener nuevos ojos”

(Marcel Proust, 1871-1992)

“Nunca esta mas elevado el animo, que cuando ha encontrado un trabajo adecuado”

(Alexander Von Humboldt, 1769-1859)

LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO EN LAS UNIVERSIDADES

INDICE

INTRODUCCION

1. Planteamiento del problema y justificación de la investigación.
2. Objetivos de la investigación.
3. Alcance del estudio.
4. Metodología de estudio.

PRIMERA PARTE

EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO ESTRATEGICO

CAPITULO 1 .LA ESTRATEGIA Y EL CAMBIO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES

1. La estrategia y los escenarios del cambio.
 - 1.1 La complejidad de las organizaciones.
 - 1.2 La Revolución tecnológica y del conocimiento.
 - 1.3. La nueva empresa y la Nueva Gestión Pública.
 - 1.4. La gobernanza y las redes sociales.
2. Desafíos del liderazgo y el cambio estratégico.
 - 2.1. Rediseño de las organizaciones y la dirección de las personas.
 - 2.2. Transformación digital y cambio cultural.
3. Los procesos de gestión del cambio.
 - 3.1. Condicionantes y tipos de cambio.
 - 3.2. Fuerzas y resistencias del cambio.
 - 3.3. Los procesos de gestión del cambio.
 - 3.4. Transformación digital y resistencia al cambio.

4. Estilos de liderazgo y dirección en las organizaciones.
 - 4.1. El Poder y el liderazgo.
 - 4.2. La Dirección y el liderazgo.
 - 4.3. Liderazgo y calidad.
 - 4.4. Los mitos del liderazgo.
5. Modelos del liderazgo.
 - 5.1. Teorías de los rasgos o características del líder.
 - 5.2. Teorías de la contingencia o situacionales.
 - 5.3. Teorías conductuales, transaccionales y transformacionales.
 - 5.4. Teorías del liderazgo humanístico y carismático.
 - 5.5. Teorías del liderazgo de valores.
6. El Liderazgo Político.
 - 6.1. La política y el poder.
 - 6.3. La caracterización del liderazgo político.
7. La política educativa.
8. Liderazgo y cultura.
 - 8.1. La red cultural en la organización.
 - 8.2. El Proyecto Globe.
 - 8.3. Clima organizacional y liderazgo.
 - 8.4. Liderazgo responsable: La Responsabilidad Social Corporativa.
 - 8.5. Cultura para la transformación digital.
9. Liderazgos del Siglo XXI.
 - 9.1. El liderazgo Global.
 - 9.2. Liderazgo y la comunicación.
 - 9.3. Liderazgo en redes.
 - 9.4. Liderazgo para la era digital.
 - 9.9.5. El liderazgo estratégico moderno.
 - 9.6. Liderazgo colectivo en las organizaciones.
 - 9.7. El liderazgo del futuro.

CAPITULO 2. EL LIDERAZGO Y SU CARACTERIZACION EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

- 2.1 Paradigmas del Liderazgo y el Gobierno en la Educación Superior.
- 2.2 La caracterización del liderazgo universitario.
- 2.3. La evaluación y medición del liderazgo universitario: Propuesta de evaluación.

SEGUNDA PARTE EL GOBIERNO UNIVERSITARIO

CAPITULO 3: LA EVOLUCION DEL GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES

- 3.1. Los estudios universitarios y su perspectiva histórica.
- 3.2. De las universidades medievales y el Antiguo Régimen.
- 3.3. De la Constitución de 1812 a las reformas del Plan Calomarde.
- 3.4. La ley de Instrucción Pública. La ley Moyano.
- 3.5. De la Restauración a la 2ª Republica.
- 3.6. Del régimen de 1936 a la transición democrática.
- 3.7. La Constitución de 1978. Los principios fundamentales del sistema de educación.
- 3.8. Los Estatutos de Autonomía.

CAPITULO 4: LOS INFORMES Y LA REFORMA DEL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

- 4.1. La reforma universitaria de la LRU de 1983 (LRU).
- 4.2. Los informes sobre la reforma universitaria de la LRU.
 - 4.2.1. Documento de la Fundación Círculo de Economía.
 - 4.2.2. Informe Secretaria General del Consejo Universidades.
 - 4.2.3. El informe Bricall. Informe Universidad 2000.
 - 4.2.4. Informe sobre sistema de gobierno de las universidades españolas. Informe de presidentes y secretarios de los Consejos Sociales.
- 4.3. Balance de la reforma de universidades de 1983 (LRU).

CAPITULO 5: EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES Y LOS INFORMES DE REFORMA DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

5.1. La Ley Organica 6/2001, de 21 de diciembre (LOU). La LOMLOU y Disposiciones posteriores: las Leyes 39 y 40/2015, de 1 de octubre y su aplicación a las universidades.

5.2. Los informes de la reforma del gobierno y de la gobernanza de las universidades.

5.2.1. El Libro Blanco de la Asociación Catalana de Universidades Públicas.

5.2.2. La gobernanza de las universidades y sus entidades de investigación. Estrategia Universidad 2015.

5.2.3. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la UE 2015.

5.2.4. Informes de expertos sobre mejora y reforma del sistema universitario español. Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del SUE.

5.2.5. Informe de los Consejos Sociales ante la reforma universitaria.

CAPITULO 6: MODELOS DE GOBIERNO EN UNIVERSIDADES EUROPEAS

6.1 La gobernanza en Francia.

6.2 La gobernanza en Austria.

6.3 La gobernanza en Dinamarca.

6.4 La gobernanza en Finlandia.

6.5 La gobernanza en los Países Bajos.

6.6 La gobernanza en Portugal.

6.7 Balance de las reformas en la Union Europea.

CAPITULO 7: BALANCE DE LAS REFORMAS UNIVERSITARIAS

7.1. Los informes de los expertos nacionales.

7.2. Los informes de los expertos internacionales.

7.3. Tendencia de la reforma de la gobernanza en los países europeos.

7.4. Recomendaciones generales sobre la reforma de la gobernanza en las universidades.

7.5. Recomendaciones particulares para el gobierno en las universidades.

CAPITULO 8: LA AUTONOMIA Y LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

8.1. La autonomía.

8.1.1. La autonomía universitaria.

8.1.2. La autonomía universitaria y los principios de buena administración y buen gobierno.

8.2. La gobernanza.

8.2.1. Del gobierno a la gobernanza global.

8.2.2. Los elementos de la gobernanza global.

8.2.3. Aproximaciones a la gobernanza de las organizaciones.

8.2.4. Los dilemas de la gobernanza y tendencias en las universidades.

8.3. Las buenas prácticas en el gobierno universitario.

8.4. La gobernanza y los instrumentos de modernización para las universidades en la Unión Europea.

TERCERA PARTE

LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS UNIVERSIDADES

CAPITULO 9: LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS UNIVERSIDADES

9.1. Estado de la Planificación Estratégica en las Universidades.

9.2. Estrategias de la innovación para la gestión, docencia y transferencia del conocimiento.

9.3. Buenas prácticas en la gestión estratégica universitaria.

9.3.1 El proceso de reflexión estratégico.

9.3.2 Establecimiento de prioridades.

9.3.3 El diseño de alternativas y estructuras.

9.3.4 La toma de decisiones.

9.3.5 La profesionalización y los órganos de gobierno.

9.3.6 Los órganos de gobierno.

9.5. La reforma de la gobernanza.

9.6. La gobernanza y la dirección estratégica.

CUARTA PARTE

PROPUESTAS DE UN MODELO DE LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO EN LAS UNIVERSIDADES

CAPITULO 10: LA EVALUACION DEL GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES

10.1. Diseño de la investigación y criterios considerados en la evaluación del gobierno universitario.

10.2. Análisis de la opinión de los protagonistas del gobierno en las universidades.

CAPITULO 11: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE UN LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO EN LAS UNIVERSIDADES

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Las Instituciones Universitarias han experimentado numerosos cambios desde la década de las ultimas decadas como resultado de los nuevos escenarios económicos, sociales, políticos y demográficos al que se han visto sometidas, y recientemente como un factor principal de esta realidad cambiante, ha sido la globalización de la Educación Superior y en concreto, la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la implantación del llamado proceso de Bolonia para facilitar el intercambio de titulados en la Unión Europea, y la adaptación de los estudios universitarios a las nuevas demandas sociales, económicas y también tecnológicas, con el fin de mejorar la calidad, competitividad y empleabilidad de la Educación Superior y de los titulados.

No hay que olvidar asimismo la creciente competencia con la presencia de instituciones privadas de Educación Superior con ánimo de lucro y el incremento de la competencia internacional debido a la creciente movilidad de los estudiantes a través de los programas Erasmus, de tal forma que los actuales rankings o posicionamientos competitivos y de visibilidad institucional ya no se realizan solo en el ámbito o contexto Europeo, sino incluso a nivel mundial y globalizado de la Educación Superior.

Para completar este escenario de cambios, la UNESCO ya habla de las tres Misiones de la Universidad moderna, en referencia a la enseñanza ,la investigación y el servicio a la comunidad, en el marco de la responsabilidad social de la Educación Superior y de su necesaria vinculación con el entorno social ,cultural y empresarial en el que se encuentra inmersa.

Junto a estas circunstancias, no hay que olvidar la clara y explícita exigencia de los poderes públicos de financiar a las Universidades en base a criterios de calidad, del cumplimiento de objetivos y de la evaluación de las actividades desempeñadas, junto con la exigencia de rendir cuentas también a la sociedad sobre los resultados, de la transferencia del conocimiento, y de la eficacia de la actividad realizada y sobre su impacto social, cultural, económico y en la empleabilidad de los titulados.

Estos cambios han movilizad, por una parte a modificaciones y reformas legislativas y que han incidido sobre el gobierno y funcionamiento de las Instituciones, y por otra, a que las propias organizaciones hayan adoptado nuevas técnicas gerenciales para la dirección y hacia una nueva cultura de la gestión, equiparable en algunos sentidos y con las diferencias evidentes, con las seguidas en las instituciones y organizaciones privadas, principalmente mediante la planificación estratégica de las Universidades.

Las citadas reformas, al igual que las aportaciones y propuestas de los estudiosos e investigadores sobre el funcionamiento de las Universidades, han coincidido en reiterar la necesaria reforma del gobierno universitario y en concreto del reforzamiento del liderazgo del rector, sugiriendo que debería llevar consigo el máximo incremento legal y técnico, para poder desarrollar la estructura y la organización de los diferentes órganos de dirección y gestión, y así poder ejecutar la estrategia necesaria para enfrentarse a los retos de este entorno cambiante, y a las demandas de la sociedad del siglo XXI.

En este marco, son los líderes universitarios fundamentalmente, quienes tienen que analizar y evaluar cómo liderar más eficazmente sus instituciones, dirigir sus equipos de gobierno, y encontrar los enfoques que mejor se adapten a este entorno y a los nuevos roles del liderazgo académico.

En palabras muy descriptivas de BENNIS, W (1995), sobre si algo había aprendido en su carrera profesional, es que “cuando las estrategias, los procesos o la cultura cambia, la clave para la mejora sigue siendo el liderazgo” y ésta es la hipótesis de este trabajo, que es en última instancia, que lo que determina y quien determina que las organizaciones sean exitosas, competitivas, diferenciadas e integradas con la sociedad, es el liderazgo ejercido en las instituciones.

Es por ello, que el liderazgo ha sido tema de numerosísimos estudios, abordados desde diferentes ópticas; psicológicas, históricas, sociales, jurídicas y agrupadas en sucesivas teorías.

Principalmente las sucesivas teorías se han centrado como eje conductor en determinar las cualidades, competencias, o atributos del liderazgo, bien en un primer momento con las teorías basadas en los rasgos del liderazgo, junto con las teorías conductuales basadas en la naturaleza humana y en sus aspectos motivacionales y en función de su adaptabilidad al entorno cambiante, y posteriormente completada con las consideraciones sobre las dinámicas del grupo en este contexto.

Posteriormente, los modelos transaccionales, basados en el intercambio de objetivo entre el líder y seguidores, junto con la posterior comprensión o enfoque transformacional del liderazgo, que ya enfatiza la visión y el compromiso y el mejoramiento personal de los miembros de la organización, que han sido el principal paradigma en los últimos años, y asimismo, ha sido el más utilizado en las aplicaciones e investigaciones realizadas en las organizaciones.

Igualmente han surgido modelos emergentes, que también incluimos en el presente estudio, así como los “*E-Leaderships theories*” asociados a los liderazgos en la era digital y de las nuevas tecnologías y del conocimiento, e igualmente, por tener una proyección de futuro en las investigaciones, la “*Ethical/moral*”, o el liderazgo ético o de valores desarrollado por los líderes, en el que en palabras también de BENNIS, W (1995), los líderes “serán maestros, no señores; serán formadores y no comandantes; los líderes dirigirán un sueño”.

Sin embargo, con las abundantes teorías y aplicaciones metodológicas para evaluar el liderazgo en las organizaciones, no existe ninguna aplicación al entorno y a las peculiaridades o especificidades del liderazgo y el gobierno universitario, y en concreto, a través del liderazgo

ejercido mediante la dirección estratégica, como instrumento de gestión predominante en las Universidades españolas.

También es un hecho, que la propia Conferencia de Rectores haya mantenido su confianza en esta técnica de dirección, y que la inmensa mayoría de las Universidades han puesto en marcha planes estratégicos y hayan creado Vicerrectorados y otros órganos específicos de planificación, si bien, la realidad nos muestra la escasa implantación y efectividad de los planes aprobados, como consecuencia, y es una hipótesis de trabajo del presente estudio, por la falta de un liderazgo constante, distribuido e interiorizado en la organización.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Con estos antecedentes, EL OBJETIVO GENERAL del presente estudio será:

“Conocer y determinar qué estilo de Liderazgo y de gobierno es el más adecuado y eficaz para desarrollar una dirección estratégica de las universidades, y proponer un modelo de gobierno universitario estratégico adecuado para el desempeño de calidad y de excelencia en las universidades”.

Asimismo, derivados del mismo pretendemos conseguir otros OBJETIVOS ESPECIFICOS como los siguientes:

1. Identificar los estilos y elementos que intervienen dentro del proceso de liderazgo, para comprender las características de un líder exitoso, eficiente y sus características en la organización.
2. Formular un modelo de caracterización del liderazgo académico en base a los elementos mas relevantes, diferenciadores y específicos generados en el proceso de análisis de los modelos existentes, y poder elaborar un modelo de evaluación de liderazgo predominante en las universidades.
3. Analizar las características, estructuras y evolución del gobierno y modelos de organización en las universidades, junto con las sucesivas propuestas para su mejora y reforma, para conocer la implantación y los resultados de la gobernanza y de la planificación realizada en las universidades, como buenas practicas de desempeño y de gobierno.
4. Realizar un evaluación del gobierno y de la dirección estratégica realizada en las instituciones, por parte de los protagonistas y expertos de la gestión universitaria, como informantes estratégicos prioritarios, con el fin de contrastar y concluir sobre los análisis y las propuestas de un liderazgo y gobierno estratégico en las universidades...
5. Propuestas de un modelo apropiado para el liderazgo y el gobierno en las universidades, como base para la mejora y excelencia de las instituciones universitarias.

3. ALCANCE DEL ESTUDIO.

Aparte de los numerosos estudios e investigaciones sobre los estilos de liderazgo, así como la aplicación de los métodos y evaluaciones, estos se han centrado principalmente en el método "MLQ" o cuestionario multifactor del liderazgo, que junto con el modelo ampliado por BASS y AVOLIO de "FRL", se han aplicado a diferentes organizaciones, asociaciones, fundaciones, o bien se ha centrado exclusivamente en el liderazgo educativo pedagógico de centros escolares, siendo por tanto esta investigación la primera aplicación a un marco conceptual del liderazgo académico, en particular el desarrollado por los rectores y otros miembros del gobierno universitario y asimismo la primera con el objetivo de la caracterización y operativización de un modelo de evaluación del liderazgo ejercido en las Instituciones Universitarias.

Por ello, a parte de las aportaciones descriptivas de las cualidades o comportamientos u otros factores ejercidos por el liderazgo universitario, se obtendrán unos resultados cuantificables y ponderados en su importancia sobre la acción del liderazgo en las actividades y estrategias de la institución.

Igualmente será una novedad, el análisis y la evaluación del liderazgo ejercido y su influencia decisiva, primero en la formulación de la visión de la institución, y consecuentemente en la formulación, desarrollo e implementación de la planificación estratégica realizada, y en la evaluación de su impacto en las variables o ejes estratégicos que la definen, posicionan e identifican y diferencian a la Institución Universitaria frente a otras.

De las investigaciones y resultados obtenidos, se podrá contar con la evidencia empírica del conjunto de las Instituciones de Educación Superior, y partir de las cuales, se podrán extraer conclusiones que puedan servir a la toma de decisiones dentro de las propias organizaciones, como para el conjunto del sistema universitario sobre la gobernanza y las propuestas para su mejora o reforma.

Además, las conclusiones del estudio e investigaciones realizadas, se dará traslado y participación a expertos, profesionales e investigadores del ámbito universitario y de organismos e instituciones vinculados con las universidades, para que puedan realizar igualmente aportaciones o reflexiones que dará consistencia y una mayor perspectiva al estudio realizado.

En última instancia, se pretende ampliar el estudio sobre el liderazgo en una vertiente no conocida, ni experimentada, ni aplicada, por lo que será un antecedente para futuras investigaciones o como complemento de aquellas que seguramente continúen realizándose sobre la reforma del gobierno y funcionamiento de las instituciones Universitarias.

4. METODOLOGIA DE ESTUDIO

El liderazgo y el gobierno de las organizaciones y las personas ha sido una constante en la preocupación y estudio desde los mas amplios ámbitos de su investigación, filosóficos, sociológicos, políticos, económicos, históricos y será una constante en el desarrollo y evolución de las sociedades.

Sin embargo, dentro del campo del conocimiento científico, los conceptos de liderazgo y dirección estratégica de las empresas y organizaciones tienen lugar a finales del siglo XIX, con la aparición de las sociedades y organizaciones industriales y las primeras aportaciones vinculadas al estudio de la dirección en las empresas.

Desde entonces, a partir de las décadas de los 70s en adelante, se han venido desarrollado investigaciones y aportaciones muy relevantes en la dirección estratégica de las empresas y organizaciones, quedando relegado el liderazgo a la formulación del interrogante sobre qué cualidades o características de los individuos contribuían al liderazgo y al gobierno de las organizaciones e instituciones.

Por ello, la investigación que se pretende sobre el liderazgo y gobierno, en concreto de las Universidades, debe partir y tener en cuenta los diferentes trabajos, estudios e investigaciones realizadas, porque en si mismo ya aportan un valor añadido o sumatorio al que se pretende con este estudio, y con su análisis, podemos realizar una aplicación al ámbito de las Instituciones Universitarias.

Partimos del hecho, de que siendo una constante en los estudios, declaraciones, investigaciones y propuestas legislativas y políticas sobre la necesaria reforma del gobierno y del liderazgo del Rector en las universidades, éstas en la práctica han sido muy escasas, y en todo caso, no han llegado a concluir en qué consistiría la necesaria reforma de la organización, y qué reforzamiento necesita el liderazgo universitario, el del Rector y su gobierno, entre otras propuestas que se han realizado.

Y si tenemos en cuenta, como método del presente trabajo, la premisa atribuida a DRUCKER, P (1954), de “que lo que no se puede medir, no se puede conocer, y lo que no se conoce, no se puede mejorar”, en el presente trabajo no solo se realizará una investigación conceptual y cualitativa, sino que se realizará una operativización del liderazgo universitario y del gobierno de las universidades, a través de la propuesta de un modelo, que hasta la fecha no se ha realizado, por lo que se añade un valor añadido a la presente investigación, en lo que pueda aportar o adelantar para futuras investigaciones en este ámbito.

Para una primera aproximación cualitativa, conceptual y documental, partiremos de una revisión historiográfica de los diferentes estudios, investigaciones y literatura realizada sobre el liderazgo y la dirección estratégica, para analizar y descubrir que elementos y aportaciones pueden utilizarse en este estudio.

A los efectos meramente indicativos, la información se obtendrá en fuentes de libros, artículos, revistas especializadas del ámbito territorial donde más se han desarrollado y enfocado estas investigaciones, como es en latinoamérica, e igualmente en revistas norteamericanas, así como en los diferentes recursos electrónicos y en los diversos buscadores en internet, junto con la

legislación internacional, nacional, y normativa universitaria, principalmente los diferentes estatutos, pero sin descartar toda la información relevante del funcionamiento y actividad de las universidades.

En esta primera parte conceptual y documental, también recopilaremos información y situación de los planes estratégicos realizados, operativos o pendientes de implementar, a través de las páginas web de las instituciones, así como las investigaciones, publicaciones en libros, revistas y en foros de participación de instituciones de educación superior, con el fin de comprender la diversidad de posicionamientos y estrategias, y las metodologías y herramientas aplicadas en el ámbito universitario, para poder evaluar los resultados que se han obtenido de su liderazgo, respecto a la mejora en la gestión y dirección, así como en el desarrollo de estrategias de innovación de los planes estratégicos.

Junto con la caracterización del marco conceptual y de la evaluación del liderazgo académico, se pretende realizar una revisión de los estudios e informes para la mejora y reforma del gobierno universitario que se centran en el liderazgo y gobierno, con el objetivo de realizar una profunda revisión de los elementos propuestos para la reforma, teniendo en cuenta los actuales paradigmas y tendencias del gobierno en las instituciones de educación superior en nuestro entorno, principalmente con las reformas y modelos del ámbito europeo, con el fin de concluir las posibles mejoras y reformas requeridas para afrontar los retos actuales de las universidades con éxito.

La pretensión de la presente investigación es la de ofrecer una visión global y sobre todo actualizada hasta el último momento, con las aportaciones y novedades que puedan aplicarse a la investigación. De este modo, el alcance temporal de la investigación, con las pretensiones ya citadas, tendrá una especial dedicación a las aportaciones realizadas en los últimos veinte años y con una visión de futuro.

En concreto, su objetivo final es incidir en los factores clave que puedan servir para los cambios en el liderazgo y en el gobierno de las universidades en un futuro.

En consonancia con estas pretensiones, también se realizara una investigación de tipo cuantitativo, mediante un trabajo de campo, destinado a obtener una información en profundidad de los responsables y protagonistas directos del gobierno universitario, y que consistirá en evaluar la función del liderazgo del Rector y de los órganos de gobierno de las universidades, vinculadas con el desarrollo de los ejes estratégicos de la planificación estratégica, a través de encuestas y entrevistas, y mediante el uso de cuestionarios que nos permita evaluar cuatro variables fundamentales: 1ª) la gestión de las universidades y su propuesta de reforma; 2ª) sobre el papel desarrollado por los órganos de gobierno; 3ª) sobre la planificación estratégica desarrollada en la institución, y 4ª) las propuestas de futuro para un gobierno estratégico en las universidades.

El objetivo de las entrevistas y de las encuestas, como herramienta para la recopilación de datos, es contrastar la información y análisis realizado anteriormente sobre los planes estratégicos estudiados, y conocer la relación entre la planificación estratégica y el ejercicio del liderazgo como factor de éxito o fracaso del plan estratégico de la Institución, de las opciones estratégicas realizadas, y de las buenas prácticas realizadas.

Para la muestra se seleccionarán universidades públicas y privadas, incluyendo en las mismas a los rectores, directores de centros y escuelas o instituciones dependientes o vinculadas con las propias universidades, y asimismo, con otras instituciones del ámbito académico que se relacionan en el trabajo como “entidades participantes” y expertos en la gestión universitaria, con el fin de validar lo que reporta la acción de los rectores y de los miembros de los equipos de gobierno para la toma de decisiones que afectan al éxito del gobierno estratégico.

Asimismo, con el fin de agotar el ámbito de la población y la muestra referida al diseño de la investigación, se realizarn visitas y estancias a las universidades y a los responsables del gobierno, y expertos de las propias instituciones vinculados con el desarrollo de los ejes estrategicos, para recoger experiencias y reflexiones sobre el futuro de la dirección estratégica en las universidades.

Las entrevistas y encuestas abarcaran los siguientes ambitos:

- A. La eficacia en la gestión universitaria y la necesidad de su reforma.
- B. Valoración de la composición, funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno universitario.
- C. Valoración de las propuestas de reforma o mejora del gobierno estratégico en las universidades y los beneficios del mismo.
- D. Liderazgo y participación en la formulación de la visión, desarrollo e implementación de la planificación estratégica, y de la comunicación a la comunidad universitaria y a la sociedad.
- E. Implicación y participación para el alineamiento de la estrategia institucional y con los grupos de interés.
- F. Mejoras y éxitos de la dirección estratégica para un gobierno eficaz y excelente en un entorno globalizado.

Junto con ello, otra herramienta que se realiza para aplicarla al estudio de los casos institucionales, es la propuesta de un modelo de evaluación del estilo de liderazgo del Rector, basado en las características de su liderazgo y gobierno en la institución, en la medida en que son los responsables de los altos desempeños y las buenas practicas desarrolladas destacadas en el estudio de los casos institucionales, pero que no se desarrollará en la presente investigación, y se presenta como una futura línea de trabajo, si bien se ha testado su aplicación a una muestra de universidad privada y publica española.

Estas herramientas o instrumentos para la recopilación de datos permitirá la entrega de una información no solo cualitativa, sino también, y es más importante y novedad de este estudio, cuantitativa respecto de la eficacia del liderazgo en el planeamiento estratégico, por el origen directo de la información obtenida de los rectores y órganos de dirección y de gobierno de las Instituciones.

Para ello, con el fin de proponer un modelo de evaluación sobre del estilo de liderazgo, hemos partido del modelo MLQ-5X de Bass y Avolio, sobre el liderazgo transaccional y transformacional, que aunque ha sido ampliamente utilizado en el ámbito de las organizaciones durante las ultimas décadas y ha sido avalado por su fiabilidad y validez por todos los estudios realizados, nunca se ha aplicado sobre los lideres de las instituciones

universitarias, por lo que proponemos cómo evaluar el estilo del liderazgo del Rector y de los líderes universitarios incluyendo las variables organizacionales fundamentales y de un liderazgo propio y específico de las universidades.

De esta manera, la metodología de investigación combinará un enfoque documental y de trabajo de campo que permitirá un tratamiento de la información descriptiva y exploratoria de las aportaciones del liderazgo y dirección realizada, de las buenas prácticas y experiencias estratégicas, y asimismo, interpretativa y cuantitativa para poder realizar conclusiones y propuestas de mejora, en concreto en el liderazgo y en el gobierno y dirección de la planificación estratégica en las universidades.

La metodología tiene pues una doble vertiente; teórica por el punto de partida sobre los conceptos, teorías, elementos y herramientas de la dirección estratégica y del liderazgo desarrollado en las instituciones universitarias, y otra práctica, sobre la búsqueda, análisis y evaluación de los factores del liderazgo, del comportamiento y del estilo ejercido para el éxito de la dirección y gobierno estratégico de las universidades.

Los resultados que con estas acciones se pretenden, son en definitiva, conocer y evaluar en qué medidas los rectores y los miembros de equipos de gobierno de las instituciones universitarias han actuado como líderes de los planes estratégicos; si han sido capaces de promover la mejora de la institución; si su liderazgo constituye un factor clave en la capacidad de la institución para afrontar el cambio y la cultura de la institución, y en definitiva, si han ejercido un liderazgo y existe un gobierno estratégico para la mayoría y para el éxito universitario.

Asimismo, esta evaluación del liderazgo nos permitirá conocer el modelo organizativo y de dirección desde donde se puede promover la orientación eficaz del liderazgo y las condiciones para su desarrollo y ejercicio, identificando los factores de fortalecimiento de los equipos directivos y del gobierno universitario demandado para atender los nuevos roles que le demanda la sociedad y el entorno globalizado de la educación superior en el que se encuentra en la actualidad y para el futuro.

El alcance último de este trabajo como se ha expuesto, es el fin de la presentación de una tesis doctoral que tenga una utilidad práctica y un beneficio en cuanto a propuestas de mejora en el liderazgo y dirección de la planificación estratégica, mediante la propuesta de un modelo de liderazgo estratégico, que se inscriba en la misión y en los valores actuales de cada universidad, de forma que inspire la acción de gobierno, de los centros, unidades y servicios, para acompañar la transformación hacia la excelencia universitaria en la sociedad.

Por último, este trabajo también pretende aportar una herramienta de estudio y evaluación del liderazgo y del gobierno universitario, y de la dirección y planificación estratégica, que pueda servir de reflexión, de antecedente, y ser aplicable a otras instituciones universitarias en cuanto a las propuestas o herramientas analizadas y estudiadas.

LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO EN LAS UNIVERSIDADES.

INTRODUCCION

El contexto en el que desarrollan su actividades las instituciones universitarias es un escenario cambiante, de incertidumbre, resultado de continuos cambios en el entorno social, económico, político y demográfico en un mundo globalizado, entre otros, y como factor principal recientemente de esta realidad cambiante, ha sido la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y la implantación del llamado proceso de Bolonia para facilitar el intercambio de titulados en la Unión Europea, y para adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales, mejorando su calidad y competitividad con una mayor transparencia.

No hay que olvidar asimismo, la presencia y el incremento de nuevas universidades y el incremento de la competencia internacional dada la creciente movilidad de estudiantes a través de los programas de intercambio, y de las políticas educativas en un mundo globalizado, de tal forma que los actuales rankings o posicionamiento de las universidades ya se realiza en el ámbito o contexto Europeo, e incluso Mundial.

Los datos que se desprenden del ranking ARWU World University Ranking 2019 en las clasificaciones mundiales, dicen que la Universidad de Barcelona alcanzaba las posiciones entre las 151-200 mejores universidades del mundo, seguidas por la Autónoma de Madrid el 277, lo que en palabras de Federico Moran, director de la Fundación para el Conocimiento Madrid+d, significa que “somos excelentes en algunas áreas pero no tenemos universidades que en su conjunto sean excelentes”, y también más expresivamente, el presidente del CWUR Nadim Mahassen, afirmaba que “son tiempos preocupantes para las universidades españolas en medio de un clima de competencia internacional”.

Por lo que respecta a la USAL, en el Ranking CWUR 2020 descendía ligeramente desde la posición 655 que ocupaba en 2019 a 672, pero en el conjunto del Sistema Universitario Español, ocupa el puesto 21, muy por encima de otras instituciones de Castilla y León, como es la UVA (31), León (47) y Burgos (53).

Para completar este escenario de cambios, la UNESCO habla de “las tres misiones” de la Universidad moderna, en referencia a la enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad, en el marco de una nueva responsabilidad social de la Educación Superior, e incluso, con la que algunos autores ya añaden una nueva y cuarta misión de la Universidad, como “agente del desarrollo económico en el territorio”, muy presente en las universidades del continente americano y actualmente en las españolas.

Junto a estas circunstancias, se añade las exigencias de los poderes públicos de fomentar la financiación de las universidades en base a criterios de calidad y con el cumplimiento de objetivos, así como la exigencia de rendir cuentas a la sociedad, sobre su función dinamizadora

del desarrollo económico y de su impacto asimismo en las políticas sociales, culturales, económicas en las que se encuentran localizadas, y por eso, en este sentido, ya se han incluido en los diferentes planes estratégicos de las universidades objetivos dirigidos hacia una universidad comprometida con la sociedad, con un dialogo más fluido con el entorno socio-económico y cultural, que impulse en definitiva el desarrollo del entorno donde se localiza.

En este contexto de cambios y de un futuro impredecible, altamente tecnológico, con nuevas demandas sociales y culturales de un mundo globalizado, los líderes y el gobierno universitario deben examinar y evaluar, como liderar y asumir los nuevos roles que demanda la universidad del futuro.

El gobierno y la dirección de la Universidades, por estos motivos, ha sido un foco permanente de estudios y de propuestas aplicadas a las instituciones universitarias durante las últimas décadas, poniendo de manifiesto la necesaria introducción del gerencialismo, con la utilización de sus técnicas de gestión, orientados a la eficacia y eficiencia, a la calidad de los servicios, a la dirección por objetivos, a las políticas de auditorías, de control y de transparencia, de participación y de nuevas prácticas organizativas y de gestión de los servicios; de los recursos humanos, pero también sobre las actividades básicas de la Institución, como es la innovación de la enseñanza, de la investigación y de la transferencia de resultados a la sociedad.

Frente a esta perspectiva, los líderes universitarios tienen un papel decisivo para realizar un enfoque eficaz y proactivo de las Instituciones Universitarias, o poniéndolo en la expresión de KOUZES, J y POSTNER, B (2018), de que " los líderes tienen que modelar la institución a medida que las Universidades evolucionan hacia las necesidades del mercado globalizado...las Universidades necesitan redefinir su misión y sobre todo su visión, que se logrará con el desarrollo de creencias y valores compartidos".

Por ello, no es extraño que muy recientemente los máximos representantes de las universidades españolas hayan venido manifestando que para el sistema educativo, en palabras de José Carlos Gómez Villamandos, recientemente nombrado Presidente de la CRUE, su "prioridad será concretar y marcar lo que debe ser la Universidad del futuro a través de una nueva Ley de Universidades, que nos permitirá ser más competitivos y situarnos en el escenario internacional".

En esta línea, el reciente informe de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), ya señalaba que la falta de la internacionalización de las universidades españolas es una de las mayores debilidades, y uno de los aspectos donde la distancia entre el sistema español y los sistemas europeos es sensiblemente mayor, y esta circunstancia unida a la escasa presencia en los rankings de universidades, da una imagen muy mejorable de la educación superior española en el exterior.

"Estamos en un momento histórico desde el punto de vista del conocimiento porque la revolución digital va a cambiar los modelos de enseñanza, las competencias y las profesiones" ha señalado públicamente Frances Solé, Vicepresidente de la Fundación Conocimiento y Desarrollo, "por lo que es imposible que la Universidad siga siendo como hasta ahora, o gestionamos esto o nos quedamos atrás".

O por finalizar en palabras de Joan Elías García, Rector de la Universidad de Barcelona y responsable de una de las Universidades entre las 200 primeras del ranking de Shangai, “el modelo actual no da más de sí ; las trabas burocráticas impiden fichar a los mejores, la falta de política de recursos humanos, de autonomía y de libertad de gestión, supone repensar lo que es la Universidad , y la necesidad de un consenso social, un pacto por la investigación y la docencia de altísima calidad; necesitamos refundar la Universidad mirando a otros países que van por delante”.

Si hay algo que también se ha manifestado en los diferentes foros de debate y estudios en las últimas décadas, es que en última instancia, lo que determina que las organizaciones alcancen el éxito o el fracaso, es el propio liderazgo y el gobierno de las instituciones, para que sean capaces de afrontar los cambios provocados por los condicionantes expuestos, económicas, tecnológicas, políticas y sociales y las nuevas demandas y roles de las Universidad en el siglo XXI.

Para ello, es necesario analizar la evolución de las políticas universitarias en España y del gobierno de las Universidades con especial referencia a las reflexiones que se han realizado para la reforma y autonomía y del gobierno de las instituciones universitarias, junto con las posibles o futuras reformas de la legislación universitaria.

Igualmente, para hacer frente a estos desafíos y demandas se han intentado aplicar diferentes políticas y técnicas de gestión en las universidades, entre las que nos centraremos, en el liderazgo y la dirección estratégica como un instrumento que orienta las decisiones y acciones para conducir a la institución hacia los objetivos y fines de calidad y éxito que pretende conseguir ,y como un sistema de dirección que permite incorporar los roles del liderazgo mas efectivo para la toma de decisiones en función de las circunstancias entorno y para la evaluación de los resultados obtenidos en la implantación de las estrategias y de las acciones de gobierno institucional.

La propia Conferencia de Rectores ha mantenido su confianza en esta técnica de dirección, por lo que ha animado a las universidades a incorporar la planificación estratégica como parte de sus recursos de dirección y así se ha reforzado su papel con el Programa del Campus de Excelencia Internacional, que constituye uno de los ejes centrales de la Estrategia Universidad 2015 con el que se pretende crear un entorno académico científico e innovador dirigido a obtener una alta visibilidad institucional.

Y dando respuesta a este llamamiento han sido las diferentes universidades, prácticamente en su totalidad, quienes han puesto en marcha su elaboración e implementación, así como la creación de órganos específicos en el gobierno de las universidades a través de los Vicerrectorados de planificación, tecnología, calidad, y sus correspondientes unidades administrativas o servicios de gestión.

No obstante, este esfuerzo por parte de la universidades no ha estado exento de riesgos asociados a este proceso, por muchos factores que se expondrán en este trabajo, y que se ha evidenciado tanto en el liderazgo, en el proceso de formulación de la estrategia, como durante su ejecución y sobre todo en su seguimiento, evaluación e implementación de los resultados en el tiempo previsto en sus planes estratégicos.

Por ello, el verdadero valor de la dirección estratégica debe evaluarse en función de los resultados obtenidos en la gestión y dirección de la universidad, en su posicionamiento competitivo frente o con el resto de las universidades, en el modelo o estrategias utilizadas para conseguir los resultados del planeamiento estratégico, y estos serán aspectos relevantes del trabajo de tesis que se presenta.

También es mucho más relevante, y es un paso más del presente trabajo, más allá de la determinación del modelo de liderazgo y del gobierno que desarrolle un sistema de gestión estratégica, la evaluación de los resultados de los proyectos de innovación que resultan de la aplicación del plan estratégico, y de la gestión de la innovación de las universidades, con los proyectos de mejora que los desarrollan y que gestionan para igualar, mejorar o superar los modelos estratégicos comparados o de referencia de otras universidades.

Es claro que el posicionamiento estratégico de las universidades puede orientarse en función de su misión, de sus características, de los resultados de sus actividades de docencia, investigación, transferencia de conocimientos, del entorno o su ámbito territorial, de la internacionalización de la institución universitaria, siendo una tipología muy valiosa en el presente trabajo, como parte del análisis, la utilización de los Grupos Estratégicos desarrollados por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) y la Fundación BBVA.

El sistema universitario español ha venido caracterizado porque las universidades han venido desarrollando y surgiendo en una escala territorial, en buena medida como resultado de la estructura del estado Autonómico. Además se ha entendido que la extensión del sistema universitario ha sido contemplado como un instrumento de mejora de las oportunidades educativas de los estudiantes, de garantía de igualdad y equidad de oportunidades, y así se ha entendido y utilizado como una herramienta para conseguir acercar la oferta universitaria geográfica a la demanda de los estudiantes. Tampoco hay que olvidar motivaciones económicas en la creación de universidades en el territorio como factor de desarrollo y dinamización económico y social, y de las aspiraciones políticas de determinados territorios o provincias.

Las universidades se han convertido en este sentido, no solo como un elemento necesario y vinculado a la creación y transferencia del conocimiento, sino también como motor del desarrollo económico, cultural e incluso de la igualdad social, y con una presencia obligada en el entorno territorial, autonómico o local, con que se relaciona.

De echo, como señala muy expresivamente BARNETT, R (2002:27), en el siglo XXI cada ciudad quiere tener su propia universidad, y una ciudad se ha convertido en algo más que una simple ciudad, porque si logra indicar el lugar donde se levanta su universidad, y si la tiene, la señalará con orgullo, y así se explica, de alguna manera, el nacimiento de muchas de las universidades en las últimas décadas en España.

Este punto de partida supone valorar y reconocer la tipología y heterogeneidad de las diferentes universidades, y aquí es donde la heterogeneidad justifica y da valor a la utilización de los grupos estratégicos para el estudio del desempeño y de las estrategias de cada universidad y especialmente para identificar las áreas de mejora y las buenas prácticas de

gestión cada universidad, en la línea desarrollada por ESCRIBÁ, et al (2019), destacando los elementos determinantes de las universidades de alto desempeño.

Pero si hay un elemento clave diferenciador del posicionamiento, especialización, o desarrollo de cada institución universitaria, es el enfoque de gobierno y liderazgo realizado para la consecución de la visión de las diferentes universidades.

Por este motivo, la utilización de los grupos estratégicos y el análisis de los elementos que favorecen el buen desempeño y prácticas estratégicas en las universidades de alto desempeño, va a ser una valiosa herramienta teórica y práctica para la investigación y análisis estratégico sectorial de las universidades, nos ofrece la posibilidad de interpretar el posicionamiento competitivo elegido por cada universidad, y proporciona una base sólida para comparar recursos y estrategias. Su uso permite comprender mejor la diversidad de posicionamiento y estrategias del liderazgo y comprobar como se han desarrollado las líneas estratégicas y sus resultados en los diferentes actividades en materia de docencia, investigación, transferencia del conocimiento, relaciones con el entorno y la sociedad.

Pero además también permitirá no solo el análisis de las universidades entre los diferentes grupos, sino también comparaciones intragrupos que pueden ofrecer o ponernos en valor la eficacia y buen hacer en instituciones similares en recursos o especializaciones en cuanto a políticas, investigación, docencia, transferencia de conocimiento.

En definitiva, con la utilización de los grupos estratégicos y los resultados de las universidades de alto desempeño pretendemos explicar cómo la existencia de universidades competidoras tienden a comportarse desde un punto de vista estratégico del liderazgo, valorando la eficacia de sus acciones y respuestas estratégicas, interpretando su posicionamiento competitivo, y los contextos para desplegar sus resultados o buenas prácticas.

También nos permitirá entender el posicionamiento de las instituciones universitarias y su liderazgo en cuanto a su competitividad, a través de la medida de su productividad, resultados de investigación, de innovación, su impacto social y proyección internacional, medidos a través de los datos proporcionados por los rankings realizados a las universidades, y así evaluar y formular conclusiones sobre el liderazgo en las estrategias realizadas.

En esta línea, la oferta universitaria privada constituye una parte importante del Sistema Universitario Español, dado que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 20 años, con 34 universidades de la 84 que conforman el Sistema Universitario, siendo su característica el que son universidades más pequeñas en volumen y con una, mayor especialización y relevancia en estudios de posgrado y masters.

Es característica de su idiosincrasia, el nacimiento de estas universidades privadas, principalmente por el impulso y liderazgo de profesionales y empresarios, con un enfoque universitario más centrado en el ámbito de la formación directiva y de las ciencias de la gestión, con un funcionamiento y organización análogo al de las empresas privadas, bajo la figura jurídica de sociedades anónimas, y en las que el rector no es la figura central del organigrama académico, sino que ostenta la presidencia y vicepresidencias de las mismas, y en el que un elemento clave son los Directores de Programas, y con una estructura administrativa constituida a su vez por Institutos, Cátedras, Centros adscritos, en los que su funcionamiento

y posicionamiento va a estar condicionado por estas características y por su especialización docente y formativa.

Esta heterogeneidad y especialización supone introducir como elemento de análisis estratégico una propuesta de valor que maximiza la oferta de los servicios académicos, y que determinan un factor de identidad o de especialización de las universidades, a través de configurar una oferta específica y más valorada por la demanda en un entorno competitivo. Supone que en el presente trabajo, que también se puedan identificar estrategias, liderazgos y sistemas de dirección, que puedan crear una posición competitiva sobre la base de una estrategia de diferenciación y de innovación prospectiva.

Diferenciación por cuanto suponga una propuesta de valor de los servicios que puede ofertar la institución académicas según las mejores capacidades y propuestas de servicios de la institución, y con una perspectiva que construya los tipos de escenarios posibles para elaborar un plan estratégico prospectivo.

Si alguien afirmó que probablemente el mejor plan estratégico ya estará obsoleto cuando sea escrito, se puede concluir que si no se puede predecir el futuro, habrá que construirlo para lograr la visión y el posicionamiento deseado.

En el marco del liderazgo y gobierno eficaz de la universidad, la estrategia de la innovación va a incidir especialmente en la posición competitiva de la universidad, para diferenciarse y mejorar su identidad. Por ello, si en la actualidad el desafío del sistema universitario español es la diferenciación, tanto en la formación como en la investigación, un liderazgo de la innovación también responde a esa necesidad de diferenciación estratégica.

El fin de un modelo de innovación vinculado a la estrategia de la universidad, tiene en el ámbito de la formación cabida en la utilización de nuevas tecnologías, pero al mismo tiempo en posicionar a la universidad como generadora de conocimientos, dentro de una cultura de transferencias y alianzas con las empresas y la sociedad, siendo un mecanismo de diferenciación estratégica como una parte de la cartera de valores de una universidad del SXXI.

En esta línea, las universidades no solo debe perseguir los objetivos de calidad, de planeamiento estratégico, sino en la actualidad y para el futuro, la innovación como un modelo para la aportación del valor estratégico.

Éste reto actual es muy importante, porque en el contexto actual, cambiante, competitivo, globalizado y en el que el reto es diferenciarse, tanto en la investigación como en la oferta formativa, la innovación va a tener un papel decisivo, porque si la diferenciación es la meta, la innovación va a ser el proceso para conseguirla.

La innovación como se ha puesto de manifiesto en los foros, es un mecanismo de diferenciación estratégica y “una parte esencial de la cartera de valores de siglo XXI”, que introduce elemento de valor diferenciador y conlleva un “plus” de calidad y reconocimiento.

A este nivel será necesario evaluar en este estudio los distintos procesos de innovación liderados en los distintos ámbitos de la institución universitaria. La estrategia de la innovación podríamos plantearla como la aplicación de la dirección estratégica a los distintos aspectos o ámbitos de la universidad para que se produzca un efecto de novedad significativa.

Supone en definitiva evaluar la reflexión estratégica realizada en el seno de la universidad dirigido a la innovación, de manera que tanto el liderazgo de la estrategia como los resultados de innovación deben recoger los principales objetivos, propuestas y políticas para alcanzarlo, de manera que definan donde quiere estar la universidad, y como se posiciona en relación a sus competidoras, para diferenciarse y mejorar su identidad.

Así se ha puesto de manifiesto que para innovar se necesita de unas estructuras organizativas capaces de integrar la necesidad de liderazgos que promuevan procesos de innovación, de la creación de equipos interactivos donde cada miembro encuentre y desarrolle sus intereses, invirtiendo en talento y adjudicando recursos al desarrollo de ideas, promocionado a los profesores emprendedores implicados en la transferencia de conocimientos y en la obtención de recursos y para ser un agente del cambio que establezca alianzas con terceros, trabajando asimismo en entornos internacionalizados.

En este contexto, la única estrategia sostenible y que suponga la aportación de valor para la diferenciación es la innovación sistemática. Supone que la innovación no puede ser una práctica aislada, y sí responde a una necesidad estratégica, y para que una organización sea innovadora ha de ser liderada sistemáticamente, y ejecutada en el marco de un desarrollo estratégico, para desarrollar las estructuras y órganos necesarios, y fomentar una cultura de la innovación en la que todos los miembros de la organización se sientan partícipes.

Por ello, el liderazgo de la innovación se ha de hacer extensivo a los servicios y a la propia organización universitaria, porque es necesario gestionar y liderar la innovación de forma planificada para que todos los miembros de la organización, como cultura de la institución, hagan que partiendo del liderazgo de los equipos de gobierno y de dirección, se haga extensivo a la gestión de la propia organización basándose en propósitos y especialmente, en lo que se señala como un liderazgo basado en valores compartidos.

Desde esta perspectiva, vamos a introducir en el presente trabajo, a través del análisis estratégico, el estudio del contexto organizativo de cada universidad, por cuanto nos puede arrojar luz sobre las prácticas de excelencia que ofrecen los modelos de benchmarking, avanzar en los diferentes técnicas de dirección y gestión, evaluar los procesos de toma de decisiones y el papel de los equipos de dirección y gobierno, de los sistemas de mejora de la calidad, e incluso de las necesidades de formación imprescindibles para el liderazgo y la gestión estratégica.

En esta línea, la respuesta organizativa de la USAL fue crear una organización basada en la gestión de proyectos mediante un servicio unificado con la agrupación de tres unidades: la unidad de medios de comunicación audiovisual, la unidad de aprendizaje digital y la unidad de creatividad y experimentación; o la Universidad Nebrija Global Campus mediante la unidad de gestión e investigación para la implementación de metodología y tecnologías virtuales y herramientas educativas.

Así en el caso de la UBU se ha creado un Vicerrectorado de nuevas tecnologías, en la UVA el Vicerrectorado de investigación, innovación y transferencia de conocimiento, e igualmente en el resto de universidades, con el fin de liderar y hacer extensivo al ámbito de acción de la universidad el desarrollo de las tecnologías en las estrategias de innovación docente,

cooperación y transferencia de conocimientos compartidas con otras instituciones y las empresas.

La UOC es una Universidad abierta que bajo un liderazgo estratégico ha posicionado y desarrollado su actividad docente a través de una formación docente a través de la formación en línea, un modelo educativo en red y para la red, que ha apostado por incorporar la innovación no solo como un valor estratégico, sino también como una cultura de transformación y mejora continua que abarca tanto a su modelo docente, tecnología y modelo organizativo.

La universidad asimismo no puede responder a los desafíos que plantea la Sociedad del Conocimiento y de las Nuevas Tecnologías en todos los sectores de nuestra vida sin el planteamiento de estrategias de innovación para la dirección y gestión de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimientos en el ámbito de las instituciones universitarias.

En esta línea de evolución, anticipar y liderar el uso de las nuevas tecnologías, como el e-learning y el b-learning, tendrán un impacto no solo en la forma de la enseñanza, sino también en la gestión de la universidad y serán decisivas para la supervivencia y prevalencia de las instituciones universitarias.

Así en el ámbito docente es de destacar los nuevos sistemas de aprendizaje, a través de mundos virtuales o enseñanza virtual, con la utilización de herramientas tales como foros electrónicos, herramientas de visualización, de la adaptación de contenidos a múltiples canales.

Ejemplos y buenas prácticas de las universidades y de la concreción del liderazgo como capacidad de afrontar el cambio y de entender las mejoras, también las analizaremos en el presente trabajo, junto con las iniciativas emprendedoras existentes, como pueda ser la del uso innovador de las tecnologías de la información y de comunicación para el trabajo en los centros y de las prácticas profesionales virtuales en la UNED; el uso del hipervideo en la docencia utilizado en la actividad académica del alumnado en la Universidad de la Laguna; los cursos abiertos, masivos y online de la Universidad Complutense de Madrid, germen de los Massive Open on line Courses; el sistema combinado de e-Portfolio y redes sociales “Mahara” como alternativa para la digitalización del portfolio en la comunidad universitaria en la Universidad de Zaragoza, como propuesta de una línea de innovación docente y su estrategia en la evaluación de competencias de los estudiantes, entre otras.

No hay que olvidar incluir igualmente en este estudio, la capacidad potencial de las TIC no solo como germen de instrumentos metodológicos docentes o de gestión, sino que también son capaces de generar nuevos contextos, escenarios diferentes de aprendizajes, con alianzas con empresas e instituciones del entorno.

Así es relevante tener en cuenta la proyección estratégica de la Universidad Autónoma de Madrid dentro del proyecto integral que busca la agregación estratégica de la universidad con empresa e instituciones del entorno con el fin de promover “ecosistemas de conocimiento e innovación”, o el proyecto europeo “*Virtual alliances for learning Society-Valls*”, que promueve el establecimiento de alianzas de conocimiento entre entidades de educación superior y el sector de los negocios a través de las empresas y las fundaciones, y con proyectos de innovación

basadas en filosofías abiertas (“open source, open innovation, open knowledge”) de la Universidad de Salamanca y el Consorcio Europeo de Universidades y empresas.

Por ello, otro de los factores que destaca de los liderazgos de innovación de los planes estratégicos, es la gestión y transferencia del conocimiento, la comercialización de la innovación, la gestión del cambio y creación de la cultura necesaria en la organización innovadora que conlleva un liderazgo estratégico en las universidades.

En este campo es preciso tener en cuenta las actuaciones previstas en el Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa (Plan TCUE 2018-2020), firmado entre la Junta de Castilla y León con las Universidades de la comunidad, que permitirá realizar servicio de consultoría al sector empresarial y también para la creación de nuevas empresas.

También las universidades están adoptando soluciones para la transferencia de conocimiento a través de las oficinas de transferencia de conocimiento (OTRIS), parques científicos y tecnológicos, centros de investigación o a través de las Fundaciones de las propias universidades, que es preciso tener en cuenta con el fin de evaluar la repercusión y efecto en la sociedad, y realizar las propuestas que pudieran implementarse, principalmente de organización y estrategias de actuación conjuntamente con las universidades de que dependen..

Es importante también y tiene un papel central dentro del modelo de innovación y transferencia de conocimiento, conocer la repercusión de las iniciativas emprendedoras de la institución universitaria, que pueden externalizarse con colaboraciones o alianzas con otras instituciones, mediante la participación en proyectos de I+D, convenios con el sector empresarial o como fuente de patentes.

Dentro de los procesos de internacionalización también haremos un análisis del desarrollo y alcance del Programa UNITWIN y de la Cátedra UNESCO para el intercambio y aprovechamiento compartido de conocimientos conforme a un objetivo de solidaridad internacional, trabajando para ello en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONGs), Fundaciones y organizaciones del sector público privado que desempeñan un papel en la enseñanza superior y que tienden a convertirse en referencia en “polos de excelencia e innovación”.

En las Cátedras UNESCO destaca las actividades y programas desarrollados por la UPC, que ha venido centrando su actuación en la formación de directivos universitarios de España, Portugal, América Latina y Asia Central, y entre sus principales áreas de trabajo destaca la dirección y planificación estratégica y los sistemas innovadores para la organización y dirección y para contribuir a ejercer el liderazgo en las Universidades.

Igualmente son referencias las investigaciones realizadas en instituciones como the European University Center for European Studies, el Center for Leadership Studies (CLS), The Centre for the study of Higher Education Management (CEGES) de la Universidad de Valencia, The European University Association y la Society for Research in Higher Education and Open University, y la educación superior Portuguesa, donde se ha avanzado en las transformaciones y cambios en la gestión y gobiernos de las instituciones de educación superior, con la apertura

hacia nuevas formas de gestión que incluyen los Consejos Consultivos y la utilización de las fundaciones para una gestión más cercana al sector productivo.

Igualmente son referencias el Proyecto RILEUS (Red Interuniversitario Latinoamericano de estudios sobre gestión, docencia e investigación universitaria y su transferencia a la sociedad), en el que uno de sus objetivos ha sido la constitución de una red de investigadores sobre innovación para la gestión.

Y en el marco de las alianzas e internacionalización, fruto de las relaciones de las Universidad de nuestra Comunidad Autónoma con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México, es un referente el reciente Plan Estratégico 2020 aprobado por esta Institución, por cuanto es un instrumento de trabajo que en su desarrollo y claro liderazgo institucional que puede ofrecer propuestas y experiencias referidas a la promoción de la competitividad internacional, sobre el desarrollo de modelos de dirección, gestión y apoyo a la creación de empresas mediante redes de incubadoras, su aportación a la profesionalización de las Administraciones Públicas, su contribución al desarrollo de la ciudad y de la comunidad y de los sistemas innovadores para mejorar el entorno educativo, social, económico y político donde desarrolla su actividad, y asimismo destacan los resultados del Grupo de Investigación e Innovación en Educación Superior en sus líneas de investigación sobre el movimiento educativo abierto, sus estrategias de enseñanzas innovadoras, los recursos tecnológicos para la educación y la formación de investigadores educativos que también mantienen.

A la vez que han puesto en marcha el Plan Estratégico 2020 es interesante conocer los resultados con los que se pretende liderar la institución hacia la Universidad del Tecmilenio, y otros proyectos que son expresión de buenas prácticas y de excelencia universitaria como es el grupo de investigación de enfoque estratégico, "Investigación e innovación en educación" en la Escuela de humanidades del TEC.

Por último, también tendremos en cuenta el análisis de iniciativas, aportaciones, experiencias y casos que permitan conocer nuevos perfiles y liderazgos estratégicos orientados hacia la autonomía de las instituciones, hacia una ecología de las infraestructuras que puedan ser un soporte a favor de la investigación, la creatividad, innovación y emprendimiento, hacia el fortalecimiento de la ciudad o de la región donde se integra la institución y hacia líneas estratégicas con una filosofía de servicio a la sociedad.

Con este análisis del liderazgo y gobierno estratégico y de innovación desarrolladas en las universidades, vamos a centrar el estudio en la evaluación y desarrollo del liderazgo ejercido y del gobierno desarrollado para dar respuesta a las nuevas necesidades organizativas, a su funcionamiento, y de las capacidades estratégicas de liderazgo que son necesarias para el entorno de las nuevas demandas de la Educación Superior, con el fin de formular propuestas y aportaciones a la comunidad y a las instituciones universitarias, que puedan en definitiva, optimizar la dirección a nivel institucional, organizacional y gerencial, además de poder evaluar y conocer los estilos de liderazgo y de dirección realizados con el modelo de gobierno existente en la actualidad, para el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.

EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO ESTRATEGICO

“Debe tenerse en mente que no hay nada más difícil, de éxito más dudoso y más peligroso que iniciar cambios en la constitución de un Estado”, decía Nicolas Maquiavelo en su obra “El príncipe” (1513).

1. La estrategia y los escenarios del cambio

Este también es el primer dilema de un directivo, ya planteado a principios del siglo XVI para saber que hacer con los Estados y los Principados nuevos adquiridos con armas y esfuerzos propios, y para afrontar el problema del cambio, y con ello el de la estrategia y del cambio estratégico necesario en la organización. La siguiente pregunta sería el porqué del cambio y si es necesario para el ejercicio de la dirección en la organización, o si bien basta con que sean las propias dinámicas de la organización las que desarrollen los cambios necesarios para el funcionamiento de la organización.

El cambio es la única constante, decía Heraclito (480 aC), y por ello es necesario asumirlo como una realidad presente en la sociedad y en el entorno en el que operan las organizaciones, cambiante, de incertidumbre, imprecidible y de una supercomplejidad en la actualidad, en el que el éxito del cambio estratégico dependerá en última instancia del grado en que las personas cambien sus creencias y comportamientos en la organización.

De ahí la necesidad de un liderazgo que conlleve establecer una dirección que no solo modifique estructuras, recursos o tareas, sino que lidere el cambio para centrarse en el futuro, en la estrategia a largo plazo, a tomar la iniciativa y promover los cambios en la dirección de estos procesos, para comprometer a los individuos y que estos sean a su vez receptivos a los cambios, para conseguir una mayor calidad y valor de los servicios que proporcionan, en lo que podría considerarse como la excelencia de la organización, adoptando las decisiones estratégicas al entorno en que se opera, en mi opinión, mediante la dirección y la planificación estratégica.

Por este motivo parece consecuente considerar que el cambio estratégico pueda ser una ampliación o consecuencia del proceso de planificación estratégica, por lo que permitiría explicarse en los mismos términos que en los que se desarrolla el proceso estratégico y dentro del propio contexto de la formulación e implementación de la planificación estratégica.

Asimismo, es una consecuencia evidente la relación existente entre el concepto de estrategia y el de la planificación estratégica, por la coincidencia que también existe tanto en su desarrollo como en su función, y así partiendo de la clásica definición de ANDREWS, K (1997) aplicada al ámbito empresarial, que consideraba la estrategia “como el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas o políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio se está o quiere estar y que clase es empresa es o quiere estar”, puede ser aplicable igualmente al proceso de planificación estratégica en las organizaciones e instituciones.

La estrategia en este sentido, tiene que ver en cómo se toman las decisiones en las organizaciones en el día a día, mirando al futuro, y así a partir de las diferentes definiciones o enfoques de estrategia que se han realizado, HAX,A.C y MAJLUF,N (1997), intentaron realizar una definición unificada del concepto de tal forma que pudiera dar lugar a un concepto integrador, del que podemos resaltar aquellas características que teniendo relación con la alta dirección, estén más vinculadas con función del liderazgo:

- Como un medio de establecer los propósitos de la organización en función de sus objetivos a largo plazo, de los programas de actuación y de las prioridades en la asignación de sus recursos y capacidades, para definir su posicionamiento competitivo.
- Como una forma de definir las tareas directivas con un patrón de decisiones coherentes, coordinadas, unificadas y de forma integradora, desarrollando las competencias y capacidades de la organización, para la adecuada respuesta a los retos del entorno, y a la satisfacción de los grupos de interés, internos y externos de la organización o institución.
- Y, en definitiva, “como una obsesión por lograr el liderazgo dentro de un campo, o como un reto en sí mismo para proporcionar nuevas ideas y nuevas misiones” (HAMEL,G y PRAHALAD,C 1997).

De esta forma, y partiendo de este enfoque, la estrategia se convierte en una dirección intencionada del cambio, adecuando las actividades de una organización o empresa hacia la consecución de una ventaja competitiva y a la satisfacción de los grupos de interés, tanto internos como externos.

Por todo ello, es evidente que el desarrollo en si mismo de una estrategia y el de su implementación , exige un cambio estratégico, y esto a su vez exige de los directivos una serie de acciones, porque serán ellos quienes gestionen los procesos del cambio, y serán quienes asimismo, quienes deben actuar sobre los elementos necesarios para abordarlo, como es el diseño de la organización, el de sus capacidades y de los recursos necesarios, y con el compromiso de sus miembros para abordar los cambios que se están produciendo, adaptando las rutinas existentes a las nuevas estrategias, y actuando sobre los aspectos culturales y relacionales de la organización, y todo ello con la necesaria capacidad, intuición o carisma para superar en última instancia cualquier resistencia al cambio.

Y en este escenario de cambio, siguiendo a SENGE,P (1996), en una organización que debe estar en continuo aprendizaje, los líderes son diseñadores, servidores y maestros; son en definitiva, los responsables en la organización de que las personas amplíen sus capacidades, asuman un compromiso ,y clarifique la visión deseada para la organización y sus miembros.

2. Los escenarios del cambio

Una consecuencia de la influencia de la planificación estratégica sobre el cambio estratégico es la referencia a la existencia de varios escenarios que son determinantes de la existencia del cambio en las organizaciones:

2.1.- La naturaleza compleja en si misma de las organizaciones, en cuanto a la diversidad de productos o servicios que ofrecen, o debido a su estructura interna especifica para la prestación de estos servicios, y para que exista la necesaria coordinación e integración de sus actividades, o bien en la necesidad de implantar nuevos procesos organizativos que guíen los comportamientos de la organización.

Asimismo esta complejidad requerirá de organizaciones y de procesos mas flexibles a los cambios del entorno y a las necesidades de los ciudadanos y a los clientes, y para los lideres y directivos supondrá desarrollar nuevas capacidades para gestionar esta complejidad, y poder afrontar los nuevos retos que le demanda la sociedad.

Por otra parte, el cambio social y las complejidades sociales crecientes, definidos por una mayor participación de los actores sociales, por la concienciación con una mayor protección del medio ambiente, por los asuntos de género y otras variables, determinan nuevas formas de gobernanza, y también de nuevos retos para la dirección y liderazgo en las instituciones y organizaciones, ya que suponen tanto para los estados, como para las organizaciones, el que deban adaptarse a este entorno, bien para evolucionar hacia formas emergentes de dirección, o bien de coordinación y colaboración para la fijación de nuevos objetivos y prioridades en lo que se ha venido a denominar “la gobernanza”.

Igualmente, en esta linea se ha iniciado un nuevo marco para la cooperación publico-privada, que consiste básicamente en aprovechar el sector privado y los mercados abiertos, globalizados, para impulsar el crecimiento económico, para la consecución del bien publico, y para la prestación de los servicios públicos, debiendo tener en cuenta la conciliación de los principios y fines que rigen para el funcionamiento y organización de las Administraciones y Organismos Publicos con los intereses de los actores privados.

2.2.- La situación de incertidumbre o impredecibilidad que existe en la sociedad actual, en un mundo globalizado y condicionado fuertemente por la política, por el impacto de las nuevas tecnologías, en lo que sin duda ha venido a denominarse la 3ª revolución industrial (3RI).

Tan solo hace unas décadas se presentaba en el Club de Roma un informe en el que se contenían los previsibles impactos sociales y económicos que traerían consigo las tecnologías derivadas de la microelectrónica para llegar a reconocer y concluir, que ya en la actualidad nos encontramos inmersos en una tercera evolución industrial, en una revolución de la tecnológica, o de la tecnología de la información, o de las nuevas tecnologías digitales, que dan lugar a nuevos modelos de negocio y a una nueva economía, y a una sociedad basada en el conocimiento y en la información.

Algunos autores europeos asocian el cambio económico hacia la denominada “economía basada en el conocimiento”, y en este sentido LUNDVALL,B.A (2003), considera que en esta nueva era , lo que resulta clave es la capacidad de aprender de las personas, de las redes, de las organizaciones, y aprender a enfrentarse y a usar el potencial de las nuevas tecnologías.

El futuro es tan impredecible, tecnologico y globalizado que de 2004 a 2018, MarK Zukerberger con Facebook, ofreciendo sus redes y medios sociales es la principal sociedad del planeta, con 2,2 millones de usuarios más que China ; Instagram lanzada en las redes sociales en el 2010

por Kevin Systrom y Mike Kneger, generaba en 2018 más de 800 millones de usuarios activos , y junto con Google avanza hacia la inteligencia artificial, a la realidad virtual, con nuevos horizontes en los que sólo como operador de dinero electrónico podría llegar a más de 2.000 millones de usuarios activos.

En una reciente entrevista, el CEO de Daimler Benz (Mercedes Benz) afirmó que el “destino nos está alcanzando”, señalando que sus competidores ya no son otras compañías de automóviles, sino Tesla, Google, Amazon y Apple y que el software interrumpirá en la mayoría de las industrias tradicionales en los próximos 5 o 10 años; Uber es solo una herramienta de software, no poseen coches y ahora es una de las compañías más grande del mundo.

Por ello se afirma en los foros, como “Forbes.com”, la llegada del mundo VUCA (volátil, incierto, complejo, antiguo), que requiere de un nuevo modelo de economía, y que evoluciona incluso de la economía del conocimiento a la economía de la creatividad, y por ello, “hoy mas que nunca se necesita un liderazgo capaz de influir y de motivar, de establecer la estrategia correcta y hacer frente a la resistencia cultural al cambio”.

Por todo ello, la asociación entre la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) conllevará a la ampliación de las redes sociales y de las interrelaciones, el acceso a las nuevas posibilidades de información, comunicación y transferencia del conocimiento, y a la transformación de las regulaciones de los intereses económicos, sociales y culturales, con unas implicaciones importantísimas sobre las organizaciones y a su liderazgo, su dirección, y sobre el conjunto de actividades que prestan a la sociedad.

Es necesario por lo tanto, reconocer la importancia de la globalización como un fenómeno impulsado por el ritmo sin precedentes del cambio tecnológico y de sus implicaciones sobre la denominada Tercera Revolución Industrial (3IR), y los desafíos que plantea en nuestros sistemas de salud, transporte, comunicaciones, e igualmente en la educación y en sus organizaciones y su funcionamiento, y en el liderazgo necesario para dirigir las y gestionar un cambio institucional adecuado a estos retos.

2.3.- Nuevos conceptos de la empresa y de la Administración que abren nuevos horizontes a la gestión de las relaciones humanas, con los ciudadanos y con los grupos de interés, y sobre todo de una Administración mas abierta y transparente a la sociedad.

El nuevo modelo de economía global que emerge con el Siglo XXI, trae como consecuencia un escenario que CORTADA, J. (2001), señala con:

1. La proliferación de productos y servicios, lo que conlleva, por una parte una mayor disponibilidad de los mismos, y el que los clientes también tengan más posibilidades de elegir entre ellos, por lo que los líderes y directivos tendrán que enfocar para tener éxito su estrategia en función de este escenario, con una mayor visibilidad global de los servicios, en los que la ventaja competitiva dependerá de una diferenciación de los servicios que ofrecen, agregándoles conocimientos, o una mayor importancia en atributos como el de su reputación, imagen o en la calidad de los mismos.

2. La decadencia de los mercados físicos, que igualmente es consecuencia de la economía global y afecta al liderazgo.
No hay duda que en la actualidad se habla de mercados globales y de clientes y servicios globales, lo que supone cambios en los mercados, en la cadena de valor para la entrega tanto de productos como servicios y en el que el cliente o ciudadano es el que puede elegir sus propios canales de distribución o prestación de los servicios.
3. Paralelismo en el mercado global, en el que si bien los cambios no afectan por igual a todos los niveles, desde la gente a las instituciones, a los gobiernos y a la propia economía, sí que es un hecho evidente que existe un cambio hacia un mundo digitalizado.
4. El decaimiento de los mercados físicos, junto al paralelismo de la economía global, conduce a que a la sociedad del conocimiento, en el que el conocimiento es el elemento principal de la construcción de nuevas propuestas de valor para la sociedad y las organizaciones.

Y con este escenario, CORTADA,J (2001), para abordar el desafío global, la encuentra en “tener una buena planificación estratégica, seguida de ejecución”.

De esta manera, desde el origen de la empresa asociada a la revolución de la producción, al de la sociedad y la empresa vinculadas a las nuevas tecnologías digitales y a los nuevos modelos de negocio, el mismo concepto de empresa ha evolucionado a lo que SENGE,P (1996), ha denominado como una “organización en continuo aprendizaje”, que también puede hacerse extensivo al conjunto de organizaciones e instituciones en las que su característica principal es la de ser un sistema de conocimiento, en una economía basada en el conocimiento, y en la transferencia de estos a los individuos, a las empresas y a la sociedad.

O también a las denominadas “comunidades en practicas” de CORTADA,J (2001), referidas a los grupos de empleados con un conjunto de habilidades y aptitudes ,que se coordinan y trabajan juntos, y que representan lo que denomina un KM, porque aplican una masa específica de conocimiento para construir competencias institucionales y así ofrecer productos o servicios innovadores.

Surge la empresa basada en la gestión del conocimiento, en el que el uso del conocimiento es un elemento diferenciador, que permite el desarrollo de herramientas para la gestión y transferencia del conocimiento, e igualmente para crear nuevas formas de organizaciones que potencien y usen el conocimiento, con estructuras mas horizontales que verticales, con delegación de competencias, con formas de trabajo en equipo y mas colaborativo, mediante alianzas, y lo que es mas importante, transformar la cultura corporativa mediante un liderazgo que refuerze y promueva los resultados en la innovación, y en la respuesta de esta forma a los retos del cambio.

Por otro lado, también la evolución de una administración burocrática y Weberiana hacia los postulados de la Nueva Gestión Pública, tiene como una de sus principales consecuencias, la introducción de los métodos de gestión del sector privado para la prestación de los servicios públicos, y como consecuencia, adquiere de esta manera una especial relevancia la dirección y el liderazgo del gobierno de las instituciones, que también es sinónimo de gobernanza.

Así para GUY B. PETERS y JON PIERRE (2000), el cambio hacia la gobernanza, es necesario porque los estados, como toda organización o sistema, necesita adaptarse a un entorno, y para cambiar solo se puede evolucionar a través de formas emergentes de dirección, coordinación y fijación de objetivos, que se le denomina gobernanza

Tanto para la Nueva Gestión Pública (NGP), ubicada inicialmente como la evolución de la estrategia de la eficiencia de finales de los 80, como para la actual gobernanza, la dirección es un concepto clave en la línea apuntada por RHODES, R.A (1997), y OSBORNE, D y GAEBLER, T (1992), por cuanto “los gobiernos deben centrarse más en dirigir y menos en remar”, y desde esta perspectiva la dirección se refiere a hacer frente a expectativas crecientes de servicios diversificados y orientados al cliente.

Así OSBORNE, D y GAEBLER, T (1992) en “Reinventing Government” establecen los 10 principios de este nuevo enfoque, basados en que “ los gobiernos deben centrarse más, en ser mas apropiados para la comunidad; empoderando mas que sirviendo; mas competitivo y orientado al mercado y a los usuarios; más descentralizado, y definitiva “un gobierno con sentido de misión orientado a transformar las organizaciones”.

La gobernanza o dirección en este sentido trata de mejorar la capacidad de los gobiernos e instituciones para actuar creando coaliciones, estrategias interorganizacionales, desarrollando técnicas de gestión intraorganizacionales y a la mejor satisfacción de las expectativas de los actores internos externos.

Sumandose a esta perspectiva, la Nueva Gestión Pública es para METCALFE, L (1993), “interorganizacional”, en el sentido de que las competencias de los directivos públicos necesitan de la innovación, de la creación de equipos de trabajo, de más comunicación, de nuevas metodologías organizativas y de interacción interorganizacional y sobre todo esto requiere grandes capacidades de liderazgo.

En este sentido, METCALFE, L (1993) se manifiesta en relación con la gestión del sector público a nivel macro-interorganizacional, orientado a un nuevo marco institucional, que debe tener en cuenta la creciente complejidad y dinamismo que caracterizan la sociedad actual en la que operan las Administraciones Públicas, en la que ya no solo valen los tres requerimientos de eficacia, eficiencia y economía de los años 80s; ante estos nuevos retos citados de democratización, interdependencias, globalización, la gestión pública tiene que ir mas allá incluso de las técnicas gerenciales empresariales, donde como afirma, deben ir “de la imitación a la innovación”, dando lugar a un proceso de experimentación y aprendizaje.

El nuevo énfasis de la gestión pública, según METCALFE, L (1993), se resume en las 3D: diagnóstico, diseño y desarrollo, y ello conlleva la creación de capacidades directivas y del liderazgo, para abordar el cambio estructural y de inversiones en los recursos humanos, y en última instancia, en el desarrollo de las organizaciones.

En este escenario, las organizaciones públicas están adoptando las técnicas de gestión privadas o bien construyendo modelos propios, mediante un proceso de experimentación y aprendizaje social, en el que el management público constituye un enfoque de gestión distintivo que se esfuerza por responder a las especificidades y complejidades de las

Administraciones, y a los nuevos entornos en los que opera, principalmente mediante la planificación estratégica y las técnicas de gestión del cambio.

2.4.- La gobernanza y las redes sociales; el cambio social y los nuevos escenarios de las relaciones organizacionales, supone para PRATS i CATALA, J(2005) un referente para el reconocimiento de la necesidad de la gobernanza en todos los ámbitos de la actuación administrativa, en la que la complejidad, diversidad y dinamismo e interdependencia implicados en la actual gestión pública, hacen que los modelos de gobierno y gerencia tradicionales no sean eficaces ni legítimos, o incluso amenazan la legitimidad democrática del sector público, porque transforman los fundamentos de los intereses generales y de la gestión pública, lo que abre un campo de acción de reformas en la Administración Pública en favor del fomento de las garantías del acceso a la información, a la transparencia, la responsabilización y a una mayor participación, debiendo articularse asociaciones entre los diferentes niveles de gobierno y de dirección de las instituciones, con las organizaciones empresariales y otros actores de la sociedad civil.

En esta evolución, según PIERRE y PETERS (2000), es por lo que se deberá también introducir nuevos actores privados y organizaciones representativas de la sociedad, fomentar la participación y una nueva relación en la prestación de los servicios públicos, esto es, en la línea ya apuntada de una modificación de las relaciones entre las instituciones para hacer frente a nuevos intereses, demandas y visiones de una forma más cooperativa y relacional, tanto en la aplicación de las políticas públicas como de los servicios públicos, en el que en la actualidad y con una mayor intensidad, señala MAINTZ,R (1998), los actores participan en redes mixtas público-privadas con instrumentos y recursos de intervención cruciales en la sociedad actual.

Frente estas amenazas, la gobernanza como gestión de redes permite generar y establecer vínculos tanto internos como externos, lo que supone no solo una mayor efectividad y eficacia de las acciones estratégicas, sino también una mayor aceptación y legitimación de las instituciones y de las organizaciones, hasta el punto de que se ha llegado a formular el concepto de organización como “conjunto de redes sociales” por CARROLI, G y TEO,A.C (1996).

Por ello y en esta línea, la gobernanza también se refiere a la gestión de las redes sociales según se ha venido a denominar en la escena política y de la gestión pública, caracterizada por una creciente interrelación y dependencia entre los actores privados,públicos e instituciones.

Las redes sociales ponen de manifiesto la naturaleza altamente interactiva de los procesos de dirección y también pone de relieve el contexto relacional de las instituciones y del flujo de información, colaboración y transferencia de conocimientos cada vez mas existentes existente entre estas, en la denominada Sociedad del Conocimiento.

Por ello PRATS i CATALA,J (2005) ha afirmado que la gestión pública cada vez es más una gestión del conocimiento, lo que implica la necesidad de captar el conocimiento necesario para la toma de decisiones, más allá de los clásicos y tradicionales cauces de participación ciudadana que se han venido utilizando en las Administraciones Públicas, sino a través de sistemas de interacción, de redes que implican a múltiples organizaciones, con un sentido compartido y colaborativo de las obligaciones (OTOOLE,1996), que a su vez se apoyan en una concepción renovada de los sistemas de información y del conocimiento, así como de las

nuevas competencias requeridas para la nueva gestión pública a través de políticas de transparencia, buen gobierno o gobierno abierto, y a través de calidad y atención al ciudadano, y muy importante en mi opinión, a través de organizaciones que requieren de un liderazgo y de una estrategia que se adapten a estos nuevos escenarios.

Otra consecuencia de las redes sociales en las organizaciones, es que mediante ellas, los directivos pueden “conducir a los participantes de la organización hacia un objetivo común, a facilitar el intercambio y un sentido compartido de los objetivos, manteniendo el compromiso a través de la información y a su vez la participación en la red para estimular el esfuerzo cooperativo” (O’TOOLE, 1996).

Por último, una aportación de la importancia de una nueva forma de gobernanza y que refleja el cambio social contemporáneo, señalado por PETERS,G y PIERRE,J (2000), es no tener tanto en cuenta los nuevos instrumentos de gobierno y dirección de las organizaciones, como el fortalecer un nuevo conjunto de valores en el funcionamiento del gobierno y en la sociedad, aspecto en mi opinión, determinante y muy relevante en el liderazgo.

La importancia de los valores en la universidad es un aspecto controvertido, puesto que en la búsqueda de la verdad, y del conocimiento que se le atribuye, condujo en etapas pasadas a hechos reprobables en la historia contemporánea, señalado por algunos autores (BAUMAN,1991 y BARNETT,2002), por lo que en la era contemporánea se defiende que una universidad no puede conservar con dignidad el título de “universidad”, a menos que se apoye en virtudes y valores colectivos de tolerancia y respeto por las personas, esto es, que las universidades deben asumir las virtudes colectivas de la sociedad a la que sirven, y a la que reconoce su servicio de educación superior para sus estudiantes, con respeto a la diversidad cultural, a la igualdad social, y en definitiva, a los derechos de las personas que necesariamente deben formar parte de su ideario, ya que en caso contrario, perdería el derecho al reconocimiento social como universidad al servicio de la sociedad.

Todo ello, la globalización y los factores políticos, económicos y sociales, tecnológicos, no solo han afectado al bienestar, al sistema de valores, y a los servicios que prestan las Administraciones, sino que también inciden en el papel que deben asumir éstas en el futuro, y en las nuevas competencias que se exigen de los directivos y de los líderes para la realización de los intereses generales, de las estrategias y de los retos de innovación, y del liderazgo del cambio necesario en las instituciones y en las organizaciones para cumplir estos objetivos.

Aparece incluso un nuevo concepto empresarial, como es el de “redes de valor” convirtiéndolo en el principal componente estratégico de las empresas y organizaciones, en el que existirá una combinación de las redes de telecomunicaciones y de los productos o servicios, y de una forma de organización y de los procesos necesarios para explotar estas nuevas realidades que están emergiendo.

En este escenario de cambios es necesario el liderazgo estratégico, en el que el directivo no debe solo gestionar el presente, sino como hemos expuesto, en anticiparse al futuro, en lo que HAMEL,G y PRAHALAD,C (1997) denominan como “crear el futuro”, preguntándose cual parte del negocio nos preocupa, como nos ven los competidores, cuáles son nuestras fortalezas en

las que vamos a centrar los esfuerzos directivos, y poder así realizar todas transformaciones relevantes en el ámbito de la organización.

Por ello tanto en la estudios e investigaciones, como en la práctica empresarial, está consolidada la premisa de que ninguna organización puede garantizar su futuro sino se adapta a este entorno cambiante mediante un liderazgo eficaz desarrollando un enfoque estratégico.

Si el entorno es cambiante, impredecible y complejo y sometido a múltiples factores externos, la formulación y liderazgo de un cambio estratégico va a ser un reto no solo a nivel institucional, sino una obligación a nivel gerencial para acometer este desafío, y liderarlo.

3. Desafíos del liderazgo y el cambio estratégico.

3.1- El rediseño de las organizaciones y la dirección de las personas.

Este es el principal punto de partida del actual papel del directivo y del liderazgo, ser artífice del cambio y anticiparse al futuro, creando el futuro para las organizaciones a las que pertenece. Y siguiendo a KOTTER,J (1990) podemos afirmar que, “si bien la dirección se enfrenta a la complejidad, el liderazgo se enfrenta al cambio en un entorno competitivo y dinámico”

Una primera aproximación a estos retos, como señala GRANT,R.M (2004), es que la respuesta a la gestión en entornos complejos apunta hacia nuevos modelos de liderazgo y de estilos de dirección, o bien superando la atención en figuras personalistas, individualistas, en las figuras como los CEOs, que eran quienes tomaban las decisiones estratégicas y trazaban la dirección de la organización, hacia un papel diferente en términos de formulación estratégica para el diseño de la organización, hacia un liderazgo más orientado a la creación de un entorno organizativo, más que a la toma de decisiones sin más.

Este escenario, conllevaría para GRANT,R.M (2004) que “si la base de la estrategia es un sentido de identidad organizativa, entonces la función clave de la alta dirección y del liderazgo, es clarificar y comunicar esa identidad” y desarrollar así un sistema social definido por las normas de comportamiento, principalmente a través de la identificación con las de la organización para integrar las capacidades y adaptarlas a los cambios estratégicos.

Esta nueva vía de relación entre la dirección estratégica y el cambio estratégico con la función de la dirección para rediseñar la organización, está relacionada con el desarrollo de las capacidades que se precisan o que se requieran, con la creación y gestión del conocimiento en la organización, con estructuras que permitan desarrollar y adaptar o crear una organización mas eficaz, y con la interacción de las personas o de sus miembros, dotándolas de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones del entorno y en equilibrio con los requerimientos de jerarquía,controles,flujos de información y comunicación; en definitiva, con “organizaciones con nuevos diseños para nuevos retos”.

Ya existen enfoques que se van proponiendo en la práctica, y en los estudios y en investigaciones, como es la “organización que aprende” de SENGE,P (1993); o enfoques que van a la creación de redes, en las que las personas y miembros de la organización comparten experiencias y conocimientos, a las que BROWN, J.S y DUGUIT,P(1991) han denominado

“comunidades en prácticas”; o la “Organización Inteligente o Organización Triple I” de HANDY, C (1997), con la propuesta de la organización que representa mediante la fórmula I3:VA, donde I representa la inteligencia de las personas, la intuición e innovación; y el VA el valor agregado resultante, de forma que una organización inteligente obtiene su valor añadido al combinar la información con el conocimiento o inteligencia de sus miembros y de los sistemas para obtener la innovación.

Muy representativo es el modelo de NONAKA, I y TAKEUCHI, (1995) sobre “la organización hipertextual”, que está formado por tres capas o contextos organizativos interconectados: el primero es el sistema de, el segundo es el equipo de proyectos y un tercer nivel que es la base del conocimiento, que se contextualiza con el conocimiento generado en las capas anteriores, y que da lugar a un modelo basado en la visión corporativa, en la cultura organizativa y en la tecnología, que pueden ser desarrolladas como redes sociales para potenciar habilidades técnicas, retener el talento y potenciar la innovación, liderando así organismos más flexibles, y así también todas ellas poder liderar, organizar y adaptarse al cambio y a las necesidades de desarrollo de la propia organización.

Completando este modelo, NONAKA, I y KONNO (1998) hacen referencia al tercer nivel como un espacio donde está la base del conocimiento, arraigado en la visión de la empresa, de la tecnología y de la cultura organizativa, y es aquí donde se generan los valores comunes basados en la confianza, en objetivos compartidos y por ello argumentan que sirve para la creación del conocimiento.

Este espacio lo denominan “Ba”, que a su vez se corresponde con las etapas de la creación del conocimiento y que son: el “Ba generador”, el “Ba comunicador”, “y el” Ba ejercitador”.

En definitiva, resulta una aportación novedosa, particular y singular de esta estructura, en la que se resalta la capacidad de los miembros para adaptarse tanto a las situaciones cambiantes, tanto internas como externas, y por enfatizar los valores comunes y la transferencia de conocimiento que se operativiza en el sistema de gestión y de dirección, que están vinculados con los objetivos y estrategia de la organización.

En el ámbito de las instituciones universitarias podría asimilarse a la gestión del conocimiento de los grupos de investigación científica y tecnológicos, constituido por un equipo de investigadores de una o varias disciplinas, con autonomía, libertad de investigación, planes y estrategias y métodos de trabajo propios para la creación y transmisión del conocimiento a otras instituciones públicas o privadas.

Este entorno asimismo abriría la puerta a la función de los valores, que son también la base de la estrategia de la empresa para GRATAN, L (2000), y para la creación de una identidad común por parte del líder en la organización, reconociendo de esta manera “la existencia del sentimiento humano y en última instancia del alma de las personas”.

En la línea de estas aportaciones, PEREZ, J.L (1999) afirma que “solo una organización en permanente proceso de aprendizaje será capaz de acomodarse con flexibilidad a las mutaciones permanentes de una economía globalizada y sin aparentes fronteras comerciales”, lo que le sirve para afirmar que la exigencia de que las empresas se conviertan en organizaciones inteligentes, “*Learning organization*”, lo que constituye y hace que sea el factor

más relevante de la innovación en el ámbito de la gestión humana, y también para redefinir el cometido de la dirección en la dirección de las personas estratégicamente..

Los rasgos de esta nueva concepción social de las organizaciones hacen a los recursos humanos, o a la persona, la piedra angular de la gestión del cambio, e imprescindible para participar e intervenir en el proceso de las decisiones estratégicas de las empresas y de las organizaciones.

3.2. La transformación digital y el cambio cultural.

En este contexto, un nuevo escenario también ya señalado es el de la transformación digital y el cambio cultural que origina en las organizaciones. Tal como señala DRUCKER, P (1998), la organización de la nueva era ha evidenciado el poder de la tecnología, no solo como factor de la competitividad, sino también como promotor de cambios en las organizaciones.

En un primer momento, el cambio tecnológico se realizó mediante la adopción de las tecnologías digitales en el ámbito del trabajo, para desarrollar nuevos procesos, canales de información y comunicación, e incluso el modelo de negocio, empresa u organización donde el empleado se adaptaba a la tecnología.

Sin embargo, se apunta que en la actualidad, donde el cambio es una constante y los procesos son más ágiles y flexibles, en un mercado volátil con entornos impredecibles, la forma de afrontar el cambio es transformar la forma de trabajar del empleado, no tanto en la realización eficiente de las tareas, sino en el contexto de la organización, en la forma de trabajar en equipos multidisciplinares y en la toma de decisiones en estos contextos, por lo que es necesario acometer cambios sobre los procesos, en la organización, y principalmente con los empleados .

En este contexto, el papel del liderazgo será ser más el facilitador del cambio en las formas de trabajo, y en dar un valor al uso y al papel de la tecnología en la organización, y en la propia dirección de la organización.

La transformación digital en este sentido se centraría también en el empleado como pilar esencial, debiendo dotarle de mayor capacidad de decisión, o incluso fuertes dosis de autogestión.

Este enfoque estratégico y anticipador en un entorno de transformación digital en el sentido expuesto, también deber hacerse extensivo a una planificación estratégica de los recursos humanos, entendidos como un factor esencial para la gestión del cambio, haciéndolos no solo destinatarios, sino también participes del mismo.

Un ejemplo que podría señalarse es el de la empresa ING con la cultura para crear una organización, donde negocio y tecnología están fuertemente integradas, hasta el punto de afirmarse que son indistinguibles, y en general el sector bancario que en la actualidad se está adaptando a marchas aceleradas y de prioritaria hacia ésta estrategia competitiva, y el de su visión organizacional hacia la tecnología al servicio de sus clientes.

Y con todos estos escenarios, el liderazgo estratégico debe actuar de forma integral, coordinada y alienada con la estrategia de la organización, de forma que se puedan aprovechar los recursos y fortalezas de la organización, y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, y partiendo de la necesidad de liderar y gestionar un cambio estratégico en la organización.

4 . Los procesos de gestión del cambio.

4.1 Los condicionantes y los tipos de cambio.

Con esta perspectiva, y siguiendo a JHONSON,G y SCHOLLES,K (2003), el cambio estratégico y los procesos de gestión del cambio dependerán de varios enfoques para abordarlos:

1. Considerar que el cambio estratégico es la consecuencia o un “proceso de la planificación racional”, o de una estrategia deliberada a través de pasos secuenciales, avalados por los métodos de la doctrina científica, explícitamente formulada o planificada por los líderes o por los directivos, que son quienes implican el establecimiento de objetivos y realizan el análisis de las tendencias del entorno, y el de los servicios disponibles, con los que el directivo es capaz de tomar decisiones sobre el futuro de la organización.

Prácticamente podría asimilarse a un manual teórico-práctico para la implantación de otros modelos existentes en otras organizaciones, salvo por algún factor diferencial.

En estos casos “el directivo con lo que tiene decide”.

2. También puede denominarse como un “proceso de modelado”, o de un incrementalismo secuencial, en el que las estrategias se desarrollan a través de las experiencias de los propios directivos, de su propia sensibilidad a los cambios que ya existen en el entorno, y a la experiencia que han adquirido en las diferentes organizaciones.

En este modelo de dirección, podría considerarse como una capacidad de intuición del directivo ante los posibles cambios que se producirán, y así poder adoptar las decisiones en cuanto aparezcan, y en el que en este escenario, el líder o el directivo tiene una visión de futuro que quiere alcanzar, y a través de su experiencia, o de su experimentación con el “aprender haciendo” en entorno cambiante”.

En estos casos, “El directivo con lo que pueda venir actúa”.

3. Un tercer planteamiento es el denominado “del caos y de la complejidad”, según las expresiones de BROWN,S.L y EISENHARDT,K.M (1998), que aplican los conceptos de la teoría de la complejidad a la dirección estratégica y a entornos hipercompetitivos, en los que se pueden obtener altos resultados organizativos en la prestación de servicios, como puedan ser los de la oferta académica en el caso de las Instituciones universitarias; o asociados con una dirección o gestión que impongan procesos organizativos que guíen el comportamiento de la organización mediante unas reglas fijas y sencillas; o que definan la dirección eligiendo procesos o servicios estratégicamente significativos o claves, como puede ser la oferta de grados o másteres

innovadores o focalizados al entorno socio-económico o cultural donde se encuentran las instituciones académicas u organizaciones receptoras de esa demanda puntual.

En este caso “el directivo con su intuición, saber hacer y entender, cuando vea la oportunidad, lo hará”.

4. Los “institucionalistas” a los que aluden JHONSON,G y SCHOLEK (2003), que entienden que las organizaciones por lo general existen y se comportan de forma similar, de forma que al existir una similitud de comportamientos entre las organizaciones, y donde las opciones de cambio están tan institucionalizadas que pueden darse por válidas las que ya existen, y por ello, también pueden ser imitadas por otras, y es por lo que se considera que es la forma legítima o normal del funcionamiento de una organización, y en estos casos el directivo se apoyará en las experiencias de otras personas en estas situaciones, de forma que puede reproducir las acciones en función de los resultados que ya se obtuvieron en organizaciones similares. En estos casos, se responde a la pregunta ¿Y tu que hiciste? ; y de ahí se explican y se derivan la similitud existentes en los diferentes ejes o líneas estratégicas de las universidades españolas: docencia, investigación, personal, alumnos, recursos, gestión y proyección institucional.

En estos casos “el directivo no tiene más que esperar sentado al cambio y copiar lo que funciona o ya existe”.

5. Una perspectiva todavía más alejada de la función directiva es la de un “enfoque poblacional”, denominada así por JHONSON,G y SCHOLEK (2003), en el que el desarrollo de la organización es gradual, como consecuencia de la selección natural en un entorno determinado en la línea expuesta por Charles Darwin (1859), en la idea de que las organizaciones a partir de un origen común cambian a lo largo del tiempo y en un entorno determinado.

El grado de influencia del directivo no existe, porque dependerá el éxito de la organización en el que las formas de hacer las cosas coincidan con las del entorno. En estos casos “el directivo está para mirar a ver qué es lo que pasa”.

6. Otra vía vendría dada como consecuencia del “carácter político”, impuesto, o como un cambio dirigido, o condicionado como pueda ser a la financiación de los recursos de la organización mediante los denominados “contratos programa” en el caso de la financiación universitaria, presentes en la práctica totalidad de las instituciones universitarias públicas, o bien las que se derivan de las demandas y de los acuerdos y compromisos con los stakeholders o agentes externos de la organización.

En estos casos, “ el directivo hará lo que el político sugiera o demande”.

Todas estas diferentes vías para los procesos de cambio en las organizaciones, van a tener una especial importancia para liderar el cambio y las reformas en las instituciones universitarias, y evaluar los requisitos necesarios para su implementación.

De forma más esquemática, STEWART BLACK ,J y GREGERSEN,H (2008), también distinguen : 1) un “*Anticipatory change*” o proactivo, que se produce con anticipación a la existencia del cambio; 2) “*Reactive change*” o reactivo, como respuesta a las circunstancias del entorno y; 3) “*Crisis change*” o urgente, en un entorno disruptivo.

Otra aportación de SCHOLEK, K y JHONSON, G (2003) que también debe tenerse en cuenta, es el del estado o la situación existente en la organización y del grado en que las personas puedan cambiar sus creencias y paradigmas y sus comportamientos en la organización, resaltando así la importancia de las personas para cambiar, basándose en las siguientes consideraciones: 1º) porque puede existir un cambio de comportamiento en los propios aspectos cotidianos de la vida de la organización, convirtiéndose de esta manera en organizaciones que aprenden de una forma gradual, principalmente mediante actuaciones parciales o sectoriales dentro de la organización que ya se hayan realizado, como pueden ser los planes ya existentes de formación, o planes de calidad en determinados servicios, o de racionalización de los procedimientos administrativos; 2º) o bien, siendo receptoras de los cambios del entorno, evaluando sus beneficios, la satisfacción y necesidades de sus miembros, o la de los ciudadanos, y siendo así capaces de adaptarse continuamente a los mismos.

En este planteamiento del cambio en un entorno interno de modernización en la organización, el proceso del cambio será por lo general gradual y será más eficaz con el compromiso de los miembros de la organización, por lo que es claro que el papel del directivo consistirá en valorar el grado de compromiso que puede alcanzar en cada momento o en cada situación, y en función del mismo desarrollará los procesos de cambio equilibrando los objetivos en función de las circunstancias con que se encuentre, lo que introduce un factor situacional muy relevante para el ejercicio del liderazgo y del cambio en las organizaciones o instituciones.

Teniendo en cuenta los diferentes procesos de cambio y su relación con los planteamientos de la dirección del cambio estratégico, SCHOLEK, K y JHONSON, G (2003) hacen referencia a un cambio gradual, con el que será el más eficiente en la medida que exista un compromiso de los miembros de la organización y con el fin de realinear los paradigmas existentes con la estrategia deseada. De esta manera se actuará de forma proactiva y con el propósito de una armonización para afrontar los cambios, o bien mediante un ajuste estratégico, o bien, a través de la organización que aprende.

También puede realizarse un proceso estratégico a través de un cambio de transformación, como aquel que no puede realizarse con las rutinas y paradigmas existentes en la organización, de cómo venían haciéndose las cosas, lo que implicará cambiar esta situación a través de procesos proactivos o reactivos, mediante cambios dirigidos y promovidos por la dirección o el liderazgo, que igualmente puede ser un factor potenciador del liderazgo y de la necesidad del cambio querido para una organización.

4.2. Las fuerzas y las resistencias al cambio

El objetivo de la dirección en ambos supuestos, será en todo caso, fomentar y promover los procesos que sustentan los conocimientos, experiencias, cualificaciones de los individuos, de forma que sea receptivo al cambio que se está produciendo, y direccionar las habilidades hacia el nuevo rumbo de la organización, en lo que SCHEIN, E (1985), ha denominado como la necesaria “descongelación del cambio” o de las barreras del cambio a favor de una nueva dirección.

Para ello, el mecanismo de descongelación y dirección del cambio, propuesto por SCHLOLES,K y JHONSON,G (2003), podría realizarse siguiendo las siguientes etapas:

1. Una primera fase en la que se detectan las fuerzas de resistencia y se detectan las primeras señales para descongelar la inicial resistencia a las incertidumbres o desafíos de la organización
2. En consecuencia, es necesario llevar a cabo una anticipación por parte de la propia organización para exponer la necesidad y el tipo de cambio que se exige
3. Realizar un intento por la propia organización para armonizar las causas de los problemas generados por el cambio y las soluciones que se proponen
4. Evaluar el flujo de información sobre las amenazas y oportunidades en termino de beneficios para la organización del cambio y sobre el cambio de los paradigmas existentes
5. Experimentación gradual o directa y para valorar y adoptar decisiones sobre el cambio, bien para que se realice o se vuelve a congelar hasta un nuevo proceso.

STAUFFER,D (2003), sobre sus conclusiones realizadas en el estudio de diferentes compañías, en este escenario, añade como enfoques eficaces del cambio, "dividir la iniciativa en partes gestionables, contándolas como son y escuchando a los trabajadores", debido a la fuerte resistencia que pueda producirse, o que puedan existir en la organización.

4-3. Procesos de gestión del cambio.

En todo caso, un paso necesario para el proceso de gestión del cambio consistirá entonces en determinar cuáles son las fuerzas de resistencias al cambio.

Para acometer este proceso de gestión del cambio, un ejemplo a seguir seria la utilización del análisis de de fuerzas igualmente citado por SCHOLES,K y JHONSON,G, (2003: 454-455), sobre el estudio que se realizó con ocasión del análisis de la consutora Hay Manangement Consulting, empresa internacional de recursos humanos y que fue una de las pioneras en su aplicación al ámbito de las Administraciones Publicas, realizado en el ámbito de las propias unidades de la empresa, y en el que los directivos utilizaron el marco de la red cultural para hacer un mapa de la cultura existente, destacando: la atención exclusiva a la evaluación del trabajo, el individualismo, la autonomía, el poder de los asesores personales, la complacencia hacia los cambios; y partiendo de ella, poder desarrollar una nueva red cultural a la que se deseaba alcanzar ,y con ello tener las claves o factores para conocer y determinar, qué factores o elementos pueden ser decisivos para fomentar o favorecer el cambio.

También se desprendió del estudio que determinados factores relativos a las rutinas, sistemas de control, estructura organizativa, símbolos o poder pueden ser a la vez factores de resistencia o facilitadores del cambio, siendo en este caso función de la dirección, y este es un dato importante en mi opinión, liderar los procesos de cambio estratégico en todos los niveles de la organización, sobre los elementos clave facilitadores del cambio e igualmente sobre la comunicación a todos los niveles, con el fin de hacer visible la realidad de la visión del cambio que se realiza.

En este contexto, un aspecto destacado por DANS S. COHEN, (2007), es la importancia de conocer la resistencia a los cambios, dando por hecho que puede ser una reacción normal, emotiva, y consustancial a la condición humana, pero que también hay que reconocerlo y utilizarlo como un factor positivo para la gestión del cambio, porque nos permite hacer sentir a los miembros de la organización la existencia de la necesidad del cambio, o el conocer las causas y motivos de las resistencias, y a las personas o unidades implicadas en esa resistencia, así como a los agentes facilitadores del cambio, y con todo ese feed-back poder redefinir, replantear o planificar el proceso del cambio, y en todo caso, siempre será una fuente de información, como un termómetro sobre el proceso seguido, de sus efectos y del posible alcance real del mismo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y como referencia para un análisis de los factores o fuerzas que facilitarían, o que también podrían suponer una resistencia al cambio, podrían agruparse las siguientes funciones y actuaciones que podrían realizar los directivos en función de las resistencias al cambio:

1. En cuanto al poder, conocer el alcance de su ejercicio en función de la experiencia de los miembros, de las redes interpersonales existentes, de las alianzas, y de los apoyos ya institucionalizados o existentes en la organización.
2. En cuanto a los controles, el ejercicio que pueda ser realizado a nivel estratégico, presupuestario y sobre la gestión del personal.
3. En cuanto a la toma de decisiones y resolución de problemas, la forma en que se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos pactados o bien negociados, y en como van a ser definidas y exigidas las responsabilidades, y el reconocimiento de los incentivos o recompensas, tanto individuales como colectivos.
4. En cuanto a la organización, las posibilidades para definir el tipo de estructura necesaria en función de los objetivos estratégicos establecidos.
5. En cuanto a los símbolos, las vías para establecer la forma de valorar e identificar el trabajo realizado, y que sea percibido por la sociedad, por los medios de comunicación, o por los agentes internos y externos.

KOTTER, J y SCHLESINGER, L (2008), se refieren o las denominan “diagnostico de las resistencias”, que igualmente vienen a ser barreras o causas de la eficacia de la gestión del cambio, señalando entre ellas, y muy importante: 1º) la falta de visión para comprender la necesidad del cambio, y en consecuencia, 2º) la falta de movilización hacia un horizonte mal definido por la dirección en la organización, lo que conlleva necesariamente la pasividad o la resistencia hacia lo que no se conoce y, 3º) igualmente importante para el liderazgo del cambio, es la falta de finalización e interiorización de los cambios y resultados planificados o realizados.

Otro aspecto importante señalado como un factor a tener en cuenta en la identificación de las fuerzas del cambio consistirá en valorar “los intereses ocultos” de los directivos o zonas a las que BOUMAN, C (1995) hace referencia, como las zonas cómodas o incómodas de debate en los que tanto los directivos o grupos tienen que desarrollar su tarea.

En este sentido, hay que tener en cuenta, que si bien puede entenderse la resistencia o tolerancia al cambio como una decisión o aspecto interno de la persona o de los individuos, también puede ser estimulada, potenciada o amparada por sectores o grupos existentes

dentro del propio entorno de la organización, pudiendo crear alianzas para la defensa de sus intereses individuales ante la organización.

En función de las diferentes zonas, desde los presupuestos centrales del cambio, hacia las zonas incómodas del mismo, desempeñará un papel primordial el ejercicio del liderazgo para formular las propuestas de cambio, o para utilizar los mecanismos que favorezcan la sensibilización o aceptación de los cambios deseados, definiendo los tiempos adecuados para realizarlos, teniendo así también presente, la importancia ya señalada del carácter situacional del liderazgo.

Otro factor intrínseco a los factores de resistencia al cambio es que este ha de ser interiorizado por los miembros, y de ahí la importancia de la comunicación y de la información a los miembros de la organización, tanto de los cambios propuestos como de los beneficios esperados.

En estos supuestos suele utilizarse el apoyo externo de asesores de planificación estratégica u homólogos de otras instituciones que servirán como catalizadores de cambios a través de reuniones, seminarios o por el simple apoyo o por su reputación como expertos gestores del cambio.

Por ello, en respuesta a estas premisas, existen las figuras denominadas como agentes del cambio o mandos intermedios del cambio, o también denominados en el ámbito latinoamericano como equipos conductores del cambio, que tienen una especial relevancia y visibilidad en las Instituciones académicas, denominados en sus cargos como gerentes intermedios, o directores de Centros o de Servicios en las diferentes áreas de las universidades, que son quienes ocupan un estado intermedio entre la autoridad académica o gerencial y los subordinados o miembros de la organización o de la institución, y cuyos principales cometidos consistirán en el apoyo a la dirección para ejecutar la estrategia, reafirmar los valores institucionales, facilitar la información necesaria para el desarrollo de los cambios estratégicos, motivar a los miembros creando un clima de confianza, de respeto mutuo, y de colaboración para cumplir los objetivos de la estrategia y de los cambios demandados, y evitando los posibles celos, temores o resistencias frente a las acciones del cambio.

Un ejemplo muy relevante utilizado en la universidad Politécnica de Valencia, es la búsqueda de “agentes del cambio” entre el profesorado, que de forma voluntaria, con empuje y capacitados para liderar proyectos, permiten resultados en los procesos de transferencia de las innovaciones docentes.

Los directivos ante este escenario deben valorar y analizar las resistencias y condicionamientos del cambio realizando, y a su vez, ejercer un liderazgo que puede basarse en los pilares del cambio que señalan SCHOLLES, K y JHONSON, G (2003):

1. La educación, y utilizando la comunicación, la información y la formación por parte de la dirección para gestionar las resistencias del cambio, que deben partir de un fuerte y visible liderazgo con una clara intención estratégica capaz de aunar y sumar voluntades y hacer visibles los beneficios y objetivos realizados en los diferentes ámbitos, tanto internos como externos de la organización.

Con la educación podemos hacer referencia a la necesidad de habilitar sistemas de formación y de información sobre los procesos del cambio, mucho más en un entorno cambiante, del conocimiento y de las nuevas redes sociales y de la tecnología.

La información y la comunicación de los logros y del beneficio común, son esenciales para conseguir la credibilidad, el apoyo, la visibilidad del progreso realizado, y la interiorización del cambio en la persona y en la organización.

El papel del liderazgo en este sentido, es fundamental para que en la relación entre la dirección y los miembros de la organización, se visibilice la visión que se pretende con el cambio, y el resultado esperado del análisis coste-beneficio de los cambios esperados.

2. La participación y colaboración en el proceso en el que se relacionan los agentes tanto internos como externos, y que deben involucrarse en la identificación de las áreas de cambio, en la planificación de su ejecución, y en la asignación de los recursos y capacidades necesarios, así como en la corresponsabilidad en las implicaciones estratégicas.

La colaboración exige no solo la escucha, sino la participación activa y comprometida de cualquier representación de los miembros de la organización, tanto internos como externos.

En cualquier caso, no solo legalmente es una condición, sino que es necesario en cualquier acción gerencial o de dirección contar con los representantes del personal en la organización.

El fin último de este estilo de dirección participativo e inclusivo, es buscar el mayor sentimiento de propiedad y de participación e implicación en el proceso para hacerlo lo más extensible e interiorizado en la organización.

3. La delegación, bien en los agentes o colaboradores del cambio o en los grupos de trabajo que se creen para cada una de las diferentes etapas del proceso, como una prolongación y con un efecto de contagio de las acciones de dirección del cambio.

La participación también puede suponer la delegación de las funciones o competencias en órganos o miembros de la organización para la ejecución de los cambios liderados en la organización, como ocurre con las competencias de los Vicerrectorados específicos en las instituciones universitarias.

Generalmente también, como se ha expuesto, suelen utilizarse grupos de trabajo o agentes colaboradores del cambio ya citados, para el seguimiento de la gestión del cambio, asesores externos en función del cambio planificado o dirigido para facilitar los procesos del cambio.

4. Y muy importante, el papel del liderazgo y de la dirección para controlar los progresos y evaluar los resultados del cambio que se van produciendo, y sobre todo su implantación y evaluación, lo que exige una medición a través de los sistemas de control y seguimiento establecidos, de forma que permitirá una visualización efectiva de su impacto en la organización, y de los beneficios obtenidos.

Siempre habrá de tenerse en cuenta la frase atribuida a DRUCKER, P (1998), de que “lo que no se define no se puede medir, y lo que no se mide, no se puede mejorar”, y por ello, sin seguimiento, evaluación y control y medición, no existiría en mi opinión, ninguna implantación real de cambios en la organización.

Dada la importancia de la implementación, DANS S. COHEN, (2007) resalta que ésta puede y debe servir para:

1. Mantener la responsabilidad y la implicación de los líderes y agentes internos y externos de la organización.
2. Poder reflejar el compromiso de los apoyos al cambio a través de conductas, símbolos, actos, declaraciones que visibilicen los cambios.
3. Asegurar que las personas que implementan el cambio siguen en contacto y comprometidos con la finalidad del cambio, manteniendo un contacto permanente con las partes interesadas.
4. Evaluar los resultados, efectos y las percepciones de los cambios que se van desarrollando de acuerdo con los objetivos estratégicos.

En el ámbito del mundo empresarial, pero que igualmente puede extrapolarse a las organizaciones e instituciones, KOTTER, J (1995), propuso hace dos décadas un modelo de “los ocho pasos para gestionar el cambio”, que viene a agrupar las aportaciones realizadas anteriormente, partiendo de como se comportan los individuos dentro de una organización, y proponiendo los siguientes pasos, que aglutinan y complementan los ya expuestos anteriormente para liderar el cambio:

1. Crear el sentido de urgencia, resaltando las amenazas que se avecinan y prever lo que sucederá en el futuro y las ventajas del cambio que se propone, presentándolo a los miembros de la organización y planificando con su apoyo las decisiones para implantar con éxito el cambio deseado.
2. Formar una coalición, haciendo partícipes a los miembros de la organización y asegurando un grupo de apoyo representativo de la organización para llevar a cabo conjuntamente el cambio.
3. Crear la visión para el cambio y describirla como un futuro posible y deseado para alcanzar los beneficios del cambio.
4. Comunicar la visión del cambio y transmitirla a toda la organización.
5. Eliminar los obstáculos, identificando quienes se resisten al cambio y adoptar acciones para vencer las resistencias.
6. Asegurarse triunfos a corto plazo para reforzar el avance de los procesos o fases del cambio.
7. Construir sobre el cambio, aprovechando la inercia de los resultados que se van obteniendo en el proceso del cambio y para consolidar el cambio.
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa, de forma que surja una filosofía en la organización del cambio constante como un camino hacia la mejora continua de la organización.

También es muy descriptivo y resumido, los pasos para un cambio exitoso expuesto por DANS S. COHEN (2007), sobre una investigación de la Consultora Deloitte, agrupados en tres fases:

1. Crear primero el clima para el cambio, creando para ello un sentimiento de la necesidad de realizar cambios, creando el equipo conductor y una visión clara, inspiradora y alcanzable, diferenciando entre lo que existe y lo beneficioso que existirá con los cambios realizados.

2. Implicar y autorizar a toda la empresa u organización, y para ello comunicarlo por todos los medios adecuados y eficaces para conseguir la aceptación y romper las barreras o resistencias al cambio que puedan surgir, y para ello, alinear las estructuras, los procesos y a las personas para la realización del cambio, y poder mostrar los rendimientos, progresos y beneficios obtenidos.
3. Implementar, y sobre todo y a veces olvidado, mantener el cambio, “no aflojar” para que el cambio permanezca en la organización, en sus estructuras, procesos, en el personal, y en la cultura de la organización.

Y para ello, utiliza la reflexión en relación con los esfuerzos del cambio: analizar-pensar y cambiar, pero en mi opinión, la verdadera clave del cambio la sitúa en “las emociones”, que tiene su relación con el liderazgo en los valores.

Y en este punto, GOLEMAN,D (1998), en su línea de un liderazgo basado en los valores y también de las emociones, destaca que “ser un líder exitoso del cambio”, requiere un elevado nivel de inteligencia emocional interior, lo que supone el conocimiento de si mismo, con competencias de autoconciencia emocional, de autovaloración y autoconfianza, entre otras dimensiones, agrupadas como la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, como pilares para incrementar el compromiso, la capacidad de influir y de iniciar y que se acepte el cambio”.

También centrado en el papel del liderazgo y la gestión del cambio estratégico, BENNIS,W (2000) en su estudio de cómo convertirse en un líder exitoso, considera cuatro competencias esenciales:

1ª) Vision, para ser capaces de involucrar a los demás creando un significado compartido y para ello, la importancia de tener una visión propia y que luego los demás miembros de la organización la hagan como suya.

2ª) Voz, en términos de propósito definido como autocontrol y con la aplicación de la inteligencia emocional.

3ª) Carácter, basado en la integridad y la ejemplaridad.

4ª) Capacidad de adaptación, para poder dar respuesta rápida e inteligente a los retos del cambio, identificando y persiguiendo las oportunidades del mismo para crear el futuro y así “el liderazgo del futuro será de aquellos que se encuentren equipados para vivir en un mundo que ya no existirá”.

La importancia del liderazgo para BENNIS,G (2000) está en enfocarlo para crear en las organizaciones la gestión de un sueño, “La Vision”, desde donde debe crecer la organización en simetría con los diferentes grupos de interés, internos y externos, equilibrando los intereses de las partes en juego mediante alianzas y decisiones estratégicas.

Este es el punto de partida, en mi opinión, de la importancia y función del liderazgo, en transmitir y crear un propósito de cambio hacia una visión deseada para la organización, y sus agentes, tanto internos como externos.

La importancia de desarrollar una visión es una condición previa, necesaria y esencial en cualquier liderazgo, proceso estratégico y de cambio, y será eficaz aquella que anticipe el proceso de cambio, debiendo ser como expone, clara y fácil de comprender, futurista, convincente, deseable, realista, viable, flexible, aceptable y fácil de comunicar y ser exigida a los miembros de la organización.

Por ello, el punto de referencia del proceso de cambio y estratégico va a estar sustentada en la capacidad por parte del líder de transmitir y comprometer a sus seguidores con una "Vision", como la definida casi poéticamente por NANAUS,B (1994), como aquella que:

1º Debe ser apropiada para el grupo y para todos los tiempos esto es, vincularse con la historia, los valores y la cultura de ese grupo.

2º Debe establecer ciertos estándares de excelencia, que refleje altos ideales, brindando la sensación de que todos resultan enaltecidos por ella.

3º Debe ser ideal, pero no utópica, lejana pero no imposible, difícil pero viable.

4º Debe inspirar entusiasmo y de este modo se convierte en respaldo para el líder, en tanto que funciona como vínculo entre el y la comunidad.

5º Debe ser de fácil comprensión.

6º Debe reflejar la singularidad, la identidad particular de ese colectivo.

7º Debe ser ambiciosa.

Con todos estos enfoques podríamos agrupar todas las aportaciones en un decálogo de conductas de la dirección para la resistencia y para la gestión del cambio:

1. Definición clara de objetivos, por etapas y resultados previstos para alcanzar la "visión".

2. Papel negociador con capacidad para ceder, consensuar o pactar, asegurando ventajas u objetivos parciales.

3. Ensalzar las ventajas conseguidas con los acuerdos en la negociación.

4. Reaccionar ante las resistencias, valorando sus consecuencias para detenerlas, ponderarlas, o dar en parte por pérdidas.

5. Lograr apoyos, coaliciones, contando con algún sector de los agentes resistentes al cambio más favorables para la adopción de acuerdos.

6. Crear equipos, grupos de trabajo en el que se puedan integrar al máximo los miembros de la organización.

7. Utilizar la información para contrarrestar la información negativa al cambio, y comunicar los logros realizados y los beneficios deseados.

8. Dividir las fuerzas resistentes al cambio, con recopilación de datos, informes, reuniones de trabajo para el cambio, y la utilización de gratificaciones, compensaciones o reconocimientos por la consecución de objetivos planteados.

9. Aprovechar toda situación de crisis para buscar soluciones compartidas, y que puedan ser justificadas o explicadas para las partes integrantes o destinatarias de los cambios; no hay que olvidar que toda crisis estratégicamente es una oportunidad.

10. Implicar a expertos, agentes del cambio y representantes de los intereses en conflicto con el fin de buscar soluciones que converjan con los objetivos del cambio y para implementar el cambio en la cultura de la organización, de forma que pase a ser una filosofía de la organización la del cambio constante hacia la mejora continua de la organización, para sus miembros y sus agentes externos.

4.4. Transformación digital y la resistencia al cambio

Un aspecto importante y a tener en cuenta en la actualidad, ha sido expuesto por Isabel Sagenmuller en su blog “U-Planner”, destacando como deben los líderes acometer o actuar contra la resistencia al cambio para lograr la transformación digital que existe en las organizaciones.

Para Jonathan Bether, Chief Digital Officer of SAP, lo más difícil de la transformación digital es cambiar el modo de pensar, porque la mayor resistencia está en los equipos humanos y su sensación de pérdida de control, a la incertidumbre de los beneficios que traerá esta transformación, el temor a recibir más trabajo, o a la incomodidad que implica salir de la zona de confort.

Para ello, Isabel Sagenmuller propone en su blog, cuatro buenas prácticas para que los líderes manejen el rechazo al cambio en un entorno de transformación digital:

1. Cambiar la mentalidad de los líderes, que son los primeros influenciadores en este proceso. Son los primeros que tiene que cambiar de mentalidad, no en el sentido de adoptar una nueva forma de hacer las cosas, sino en la forma de pensar de una manera más innovadora, en nuevas formas de resolver los problemas, y en llevar a cabo una renovación integral, en el sentido de preparar el terreno para que todos los miembros de la organización puedan interiorizarla y sumarse a este proceso, y para ello, es clave generar un entorno de seguridad y de confianza.
2. Comunicar los beneficios de la transformación, a través de mensajes claros que den respuesta a la pregunta de porqué deberíamos cambiar si la forma de trabajar es efectiva. Para ello es necesario contar con información sobre los resultados del cambio en los procesos, en el trabajo realizado entre todos y en las buenas prácticas conseguidas.
3. Promover con el ejemplo, y para ello los líderes deben saber cómo usarla y sacar provecho a las nuevas soluciones tecnológicas.
4. Estar abiertos al feedback, a la retroalimentación para conocer la situación y las causas de la resistencia al cambio digital si es que existen.

Todos estos elementos de la dirección para gestionar las resistencias al cambio deben partir de un fuerte liderazgo y una clara intención estratégica capaz de sumar voluntades en los diferentes ámbitos internos y externos de la organización.

Por ello, la definición de liderazgo a la que llegamos y que la relaciona con el cambio y el proceso estratégico, puede venir de la mano de de HOUSE,R.J y JAVIDAN,M (2001), como “la habilidad de un sujeto para influir, motivar y hacer que otros contribuyan a la eficacia y éxito de las organizaciones de las que forman parte”, reclamando con estos fundamentos la existencia de un proceso traducido en “la acción” de motivar e involucrar a los seguidores para cambiar, y contribuir a alcanzar con eficacia y éxito los objetivos comunes y compartidos en la organización, y en una visión futura deseada.

5. Estilos de liderazgo para el cambio

En los procesos y estrategias del cambio, el factor esencial para liderar y ser protagonistas de los procesos que se van a realizar en las instituciones u organizaciones, estará en función de los diferentes estilos de liderazgo que se desarrollen y que promuevan el cambio estratégico.

Sin embargo, hay que hacer matizaciones en cuanto a los diferentes estilos de dirección, que como ya se apuntó, cada estilo de dirección o liderazgo puede ser adecuado o necesario según los diferentes contextos o etapas en que se encuentra una organización, o a los momentos de la planificación estratégica que se realice en la organización. Por ello cada estilo de liderazgo y de dirección no serán necesariamente exclusivos, ni incompatibles entre si, sino que pueden desplegarse en función de las circunstancias de la propia organización, y de las características del tipo de liderazgo que se va a ejercer.

Con estas consideraciones, el planteamiento de la gestión del cambio deberá centrarse en conocer y determinar, qué tipo de liderazgo es el adecuado para realizarlo en un entorno cambiante, complejo, tecnológico y globalizado, como se denomina al que existe en la actualidad, y en un futuro también impredecible e incierto, y adecuarlo posteriormente al ámbito y características de las instituciones universitarias.

De acuerdo con estas premisas, en principio es preciso establecer una delimitación del liderazgo con figuras concurrentes y en algún sentido complementarias con el mismo.

5.1.El poder y el liderazgo

Desde los principios de la historia y correlativamente con nuestra evolución, se ha intentado definir y caracterizar lo que es ser líder, y lo que hace propio al liderazgo.

Inicialmente el liderazgo se le ha vinculado y asociado con la idea del poder. Mas claramente, WEBER,M (1947) ya definió el poder como “la capacidad de influir sobre la conducta de las personas”, lo cual también está íntimamente relacionado con la caracterización o definición del liderazgo, y asimismo, como la capacidad de influir sobre la conducta de otros, pero “de forma persuasiva” tal como señala, entre otros autores, GONZALES y GUENA (2005), es decir “sin la coacción”.

En este caso, también es necesario relacionar qué tipo real de poder es necesario para el ejercicio de un liderazgo efectivo. Básicamente, este añadido de “la influencia” sobre la conducta de las personas, pone de relieve la diferenciación que existe entre una situación de poder en las que se ejerce cuando existe una coacción de la libertad, con independencia de

sus justificaciones o modalidades para su ejercicio, mientras que en otras situaciones, cuando el liderazgo se adquiere a través de la influencia y de la persuasión, se está legitimando y diferenciándose así en su ejercicio de cualquier otro tipo de poder, y en lo que respecta a este estudio, se suma otro factor, por que el líder autentico y que dá valor al liderazgo es “el que crea estrategias”, y así, con su influencia podrá determinar la dirección de la organización, consiguiendo la identificación y el compromiso de los miembros de la organización, para que colaboren con la visión que se desea, y que se pretende conseguir de una forma compartida, y para abordar los cambios estrategicos y alcanzar el grado de excelencia deseada en la organización.

Por eso MINTZBERG,H (1992), define el poder como “la capacidad de afectar (entendido como causar efecto) el comportamiento de las organizaciones, y que tener poder es la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman”, siendo en este proceso, los lideres los agentes de la influencia mediante el poder de influenciar, para poder hacer en los individuos y en las organizaciones.

Dicho de otra manera ,BENNIS,W y NANNUS,B (2008), “los lideres potencian a los otros para traducir la intención en realidad y sostenerla”, esto es, el líder utiliza el poder como unidad de intercambio de transacciones creativas, productivas y comunicativas para recoger los esuerzos de los subordinados como forma una de potenciación del liderazgo.

Todo ello nos sirve para concluir, que en mi opinión, lo esencial en el liderazgo de una organización es el estilo del líder “que atraiga mas que empujar” a los subordinados, con un estilo de influencia por atracción que se logra con una visión ilusionante.

Dando por buena la premisa de que el liderazgo es básicamente un proceso de influencia, o si se quiere ampliar el concepto, de persuasión, también han existido otras aportaciones sobre la diferenciación entre el poder en si mismo y el liderazgo, y en esta línea podrían citarse las 5 clases de poder de FRENCH,J y RAVENT,B (1959), denominadas como:

- 1) el legitimo, en función de la posición en la organización, que también podría denominarse carismático,
- 2) coercitivo, por la imposición de sanciones o posibles castigo,
- 3) de recompensa, por poder gratificar o conceder beneficios a cambio de una conducta,
- 4) por respeto, por poseer conocimientos,habilidades o experiencias,
- 5) de referencia,por la admiración,

y posteriormente se añadió, por su actualidad en la vida de las organizaciones y empresas, el “poder de información” y últimamente tambien el termino aportado por HERSEY,P y BLANCHARD,K.H (1974) como es el “poder de conexión”, que está íntimamente ligado en la actualidad con las redes sociales y con el aspecto mas relacional de las personas entre las organizaciones.

Igualmente podríamos hacer referencia a los 7 poderes de ROVIRA,A (2006), en los que en su libro “Los Siete Poderes”, en formato de cuento medieval, realiza toda una exposición muy descriptiva sobre los valores fundamentales que definen al buen líder, partiendo de la idea

transmitida por Schopenhauer (1789), de que “el destino es el que baraja las cartas, pero nosotros quienes las jugamos”, haciendo así recaer en el líder la responsabilidad para realizar cambios y cumplir con los objetivos propuestos, como “arquitectos del destino”, aplicando las siete actitudes que considera poderes: el coraje, la responsabilidad, el propósito, la humildad, la confianza, el amor y la cooperación; nada diferentes de los que se apuntan para un liderazgo estratégico del siglo XXI, que señalaremos más adelante.

5.2. La Dirección y el Liderazgo.

Igualmente es necesario realizar una diferenciación entre la función de la dirección y el liderazgo, que pueden compartir rasgos similares, pero igualmente elementos claramente diferentes y especialmente significativos.

La dirección, se ha referido a ella la doctrina y las investigaciones de los autores, principalmente en relación a tres aspectos que la caracterizan, referidos a:

1. Los procesos de planificación y elaboración de presupuestos, señalando metas y objetivos para el futuro.

2. Asignando en el día a día los recursos necesarios, la estructura y la gestión de personal y de los puestos de trabajos junto con sus responsabilidades, y con las pautas necesarias para cumplir las funciones asignadas.

3. Estableciendo asimismo los sistemas de control de los resultados y del cumplimiento de planes y de los plazos.

Sin embargo, el liderazgo dentro de la organización cumplen una función totalmente diferenciada y esencial, como es la de realizar un cambio constante o de adaptación a través de los siguientes pasos:

1. Marcar un rumbo establecido o una visión deseada de futuro.

2. Coordinando el personal y creando coaliciones y alianzas internas y externas a la organización para comprometerse con la visión.

3. Motivar a los miembros y seguidores con los valores y las inspiraciones requeridas para que se produzca el cambio.

Por este motivo, señala KOTTER, J.P (1992), que si bien ambas se implican con la toma de decisiones, con algunas diferencias en los procesos de su creación, desarrollo, ejecución y resultados, las diferencias estarán principalmente en cuanto a su función y a la forma de realizarse éste último, que es en definitiva el liderazgo.

La función primaria del liderazgo produce valiosos cambios principalmente a través de la estrategia, y la segunda permite que la organización funcione correctamente, y con ello no quiere decirse que el concepto de dirección este referido con el del cambio, sino que la dirección unida a un liderazgo eficaz puede producir cambios más eficaces y eficientes, y a su vez un liderazgo efectivo puede ayudar a una dirección excelente, y de ahí la importancia y relación del liderazgo y la dirección estratégica de las organizaciones e instituciones, que es la base de este trabajo.

De una forma mas analítica y fundamentada, KOTTER,J (1992) desarrolla en cuatro apartados su análisis:

1. En cuanto a los fines:
 - a. La dirección tiene como finalidad la planificación y organización de los recursos, procesos y controles necesarios para conseguir los objetivos o resultados previstos.
 - b. El liderazgo se centra en fijar la dirección hacia un rumbo, en crear la visión compartida de la organización y crear los cambios necesarios para enfrentarse a los retos de un entorno cambiante.
2. En cuanto al personal y los miembros:
 - a. La dirección tiene como objetivo organizar y asignar a las personas a los puestos de trabajo y para ello es necesario crear la organización y estructuras necesarias.
 - b. El liderazgo tiene como objetivo conseguir que la gente acepte la visión y se alinee con la estrategia desarrollada para conseguir el cambio en la organización, siendo necesaria y muy importante una función de comunicación con los miembros y con el personal.
3. En cuanto a la motivación e inspiración del personal:
 - a. La dirección tiene como función primordialmente minimizar las desviaciones y supervisar los resultados previstos.
 - b. El liderazgo tiene como función definir claramente la visión y los valores, mediante la participación y el reconocimiento de esfuerzos , motivando y satisfaciendo las necesidades del personal.
4. En cuanto a las formas de su ejercicio:
 - a. La dirección tiene como objetivo crear procesos de dirección, mecanismos de coordinación mediante estructuras formales y cadenas de mando
 - b. En el liderazgo es mas importante las solidas redes informales, las alianzas y la cooperación con visiones relacionadas y compatibles, y con la creación de una cultura con normas, valores y creencias compartidas, que trascienden de la propia organización.

Delimitadas estas diferencias, que también se complementan, hay muchas matizaciones de las definiciones de liderazgo, ya que como afirmó STODGILL,R.M. (1948) “existen tantas definiciones como personas han intentado definir este concepto”, mientras que DRUCKER,P (1998) lo simplificaba con que “la única definición de líder es de alguien que tiene seguidores”, aunque para ganar seguidores no excluye “la falta de integridad para lograrlo”, (YULK,1989), como ya habíamos expuesto en la definición y distinción entre poder y liderazgo.

5.3.Liderazgo y calidad

Una aportación igualmente importante es el papel diferenciado que se otorga al liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia, que tiene un marco de referencia en 9 criterios: los 5 primeros facilitadores, y los otros 4 como resultados de la organización. Los primeros, los facilitadores cubren lo que hace la organización, y los resultados ofrecen los logros de la organización.

De esta forma, el modelo de excelencia esta basado en la premisa de que los resultados excelentes son debidos al desarrollo de los elementos facilitadores, y en función del porcentaje de importancia que se asigna a cada uno de ellos, siendo en el sistema europeo de calidad de un 10% de importancia al elemento de liderazgo en la organización, el segundo entre los elementos facilitadores, lo que viene a demostrar que “las organizaciones excelentes dependen de un buen liderazgo”.

De esta forma, los cinco subcriterios del criterio “Liderazgo” son:

1. Los lideres desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, y actuan como un modelo de referencia
2. Los lideres supervisan e impulsan las mejoras en el sistema de gestión como en sus rendimientos
3. Los lideres se implican con los grupos de interés externos
4. Los lideres refuerzan una cultura de la excelencia entre las personas de la organizacion
5. Los lideres se aseguran de que la organización sea flexible, y gestionan el cambio de forma eficaz.

Para el modelo EFQM, en mi opinión y muy importante, que el liderazgo se entiende asimismo como el compromiso del equipo directivo y del liderazgo para la movilización e inspiración de la necesidad del cambio, que se distribuye sobre otros miembros de la organización a través de la visión y de los valores que se transmiten al personal, involucrándoles en la dirección al cambio, y destacando los cinco elementos antes citados, como fundamentales del liderazgo de calidad y para la gestión del cambio.

5.4.Los mitos del liderazgo

Antes de analizar los diferentes estilos de liderazgo es preciso también hacer referencia a los mitos del liderazgo despejados de forma muy descriptiva por BENNIS,W y NANUS,B (2008):

Mito 1: el liderazgo es una habilidad rara; cuando la realidad es que las oportunidades de liderazgo son abundantes, y están al alcance de la mayoría de las personas y por los motivos, o por las causas mas dispares.

Mito 2: los lideres no se hacen, nacen; siendo la realidad que no existe la dotación natural para un don o habilidad extraordinaria, pero sí que pueden existir factores favorecedores del liderazgo.

Mito 3: los lideres son carismáticos; sin embargo para otros autores es todo lo contrario, porque el carisma es el resultado del liderazgo eficaz.

Mito 4: el liderazgo solo existe en el extremo superior de una organización, cuando la realidad es que el tamaño, la estructura, los procesos de toma decisiones e incluso la cultura van a ser determinantes del numero y tipología de diferentes liderazgos en la organización.

Mito 5: el líder controla, dirige, estimula, manipula; cuando la realidad es el punto o factor de potenciación del resto de los miembros, inspirándoles hacia una meta atractiva, y si es posible, sobreviviendo en el intento.

Mito 6: la única tarea del líder es incrementar el valor de los accionistas; y es verdad que es un requisito en sí mismo, pero también lo es crear mediante una visión, futuros más brillantes para todos los stakeholders y partes interesadas de la organización.

Y una vez despejados estos mitos, los siguientes pasos serán no solo como llegar a ser líder, sino como manifiestan BENNIS,W y NANUS,B (2008), como mejorar la eficacia del liderazgo para "estimular un estilo transformador de la organización y como arquitecto del futuro, sentar los cimientos para su éxito continuado".

6. Modelos de Liderazgo

Considerando estas premisas, una concluyente definición del liderazgo en la línea del presente trabajo, podría ajustarse a la expresión de WERSINSIN,T (2009) como "la actividad de influenciar a las personas para que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de sus objetivos", siendo ese uno de los retos más importantes del líder, que en la hipótesis de KOTTER,J (1992), es generar cambios y como líder su desafío será lograr inspirar e integrar a los miembros de la organización alrededor de una visión común o compartida, en definitiva llevando a cabo un liderazgo estratégico en la organización.

Esta es la definición central de la exposición de este trabajo por caracterizar la función del liderazgo como el factor esencial para la generación de cambios estratégicos y la dirección exitosa en la organización.

Existen no obstante una multitud de definiciones de liderazgo de diferentes investigadores que han abordado este estudio, pero a modo de resumen podrían agruparse en cualquier índice de los autores o investigadores.

Mucho más amplio es el estudio realizado por el Center for excellence in Management and leadership (CEML 2002), donde se identifican más de 1000 rasgos que definen el liderazgo en la literatura, concentrado a su vez en 83 atributos diferenciables para el concepto de liderazgo.

De ellas, lo más sobresaliente es destacar aquellas que están referidas expresamente a su influencia en la dirección estratégica, para su vinculación y aplicación como factor esencial en los procesos de cambio en las organizaciones, e igualmente con otros aspectos que abordaremos en este estudio, como es la relación del liderazgo con la propia eficacia y el desempeño en la organización, con su cultura y valores y su vinculación con la sociedad actual del conocimiento y de la innovación.

Al objeto de realizar una revisión bibliográfica y de las aportaciones realizadas para identificar las diferentes teorías generales sobre el liderazgo, seguiremos una agrupación de las mismas aportadas por otros investigadores, si bien resaltando sobre las mismas aquellos aspectos que están más vinculadas con la dirección estratégica y el cambio estratégico en las instituciones universitarias.

A este respecto podríamos agruparlas en:

6.1 Teorías de los rasgos o características del líder.

Existe la idea popular de que algunos hombres nacen líderes y que poseen cualidades o características que les diferencian sobre el resto de los miembros en una organización, y que por ello les inducen a seguirlos en sus propósitos, y de ahí parte la teoría de la existencia del “gran hombre”, que caracteriza al líder en virtud de ser una persona con unas “características excepcionales”.

Partiendo de esta perspectiva, el liderazgo ha sido de una constante en nuestra condición humana y así ha sido investigado a través de múltiples enfoques: filosóficos, sociológicos, religiosos, antropológicos, políticos y desde las diferentes ramas académicas universitarias.

Podemos citar a ARISTÓTELES (385 a C), quien hacía referencia a que “ Todo Estado tiene una tarea que llenar y será el más grande el que mejor la desempeñe”, y por ello también señalaba que “el hombre virtuoso merece el poder a causa de su superioridad”.

Más próximo a nuestra cultura e historia y artífice de nuestro ordenamiento jurídico y de las relaciones en nuestra sociedad, ALFONSO X “El Sabio” (1221), citando al mismo Aristóteles, afirmaba en su Ley VI, sobre lo que quiere decir Rey y porque se llama así, “que el Rey no era solamente guionero y caballero de las huestes, mas aun era señor sobre las cosas espirituales que entonces se hacían por honra a los dioses”.

Más cercano a nuestros días, citaremos a NIETZSCHE, F (1844), poeta y también filósofo de los más importantes del siglo XIX y con una gran influencia en nuestra cultura occidental, quien consideraba que “el hombre debe ser superado por el superhombre, porque se siente atraído por el superhombre, y porque su voluntad quiere ir hasta el superhombre”.

Un enfoque relacionado y más actual podría atribuirse a ADLER, N.J (1991), en relación con las teorías psicológicas de la personalidad, que fijándose en la utopía del “superhombre”, hace recaer parte de su justificación sobre “el poder creativo de sí mismo”, descomponiéndolo en factores como son estilos de vida, los intereses sociales y las ficciones finalistas.

Siguiendo con estas caracterizaciones extraordinarias de los líderes, las teorías de los rasgos estudian a los líderes por sus cualidades personales o rasgos individuales que les hacen posible conseguir los logros en las organizaciones.

Quizás el primero fue HENRY, F (2013), quien sin concretarlo específicamente como cualidades del liderazgo, sí que destacó la existencia de elementos en los procesos de producción de las empresas, sobre los cuales podrían analizarse los estilos de dirección: el de las capacidades técnicas para el logro de los resultados u objetivos de producción preestablecidos, y por otra, el de las capacidades administrativas, entendidas como la forma de trabajar para conseguir esos objetivos, siendo estas dos cualidades, si así se quiere entender, como elementos implícitos y necesarios en la dirección de las organizaciones.

Por su parte, STODGILL, R.M (1974) identifica seis factores primarios asociados al liderazgo, como son la capacidad, la consecución de logros, la responsabilidad, la participación, el estatus y la situación en la organización.

Sin embargo, revisando 124 estudios sobre los rasgos realizados desde 1904 a 1971, concluyó que no se pueden identificar rasgos que fuesen necesarios o suficientes para definir el liderazgo, ni que se pueda llegar a ser líder por la posesión de cierta configuración de los rasgos personales.

No obstante, tampoco hay que dejar en el olvido, la existencia de una pseudo-ciencia relacionada con la fisionomía, que postula la existencia de correlaciones entre la apariencia física de una persona y su conducta, su carácter moral, que incluso pasó a conocerse como la Escuela positivista del delito con LOMBROSO, C (1909), quien estableció que las causas de la criminalidad estaban relacionadas con la forma, las causas físicas y biológicas, y que éstas eran determinantes del delito, y de la impunidad del mismo, o de sus atenuaciones para la imposición de la pena.

Fuera de este campo doctrinal, también es señalable la aportación y apreciación de GIBBS, P (1969), señalando que no obstante los rasgos que puedan caracterizar a los líderes como la inteligencia, extroversión, dominancia, empatía, éstas lo son en ciertas condiciones y bajo condiciones específicas, lo que aventura ya un factor importante, como es la relatividad del liderazgo y lo que es más importante, el carácter situacional en todo caso de los rasgos de la personalidad, o en definitiva de los estilos de dirección y liderazgo.

Igualmente el programa de investigación en liderazgo directivo de GALLUP, consultora internacional de estrategia y de desarrollo del liderazgo sobre más de 50.000 líderes y directivos públicos y de empresas privadas, identificó 12 rasgos universales, recopilados por NEWPORT y HARTER (2016), como: intenso, competitivo, inspirador, valiente, preparado, consistente, entusiasta, orientado al éxito, analítico, focalizado y visionario.

Siguiendo estos modelos también existiría una coincidencia con las características presentes en los líderes excelentes de GRUENDFELD, (2004), como son la maestría para motivar, la pasión por el desarrollo propio y el de los demás, habilidad para delegar, la voluntad profesional y la humildad, y muy importante para el enfoque de este trabajo, el de la existencia de una visión en la organización.

Otra orientación de estas teorías es evolución hacia un líder carismático con el concepto o caracterización de un "superliderazgo" de MANZ, C y SIMS, H (1990), donde el líder más apropiado es aquel que puede liderar a otros a que se autolideren, o lo que otras aportaciones vendrán a caracterizar como "líder de líderes" en la propia organización.

Quizás el mejor exponente de las aportaciones de las teorías de los rasgos lo realizó COLLINS, J. C (2001), argumentando que el liderazgo de excelencia sostenida se correspondería con un retrato de habilidades, destrezas, junto con los rasgos de personalidad, donde el nivel más alto en una jerarquía de capacidades directivas sería el líder de Nivel 5, para un liderazgo eficaz.

A partir de la publicación de su "*Built to last*", identifica el nivel 5 que caracteriza al liderazgo como "transformador, construyendo con un impulso organizativo, dando prioridad a la creación de equipos para la creación de la estrategia adecuada, y manteniendo la disciplina de pensamiento, de la acción y de las personas, y enfrentándose a la realidad, pero con fe en el futuro, en la visión de la organización".

En esta línea, partiendo de un estudio realizado a 60 ejecutivos sobre las empresas que figuraban publicadas en la revista "Fortune" por su excelencia empresarial, BENNIS,W (2000), resaltó cuatro competencias del liderazgo que son las determinantes para el éxito de las organizaciones, que podríamos calificar como un liderazgo exitoso:

1º. Gestionar la atención, en función de la capacidad de atraer a los demás hacia ellos, porque tienen una visión, unos planes para la organización y los involucra y trasmite su interés, mediante una visión con sentido de resultado, de metas u orientaciones para alcanzarlos.

2º Gestion del significado, mediante la comunicación para hacer visible, tangible y real para los miembros de la visión propuesta, que va mas allá de una simple explicación o aclaración de intenciones, sino que supone "la creación de un significado".

3º. Gestion de la confianza, siendo para BENNIS,W (2000), mas importante la fiabilidad que la fidelidad, y

4º. Gestion de si mismo, conociendo las capacidades propias y utilizándolas eficientemente.

Y concluyendo con este analisis, manifestando que si algo había aprendido, es que "en ultima instancia, lo que determina que las organizaciones alcancen el éxito o el fracaso, es el liderazgo", en la línea que se mantiene en este trabajo.

Las ultimas aportaciones que también podrían incluirse con este enfoque,sería la realizada por FOLKMAN y ZENGER (2008), con el concepto del "Líder extraordinario", sobre un analisis realizado con cuestionario 360º a mas de 26.000 lideres de la Union Europea, America Latina, Estados Unidos y Asia, mediante descriptores del comportamiento para comparar el 10% de los lideres con desempeño mas alto, con el 10% de los desempeños mas bajos.

De las competencias del "líder extraordinario" resultaron agrupaciones en 5 dimensiones: 1º) por su orientación a los resultados y su iniciativa y disposición a la fijación de metas; 2º) por su disposicion a liderar el cambio con una perspectiva estratégica y para la realización de alianzas y colaboraciones; 3º) por sus capacidades técnicas y profesionales; 4º) por sus habilidades interpersonales para la comunicación,motivación,trabajo en equipo, y 5º) por su carácter, entendido por su integridad, honestidad, coherencia y valores.

De igual manera se puso de manifiesto rasgos o cualidades personales que suponen una incapacidad para el ejercicio del liderazgo, como es la falta de competencia y preparación técnica, la falta de asuncion de responsabilidad, de riesgos y de iniciativa, a lo que habría que incluir a quienes también señalan como la existencia de un "liderazgo tóxico" que estaría muy vinculado con la falta de una conducta ética , de valores y en el lado opuesto, la existencia de un fin o beneficio personal con el ejercicio del liderazgo.

En este sentido, GORRITI,M (2009), haciendo referencia a las conductas indeseables del liderazgo, se refiere a HOGAN,R y HOGAN,J (2001), que en su obra sobre "el lado oscuro del liderazgo", exponían que un mal liderazgo normalmente no lo era por causa de la carencia de los rasgos necesarios del mismo, sino por el mal uso de los mismos, señalando entre éstos y los que apporto por mi experiencia : a) la incapacidad para delegar; b) ser reactivo más que practico, buscando el conflicto o la confrontación; c) la incapacidad de mantener contactos con

una amplia red de colaboradores; d) la incapacidad para construir equipos, prefiriendo un grupo reducido de adhesión inquebrantable como un club de fans del líder ; e) la pobreza de juicio; f) lentitud en el aprendizaje; g) estar excesivamente encima del trabajo de los subordinados.

También se refiere a estas tipologías, las que establece KELLERMAN,B (2005), con una forma mas descriptiva de:

1. Liderazgo incompetente, por la falta de habilidades, competencia, o voluntad para producir los cambios y los objetivos deseados.
2. Liderazgo rígido, por la falta de capacidad de adaptación a los cambios en el entorno.
3. Liderazgo descontrolado, por la falta de autocontrol y consistencia personal.
4. Liderazgo insensible a las necesidades de los subordinados.
5. Liderazgo corrupto, en sus convicciones, valores y fines personales al margen de la organización.
6. Líder insular, despreocupado de los intereses y del bienestar fuera de su campo de acción propuesto.
7. Líder demonio, con el uso del miedo y la coacción como estilo de dirección.

Todas ellas ya las expresó Alfonso X “El Sabio” (1221), en su obra “Las Partidas”, en la Ley X, describiendo

“Que quiere decir tirano y como usa su poder en el Reino después de que es apoderado para él”, que como dijeron los sabios antiguos, tirano quiere decir del señor cruel que se apodera de algún reino o tierra por la fuerza, o por engaño o por traición; y que son de tal naturaleza que despues de que son nombrados hacen más en provecho propio que en el común de los súbditos; porque procuraron de corromper a los poderoso y matar a los sabios; porque procuraron fiarse mas de los extraños que de los de su tierra porque le sirven a su voluntad, y que si se usase mal el poder en las formas que se dicen en esta Ley, podrán decir las gentes que es un tirano y que el señoría que ejerciese era injusto, al igual que dijo Aristóteles (385 a C) en su libro “La Política”, toda una descripción que se mantiene vigente en los comportamientos del liderazgo político en la actualidad.

6.2.-Teorías de la contingencia o situacionales

Sin embargo, han existido algunas criticas sobre estas teorías por considerar,entre otras diferencias, que no tienen en cuenta las variables situacionales que venían apundandose en anteriores estudios, asi GIL RODRIGUEZ (2003) y RODRIGUEZ-FERNANDEZ, (2004), por lo que han venido a sucederse otras serie de teorías que podríamos encuadrar como contingenciales o situacionales.

Entre ellas, destaca el modelo de FIEDLER,F.E (1964,1967,1971), quien argumentó una nueva variable tratando de superar las visiones de los enfoques anteriores, partiendo de un definición muy sencilla del estilo o tipo de liderazgo, como “un sistema relativamente consistente de interactuar con otros que ocupan una posición subordinada” FIEDLER,F.E (1971).

Para ello FIEDLER, F.E (1971) construye la escala LPC (*Least Preferred Coworker*) o colaborador menos preferido, que consiste en una evaluación mediante una escala bipolar de adjetivos con los que el líder describe al “compañero menos preferido” entre todos con los que haya tenido más dificultad para trabajar.

La persona al responder en el cuestionario como valora al compañero con una más alta o menor calificación en el LPC, lo que permite presuponer cuál es el estilo de dirección más adecuado, bien a la tarea o a la producción, o bien a las personas y a las relaciones.

Asimismo tiene en cuenta variables o factores que determinan la favorabilidad, como la posición del líder en la organización, la estructura de las tareas y las relaciones personales entre el líder y los seguidores, esto es, estudia los alrededores del líder.

El liderazgo efectivo se producirá como resultado de la equiparación entre el estilo (medido con el cuestionario “LPC”), y con el grado de favorabilidad de la situación (la medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados).

En la misma línea para exponer que existen factores organizacionales, tanto de orientación hacia las tareas o a la producción y hacia las personas y sus relaciones, y que estas producen efectos sobre el comportamiento del líder y del liderazgo ejercido, está el enfoque de la Escala del Liderazgo de HERSEY y BLANCHARD, K.H (1974), que desarrollaron un “Inventario de Estilo y Adaptabilidad del Líder” (LASI), posteriormente denominado “Descripción de la Adaptabilidad y Efectividad del Líder”, siendo sus objetivos evaluar el estilo del líder en función de su posición, relacionado con una conducta orientada a la tarea o a las relaciones, y que también puede variar, en función del rasgo de la adaptabilidad, esto es, en función de la madurez de los colaboradores, o del grupo en el que tienen que actuar.

En su aplicación, prescribe 12 situaciones ante las que la persona elige cuatro alternativas de respuesta y cada una de ellas conduce a determinar y evaluar su preferencia por un estilo de dirección (ordenar-persuadir-participar o delegar), y por otra, también su efectividad, en función de poder adaptar su estilo preferido de dirección a las circunstancias o las necesidades que requiera la situación o el entorno.

Esto es, la efectividad del liderazgo dependerá, primero del grado en que el líder sea capaz de adaptar o modificar su liderazgo cuando la situación lo requiera, y segundo, que es la idea fundamental, a través del ajuste del estilo con el nivel de madurez o preparación de los miembros.

De esta forma, el líder debe evaluar y conocer el nivel de preparación de los miembros del grupo y modificará su estilo de liderazgo según la madurez de sus subordinados, tomando para ello en consideración: indicadores de competencia (desempeño previo de puestos de trabajo, experiencia profesional, habilidades adquiridas), así como indicadores de actitud (aceptación de retos y desafíos, flexibilidad y de adaptabilidad para el trabajo (iniciativa, independencia), y con el conocimiento de estos factores se establecerá el modo de liderar o dirigir a las personas, con un mayor o menor control para definir las tareas, o en sus conductas, mediante las recompensas que les correspondan según las metas alcanzadas, y fomentando la comunicación, la participación y las relaciones personales en el grupo.

De esta forma el estilo del liderazgo podría ser:

1. Directivo, con alta función hacia la tarea y baja para las relaciones.
2. Persuasivo, con alta función hacia la tarea y también hacia las relaciones.
3. Participativo, con baja función hacia la tarea y alta hacia las relaciones.
4. Delegativo, con baja función hacia la tarea y baja también hacia las relaciones.

El liderazgo situacional ha tenido una relevante importancia en la literatura académica y en las investigaciones, y en este sentido, un enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo estaría en las propuestas de (YULK, G.A, 2013), en la medida que pueden aportar algunos elementos importantes a tener en cuenta para precisar la función del liderazgo:

1. En primer lugar, es evidente que el líder se caracteriza por la acción, por su capacidad de inspirar a otros por su carisma y movilizarlos a una visión (BURNS, 1978; BASS, 1985), lo que conlleva la combinación de dos dimensiones, a las que HERSEY, P y BLANCHARD, K (1974), denominan “comportamientos de tareas”, con los que se refiere a los deberes y responsabilidades de los líderes para determinar cómo hacer y cumplir los objetivos, y por otra parte a los “comportamientos de relaciones”, que se definen por el grado en que el líder practica las relaciones o comunicaciones para conseguir de los seguidores los objetivos o metas propuestas.
2. También sostienen, que ambas variables producirán diferentes efectos dependiendo de cómo se combinen entre ellas, y la madurez de los seguidores, que es una cualidad que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente, como señala SANCHEZ, E (2000), quien citando a ARGYRIS, (1964), es un proceso continuo donde una personalidad “sana” se desarrolla desde la inmadurez a la madurez, lo que conllevaría, en su opinión, a que cuando se produce un ajuste entre el estilo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores, el líder contribuye al desarrollo de la madurez, lo que nos trasladaría a los planteamientos de un liderazgo transformacional en la organización.
3. Asimismo, relacionando el grado de madurez de los seguidores con el ejercicio del poder o de dirección, el líder podrá valorar qué base de poder debería emplear para el cumplimiento de las tareas, o bien para influir y motivar en los comportamientos para realizarlas.
El líder en este contexto, debe decir a los seguidores qué hacer, cómo hacer, y si es posible, recompensar en la dirección deseada. La aportación se centraría en este sentido en el reconocimiento de que cada líder puede tener un estilo de liderazgo diferente, dependiendo de la situación, de la madurez y preparación de sus seguidores y actuar en consecuencia.
4. Otra aportación a destacar, es la importancia de que el líder conozca el poder que tiene, y cómo y cuándo puede utilizarlo, teniendo en cuenta que en su desarrollo puede modificar los comportamientos necesarios para la gestión del cambio en las organizaciones, integrándose de esta manera como un factor esencial para liderar el proceso de cambio organizacional.

5. Con independencia del planteamiento teórico del modelo y la falta de mayores evidencias empíricas en su utilización, si que aporta en mi opinión muy importante, una evidencia intrínseca entre dos variables que son determinantes en la organización: la capacidad y la motivación, y el factor de variabilidad de estos elementos durante el tiempo y en función de la situación de los miembros de la organización, líder y seguidores incluidos, y el propio entorno de la organización, entre los que han de tenerse en cuenta los condicionantes del cambio que hemos expuesto en este trabajo, entorno socio-cultural, político, económico y tecnológico.

Este planteamiento puede ser muy útil para la caracterización del liderazgo universitario en torno a las variables situacionales expuestas y en relación con el entorno en que se desarrollan.

No obstante, también han existido algunas críticas o se han resaltado algunas carencias del modelo, como por GRAEF, C (1983), respecto al concepto de madurez utilizado para el modelo; por la arbitrariedad en la misma escala del nivel de madurez, o incluso la descripción en sí misma de la curva de madurez, NICHOLLS, J.R (1985), y por la inconsistencia del modelo en tres de sus principios: el de la continuidad, la consistencia y la conformidad, proponiendo un "modelo congruente", que consiste en que el líder debe empezar con un estilo de alta tarea y alta relación ante una persona o grupo, con poca capacidades y pocas motivaciones, haciendo con su estilo de dirección que el individuo o grupo aprenda los requerimientos del puesto o de las tareas, y así avanzar progresivamente, haciendo posible extenderlo hacia un liderazgo transformacional y no solo transaccional.

YULK, G (1989), también planteó el enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo basado en los siguientes aspectos:

1. El estilo del liderazgo, bien por su comportamiento dirigido al cumplimiento de las tareas o las relaciones personales
2. La independencia de las dimensiones del comportamiento del líder
3. El concepto de madurez
4. La efectividad, como resultado del ajuste entre el estilo de liderazgo y la situación
5. Las técnicas para la modificación del comportamiento y
6. La percepción del poder

Asimismo, más descriptivamente, y en la línea de los modelos de la contingencia o de las teorías situacionales del liderazgo, GREEN y COOPERS (1998), parten de símbolos religiosos para describirlos como el profeta (vendrán tiempos mejores); el sabio (lo que hay que hacer); el sacerdote (que Dios reparta suerte); y el visionario (ya os lo dije).

IBRAHIM, A.B y KELLY, J (1986) también asimilaba figurativamente cuatro los estilos desarrollados por los directivos: el entrepreneur o empresario; el profesional; el care-taker o resolutor de problemas; y el visionario, y cada uno de estos estilos está relacionado a su vez con diferentes tipos o estados de la estrategia en la organización.

Desde otra perspectiva HOFER, et al (1980) también han venido relacionando los tipos de liderazgo con los tipos de estrategia, en función de cuál sea la posición competitiva de la empresa y el grado de atracción de la industria, esto es resaltando la importancia de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, y en este equilibrio es importante el papel de

quien lo ejerce como líder, que para DESS,G y MILLER,A; THOMSON y STRICTKLAND,(1994) debe concretarse en cuatro actividades:

1. Fijar la orientación básica de la empresa o de la organización, lo que supone crear un liderazgo visionario capaz de crear la visión estratégica querida para la organización.
2. El diseño de la organización para crear estructuras organizativas, procedimientos y recursos que aseguren la implantación de la visión y de la estrategia elegida, apuntando en este sentido NAVAS,J y GUERRAS,L (1988), que en este cambio es necesaria la tarea de la dirección para promover un ambiente capaz de generar ideas en todos los niveles organizativos, trasladando de esta manera a todos los miembros de la organización la capacidad de una continua adaptación a las circunstancias cambiantes.
3. Incluir una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético, lo que acentúa la introducción de una función del liderazgo en los ámbitos de la responsabilidad social corporativa y la ética en las organizaciones, fuertemente demandada en la cultura actual de las organizaciones.
4. La gestión de las presiones políticas en la formulación y para la implementación de la planificación estratégica que es inherente a toda función de liderazgo, y en sus relaciones con los grupos de interés, destinatarios o participantes de la estrategia de la organización.

Esta última aportación abre el camino a la teoría “Ruta-Meta” de HOUSE,R.J y MITCHELL,T.R (1974), para quien el éxito del liderazgo no depende solo del líder, sino también de las derivadas de la situación del grupo, empresa u organización, y por ello se hace necesario conocer el grupo, y en base a ello, poder alinear el estilo del líder con la situación del grupo.

En esta línea más simplificada de la teoría de “Ruta-meta” de HOUSE,R.J y MITCHELL,T.R (1974), proponen cuatro supuestos en los que los líderes adoptan la toma de decisiones: el democrático, el directivo, el participativo y el orientado al logro.

De esta forma,

1. Ante una situación de carencia de seguridad en el grupo o de los seguidores, el estilo de liderazgo será principalmente el de apoyo a la realización de las tareas, generando de esta forma un aumento de la satisfacción de los seguidores.
2. Ante la falta de interés por el trabajo, el estilo de dirección estará orientado al logro de los objetivos, logrando solo aumentar la satisfacción laboral mediante el cumplimiento de las metas por los métodos de dirección adecuados a la situación y al entorno.
3. Ante objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de dirección deberá ser participativo fomentando la creatividad y la aportación de los miembros para la consecución de los objetivos, siendo de esta forma la manera también de obtener la satisfacción personal.
4. Ante una situación de tareas ambiguas, el estilo de dirección debe ser directo, con precisión en las decisiones y acciones que deben adoptarse, y con las consiguientes

recompensas o correcciones en función del trabajo realizado, y consiguiendo así una equitativa o justa satisfacción con el trabajo realizado.

Otras aportaciones o teorías emergentes sobre el liderazgo situacional, son las de la teoría de los sustitutos de KERR,S y JERMIER,J.M (1978), quienes afirman con ella, que existen diferentes factores, como el de la situación en la que se encuentra la organización y sus miembros, en la que pueden hacer mejorar, neutralizar o ser sustitutos del comportamiento del líder, y de esta propuesta surgió la denominada Escala de Sustitutos del Liderazgo (*Leadership Substitute Scale*).

Para ello, KERR,S y JERMIER,J.M (1978) han tratado de identificar sistemáticamente los factores situacionales que pueden sustituir el impacto del liderazgo, a través de un cuestionario que contenía 13 sub-escalas con un total de “55 items” valorados según la escala LIKERT,R (1967).

De los estudios realizados se desprendían la predisposición de las actitudes y percepciones del trabajo a seguir en el desempeño del trabajo del empleado, y de cómo el método variará dependiendo de la situación y del grado en que se sustituye el liderazgo presente o ausente, para una situación concreta del trabajo en la organización.

Esta propuesta indirectamente tiene que ver con la autonomía de los grupos de trabajo o la autogestión, que pueden ser entendidas como un “sustituto del liderazgo”, y que están presentes en el ámbito académico o de investigación, en los que el propio grupo o equipo de trabajo o grupos de investigación, pueden sustituir el liderazgo formal de la institución.

En este escenario también tiene cabida, y según el tipo de sus organizaciones, la forma organizativa y de dirección denominada “Hipertexto”, como una organización basada en el conocimiento y aprendizaje mediante equipos de proyectos a través de las capas, de NONAKA,I y TAKEHUCHI,H (1995) o formas “hipertrebol” de HANDY,C (1997), también con equipos de trabajo creados para favorecer la innovación con profesionales altamente cualificados, con diferentes dedicaciones y funciones definidas o externalizadas, las organizaciones y las relaciones de trabajo que se requieren son flexibles, fluidas, autoreguladas y autogestionadas en sustitución a un liderazgo formal, aun cuando existirá en todo caso un liderazgo representativo bien carismático o cualificados por las habilidades predominantes en el grupo, y en función de la situación en la que opere.

6.3. Teorías conductuales, transaccionales y transformacionales.

En la línea abierta hacia la consideración de la conducta o del comportamiento del liderazgo, los estudios posteriores se centraron no tanto en los rasgos, sino en aspectos relacionados con la conducta del líder y sus efectos en los seguidores.

Aparecen en este sentido unas primeras aportaciones de la denominadas “teorías del campo social”, de LEWIN,K (1951), junto con LIPPIT,R y WHITE,R. (1938,1939), que consideran las situaciones en que se encuentran los grupos, su estructura, las tareas que se realizan, los objetivos, y cómo el líder se adapta para realizar sus funciones en el grupo, en relación a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y de *laisse-faire*.

Por otra parte, las investigaciones de la Universidad de Ohio (1958) se centraban en identificar las distintas conductas desarrolladas por los líderes a partir de las observaciones que realizaron y que se articulaba entorno al comportamiento del líder a través de la estructura de la organización, y de la consideración de los miembros y de los trabajadores.

Con el fin de investigar el comportamiento de los líderes establecieron un cuestionario que describía el comportamiento del líder, (*Leaders Behaviour Description Questionnaire*), o cuestionario descriptivo de la conducta del líder (LBDQ), y el (*Supervisory Behavior Description Questionnaire*), o cuestionario descriptivo de la conducta del supervisor (SBDQ), aplicándolos a múltiples miembros y a diferentes tipos de organizaciones

A partir de los trabajos de la Universidad de Michigan sobre las características organizacionales y de desempeño de los trabajadores, apareció la rejilla gerencial de BLAKE, R y MOUTON, J.S (1966), en los que se analizaba dos dimensiones en las organizaciones, orientadas: a) al interés por las personas/relacional y b) al interés por la producción/las tareas, situándolos en dos ejes con una escala del 1 al 9 dando así lugar a cuatro estilos de dirección:

a) en el interés mínimo por las personas (1) y máximo por las tareas (9), que se correspondería con un estilo de Dirección Autoritaria.

b) un interés mínimo por las personas (1) y mínimo por las tareas (1), que daría lugar a una Dirección Ineficiente.

c) en una situación de interés máximo por las personas (9) y mínimo por las tareas (1) daría lugar a una Dirección tipo Club Social.

d) una dirección máxima, tanto en las personas como en las tareas (9/9), que daría lugar a una dirección expresada como Dirección en Equipo, existiendo asimismo una dirección equidistante entre ambas relaciones (5/5).

Esta propuesta sobre la rejilla gerencial estaba a su vez relacionada y se complementaba con las teorías de dirección X e Y propuestas por Mc GREGOR, D (1960), en las que el estilo de liderazgo se centraría en dos modelos opuestos del comportamiento humano: autoritario y participativo, que fue continuado por los estudios de la Escuela de Escandinavia, que partían de la necesidad de tener en cuenta la dimensión del líder en un mundo en continua evolución, en el que la conducta del líder es fundamental para hacer frente a las necesidades del cambio.

Por parte de POSNER, B.Z y KOUZES, J.M (1993), sobre una investigación realizada sobre las percepciones que los seguidores tienen sobre los líderes, hacen referencia a un "inventario de prácticas de liderazgo" describiendo asimismo cinco conductas o comportamientos del líder:

1) desafiando los procesos; los líderes son pioneros y están dispuestos a hacer innovaciones, experimentan y exploran nuevas maneras para mejorar la organización y para buscar nuevas oportunidades.

2) habilitando a otros para actuar; infundiendo a las personas metas colaborativas, y concediéndoles la posibilidad de tomar sus propias decisiones.

3) modelando el camino; siendo claros acerca de sus valores y creencias y comportándose consistentemente con ellos y actuando como ellos esperan que los demás actúen.

4) inspirando una visión compartida; que establezca el rumbo con una actitud positiva y prometedora de la dirección deseable a la que la organización se dirige y,

5) en un enfoque mas próximo al liderazgo de los valores, “exortar el corazón” reconociendo los esfuerzos y contribuciones de sus seguidores y expresando con orgullo los logros del grupo a la visión común.

Es interesante destacar en esta propuestas unas conductas relevantes en su modelo de liderazgo, siendo pionero para la mejora de la organización con la búsqueda de oportunidades, modelando el camino e inspirando una visión compartida a sus miembros, en la dirección de un liderazgo de valores.

El éxito del liderazgo lo resume, en una relación especial de confianza entre el líder y sus seguidores, que a su vez requiere de otros atributos como el de la honradez, la aptitud, la inspiración y la credibilidad, y para ello asimismo propone unos requisitos para mantener ese lazo de confianza, que de forma descriptiva señala como, conocer a sus seguidores; estar abiertos para escuchar, observar y sentir empatía; hablar con pasión para comunicar con entusiasmo acerca del sueño o visión; predicar con el ejemplo y vencerse a uno mismo, porque la verdadera lucha del liderazgo, afirma, es interna y comienza con firmes convicciones y con definir el sistema propio de valores.

En esta línea, otras teorías también se centraban sobre los aspectos del liderazgo vinculado con sus efectos sobre el desempeño de los grupos, la “Escala de Liderazgo Grupal de KLINE,T”, (2003), o el de la evaluación de los empleados para determinar el estilo del liderazgo (SAGIE, ZAIDMAN, TEEN y SCHATZ); o el enfoque orientado a la percepción de los seguidores a través del “Test de Adjetivos de PITCHER” (*Pitcher Adjective Test*,PAT,1997), compuesto por 6 adjetivos que caracterizan el comportamiento del liderazgo en un estilo artesano, tecnócrata, de atista y para cada uno de ellos una serie de adjetivos que definen su ejercicio.

Otras aportaciones a estos modelos son las aportaciones de LOPEZ MARTINEZ ,E,(2002), que establece 8 variables del modelo de la teoría de la contingencia:

1. El grado de información y experiencia del líder
2. El grado de información de los subordinados
3. La estructura del problema
4. El alcance de la toma de decisiones
5. El grado de aceptación por parte de los subordinados
6. La probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder reciba la aceptación de los subordinados
7. La probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en las decisiones adoptadas
8. El grado de motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos de la organización.

Desde una perspectiva integradora, puede proponerse buscar una salida a las dificultades de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo mediante “una integración coherente de las principales aportaciones de las teorías tradicionales” mediante un Modelo de

Caracterización, a través de un análisis con métodos cuantitativos y cualitativos para describir el estilo de liderazgo y de dirección más efectivo.

Este modelo se inscribe en la lógica funcionalidad de los modelos de BLAKE,R y MOUTON,J y HERSEY,P y BLANCHARD,K y parte de los siguientes supuestos:

1. Existe en principio un liderazgo predominante del directivo hacia las tareas.
2. No existen modelos puros de liderazgo, sino combinaciones y complementarios.
3. En las organizaciones existen variables determinantes de las dos direcciones que son las que van a valorar el estilo de dirección:

A) La dimensión hacia las “tareas o resultados”, de acuerdo con un proceso de revisión bibliográfico, las variables que conformarían o que permiten caracterizar la orientación hacia esta dimensión serían:

1. La existencia de normas, objetivos estandarizados.
2. La existencia de sistemas de control
3. El grado de desempeño, el logro de objetivos y de las tareas asignadas.
4. La forma de la impartición de ordenes y su carácter.
5. La asignación de responsabilidades a los colaboradores
6. El tipo de poder con que cuenta el dirigente.

B) Para la dimensión hacia “las personas o las relaciones”, aquellas que se centran en fomentar la participación, la comunicación, el buen clima laboral y de trabajo, procurando el bienestar y satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

Las variables que permiten caracterizar esta orientación hacia las personas serían:

1. El grado de comunicación del dirigente.
2. La forma y estructuración del proceso de toma de decisiones.
3. El grado de incentivar y valoración del trabajo en equipo
4. El ambiente del trabajo en términos de confianza y clima laboral.
5. La frecuencia de las relaciones entre directivo y colaboradores.
6. Las formas de motivación para lograr los objetivos propuestos.

Este modelo se diseñaría sobre la base de dos ejes, con una escala de de 0 a 10, siendo la ordenada (eje X) donde está ubicado el énfasis hacia las tareas, y el eje de la abscisa (eje Y), el énfasis en la persona, de forma que de su representación, se pueden presentar los siguientes estilos de dirección:

1. Estilo indiferente, donde los dirigentes son indiferentes con las relaciones de las personas y de las tareas.
2. Estilo tecnócrata, con un bajo énfasis en las relaciones personales y alto en las tareas, equivalente a un liderazgo autocrático.

3. Estilo sociable, con bajo enfoque en las tareas y alto en las relaciones personales, participativas.
4. Estilo comprometido y bilateral, con un alto énfasis tanto en las tareas como en las relaciones y en el trabajo en equipo..

Otras aproximaciones a estas teorías conductuales, podrían señalarse las de VROOM,V.H y YETTON,P (1973), que relacionan la conducta del liderazgo y la participación para la toma de decisiones y parten de que el líder debe adaptarse necesariamente a la estructura de la tarea, la cual en si misma ya es variable y diferenciada en las diferentes organizaciones.

El comportamiento del líder para estas posturas se basa en cumplir una función de guía en base a cuestiones que deben emplear los administradores para evaluar el estado de la situación, y actuar en consecuencia,dando lugar de esta forma a 5 estilos de liderazgo:

1. Autocrático I: el líder resuelve en función de la información recibida.
2. Autocrático II: el líder obtiene datos e información de sus subordinados, y decide.
3. Consultivo I: el líder expone el problema a sus subordinados y con los datos recibidos, decide.
4. Consultivo II: el líder se reúne con sus subordinados para compartir enfoques del problema, y luego decide.
5. Grupal: el líder expone el problema al grupo, analizan la situación, y acuerda una decisión con el grupo.

Un nuevo enfoque desde esta perspectiva conductual y emergente del liderazgo, es apuntada en los trabajos de CUADRADO,I y MOLERO,F (2002), que sería la del liderazgo femenino, o también denominado como liderazgo de las mujeres, que estaría según el autor, más orientado a un liderazgo transformacional, basado principalmente en dimensiones relacionales, mientras que los hombres se encuentra más enfocado al estilo transaccional, y que su estilo transformacional se basa principalmente en su logro de poder directo.

En relación a esta perspectiva del liderazgo, LOPEZ-ZAFRA,D y DEL OLMO (1988), no señalan diferencias relevantes entre el estilo de liderazgo, pero sí que existe una relación entre el liderazgo y el “estereotipo femenino”.

Por su parte, EAGGLY,A.H. (2005) observó igualmente contradicciones en los investigadores que identificaban ventajas femeninas, al demostrar mas cualidades de este liderazgo mas orientado al liderazgo transformacional, como la consideración individualizada, la motivación e inspiración y la estimulación intelectual, y la desventaja por estereotipos como los de agresividad o autodeterminación, entre otros.

Sin embargo para abordar estos enfoques,hay que hacer referencia a la evolución en la cultura anglosajona, en la que sin embargo, sí que ha existido una preocupación mas temprana y una gran amplitud de investigaciones, dando una mayor importancia a la necesidad de repensar el liderazgo sobre el punto de vista femenino y muy vinculado al sentimiento del feminismo en el ámbito de la sociedad, las instituciones y la política.

Según estas percepciones, y siguiendo la evolución que realiza SINCLAIR,A (2014) en el liderazgo femenino en Australia, la construcción del modelo de liderazgo, y de acuerdo con GRINT,K (2011), es irremediamente masculino, heroico y normalmente como una orientación natural en su desempeño para el hombre.

Liderazgo, que a su juicio, deriva directamente del militarismo y de ahí se desprende que la intención de los CEOs sea “dirigir a las tropas, como líderes en el combate”, asociadas semánticamente a las actuaciones con fuerza, a la grandeza, a términos irremediamente masculinos, heroicos, individualistas, como pertenecientes a la orientación natural del hombre.

Sin embargo, a partir de los 70 comienzan expresiones de mujeres líderes en las organizaciones australianas con una evolución hacia el enfoque también de conceptos como liderazgo colaborativo, empoderamiento, liderazgo relacional, de forma que ya a finales de los 70s y en los 80s existen pocas diferencias debidas al sexo en el desarrollo de capacidades directivas, tales como en la motivación, en la asunción de riesgos, y de otras habilidades, pero sin embargo, sí que se señalaba que todavía existen practicas organizativas discriminatorias, sobre todo en lo relativo al reclutamiento y a la promoción de las mujeres.

En los años 90s, ROSENER,J (1990) publicó en “Harvard Business Review” un manifiesto en el que predecía que, “ una segunda oleada de mujeres líderes tomarian el control del modelo masculino del liderazgo en las organizaciones”, señalando que el liderazgo femenino era claramente interactivo y transformacional. Mas aún, afirmaba que “las mujeres fomentaban la participación, compartían el poder y la información, mejorando la autoestima de la gente en su trabajo”, y que por ello , éste estilo de liderazgo por las mujeres era altamente efectivo.

Es importante, con independencia del desarrollo de esta perspectiva en las sucesivas décadas, el discurso que en octubre de 2012 realizó la Primer Ministra Australiana, Julia Gillard, invocando en el Parlamento el liderazgo femenino frente al ataque a las mujeres en general, por cuanto afirmaba que continuaba el sexismo estereotipado y la discriminación por razón del sexo, aun a pesar de los esfuerzos de las mujeres por evitar esta sumisión.

Concluye con estas consideraciones, que en la medida en que el liderazgo debe entenderse desde el punto de vista de la versión del “individuo que esta al frente de una organización y de las personas”, unas veces en la cima, otras integrado en un grupo, dirigiendo a sus seguidores, y que con esta premisa, el liderazgo puede ejercerse en este ámbito como individuo y como persona, por lo que es consistente con las formulaciones feministas de considerar el liderazgo como una propiedad individual del individuo, de sus conocimientos, de habilidades o del estatus que le asigne la organización y no en el genero, al igual que ocurre en el resto de profesiones y cargos públicos de la sociedad actual, y sus postulados constitucionales sobre la libertad y la igualdad.

No hay que olvidar, centrándonos en la realidad más próxima, las manifestaciones realizadas, y ya institucionalizadas el 8 de marzo de 2020 en Madrid en favor de la igualdad efectiva para las mujeres en las instituciones y en su papel en la sociedad, tanto a nivel nacional como mundial.

En nuestro contexto, son muy relevantes las aportaciones realizadas en la investigación realizada por SANCHEZ-MORENO,M; LOPEZ-YAÑEZ,J y ALTOPIEDI,M (2014), sobre los estudios de “Mujeres en el liderazgo y la gestión de las Universidades: problemas estilos de liderazgo y contribuciones al desarrollo organizativo” (2003-2006), del Instituto de la Mujer, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y del estudio “Gestion y gobierno de las Universidades: formando en buenas practicas” (2006-2010) ,del Ministerio de Ciencia e Innovacion de España.

Para el estudio sobre las similitudes y diferencias entre los estilos de liderazgo ejercido por mujeres gestoras y hombres gestores,se utilizó un “Cuestionario de Opinion para Mujeres en Cargos de Direccion de la Universidad” (COMECADU), siendo tres los factores para la recolección de datos: 1º) sobre el manejo del tiempo y las tareas, 2º) sobre la orientación de la gestión hacia el exterior o el interior de la organización, y 3º) sobre la priorización de aspectos formales o informales en la organización.

Los resultados mas significativos que resaltan, entre otros, fueron los siguientes:

1. En cuanto al manejo del tiempo y las tareas, aun cuando pudiera existir un juicio previo sobre una vision diferenciada, se advirtió que estaba caracterizada por la realización simultanea de las distintas tareas.
2. Otra coincidencia es que tanto para las mujeres gestoras, como el de los hombres gestores, parecen orientarse mas hacia aspectos internos a la organización, que a aspectos externos, si bien, este balance entre la atención al bienestar y al cumplimiento de las tareas es mas equilibrado en las directivas, y mas polarizado al cumplimiento de las tareas en los directivos.
3. Tanto las mujeres gestoras como los hombres gestores afirman priorizar acuerdos internos sobre las reglas formales.
4. En relación con las “tareas de dirección”, la mayoría de las directivas y directivos preferían emplear “estrategias políticas”,consistentes en la utilización de la persuasión y la negociación en la búsqueda de una solución favorable con las partes.
5. En cuanto al “manejo de los conflictos y/o dificultades”, la opción ideológica que predominaba entre las directivas y los directivos, era la de proponer a consultas a quienes estuvieran imbuidos de los valores y de los principios que los gestores creíanque no era necesario mantener, si bien señalan matices o escasas diferencias en la preminencia de los ítems relativos a la ética en las directivas, y más en los resultados en los directivos.
6. En síntesis, y en la línea que apunta Mc CAFFERY,P (2010), los gestores consultados se inclinan a transformar este tipo de situaciones en algo positivo, y en adoptar un estilo flexible adaptándose al entorno con ese objetivo.

De la investigación realizada y centrada en el liderazgo femenino podrían destacarse las siguientes conclusiones:

1. Las mujeres gestoras de la universidad no despliegan un estilo de liderazgo radicalmente diferente del de los hombres.

2. Existen sutiles diferencias en el alto grado de las mujeres gestoras hacia la atención a las personas, el bienestar del grupo, y a los aspectos informales.
3. En los gestores varones tienden a primar su comportamiento a la toma de decisiones y al cumplimiento de las tareas.
4. Podría en este sentido, verse una diferenciación en la prioridad al polo o binomio "colegial/social" de las mujeres, frente al "gestor/técnico" de los hombres.
5. Igualmente parece predominar en las mujeres gestoras la habilidad para llevarse bien con la gente, mientras que los gestores hombres, existen rasgos o habilidades mas orientadas para conseguir recursos y para tomar decisiones.

No obstante, quizás otra conclusión también podría ser la realizada en el estudio por SANCHEZ-MORENO, M (2008), que a pesar de que se señalen esas características diferenciales, no habilitan para sugerir un estilo de liderazgo femenino, aun cuando se puedan reconocer ciertas tendencias o matices en el desempeño de las mujeres gestoras, y que han puesto de manifiesto en la literatura, pero igualmente hay que señalar, en cuanto al eje del presente estudio, que el liderazgo debe abordarse desde el punto de vista del individuo o de la persona que está al frente de una organización, unas veces en la cima, otras integrado en un grupo como se ha señalado, y como tal debe ser considerado en función de sus habilidades, conocimientos, merecimientos o del estatus que le asigne la organización, más que en el genero u otra característica que supongan una subestimación por ello de sus capacidades de liderazgo.

Sin embargo, dentro de las que podría denominarse teorías conductuales, del comportamiento, o bien integrales y emergentes, y con una mayor implantación practica, destaca las investigaciones y aportaciones de las teorías Transaccionales y Transformadoras y el modelo de Liderazgo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model, FRL*).

Bernard BASS, B (1985), profesor e investigador de la Universidad de Binghamton, desarrolló el modelo de Liderazgo Transformacional a partir del modelo de BURNS, T (1978), quien planteó un modelo de liderazgos opuestos: el transaccional y el transformacional.

Para BURNS, T (1978) , el liderazgo transaccional consistiria en el clásico intercambio o relación entre el líder y sus seguidores, donde existe un valor a cambio del trabajo realizado.

En expresion de DAFT, R (2006) , y atendiendo al mismo significado del tipo de liderazgo, consiste en una transacción, esto es, "en un proceso de intercambio entre los lideres y sus seguidores". En consecuencia, la capacidad del liderazgo se centrará en que los seguidores consigan los resultados o metas a través de las directrices previamente dadas, y en conceder las recompensas o contraprestaciones en relación con los resultados obtenidos o esperados.

Por ello, este estilo de liderazgo está centrado en el control y supervisión de las tareas asignadas, a través de estructuras definidas, de procesos establecidos, de recompensas contingentes, y de canales de información delimitados adecuadamente para cumplir la dirección ejercida por el líder.

Por parte de los seguidores, su misión es cumplir los objetivos fijados por el líder, y su motivación estará en función de la recompensa pactada contractualmente, o esperada por el cumplimiento de los objetivos, dentro de un marco impersonal y estable en cuanto a posibles cambios en el entorno de la organización.

Así MENDOZA,M (2007) simplifica la explicación de este liderazgo concluyendo, como la relación que existe entre los seguidores y el líder que se fundamenta exclusivamente en el intercambio de recompensas por las acciones realizadas.

En contraposición, el liderazgo transformacional se basa en estimular la conciencia de los trabajadores o seguidores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, por encima de sus intereses personales, para enfocar sus esfuerzos en los intereses organizativos o de la organización.

Por ello caracterizó a este tipo de liderazgo con una fuerte visión y personalidad en su ejercicio, gracias al cual los líderes son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, y con ello propiciar el cambio en la organización a través de la visión y metas deseadas.

Y asimismo BASS,B (1985), argumentaba que el líder podría realizar diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de la organización, para así ejercer diferentes patrones de liderazgo.

De esta forma el líder se convierte en un agente transformador sensible al entorno y al cambio, pudiendo entender estas circunstancias, y así poder generar procesos de mejora, atendiendo no solo a las necesidades de la organización, sino también con un sentido ético y con una responsabilidad social, y para con todos los grupos de interés implicados.

En este enfoque suele utilizarse el símil atribuido a el presidente Kennedy dirigiéndose al pueblo americano, citado por MARTINEZ,R(1995), cuando expresaba “no te preguntes lo que tu país puede hacer por ti, (líder transaccional), sino lo que tu puedes hacer por tu país, (líder transformacional).

La principal consecuencia del liderazgo transformacional es la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para hacer algo más de lo que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios tanto en las organizaciones como en beneficio de la colectividad, o en la sociedad.

Este rendimiento extraordinario lo consigue el líder a través de tres actuaciones:

1º Procurando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos propuestos.

2º Impulsando a los seguidores para trascender de sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos.

3º. Y lo más importante para nuestro estudio, cambiando las necesidades y valores de los seguidores, y ejerciendo un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

En concreto, la teoría del liderazgo transformacional planteada por BASS,B (1999), se desarrolla en cuatro dimensiones que realiza el líder a través de un proceso proactivo con sus seguidores:

1. La primera dimensión es de la “influencia idealizada”, que se refiere a la forma en que el líder se gana el respeto y admiración de sus seguidores, consiguiendo de esta forma que realicen sacrificios para poder lograr la visión compartida, y para ello el líder es perseverante con el cumplimiento de las expectativas que se tienen sobre

él, comportándose con una alta moral y ética y siendo coherente con sus valores y principios.

2. La segunda dimensión es la “estimulación intelectual”, referida a la generación de la creatividad en el grupo, con el fomento de la intuición, del fortalecimiento de las herramientas que estimulen la capacitación de los seguidores para una correcta toma de decisiones, y así poder resolver los problemas desde diferentes perspectivas, generando estrategias compartidas para la consecución de las metas y de los objetivos de la organización.
3. La tercera dimensión es “la consideración individualizada”, donde los líderes tienen un compromiso y el deber moral de cuidar a sus seguidores, conociendo sus preocupaciones y necesidades individuales, y por ello les escucha, aconseja, apoya y les da su confianza, y a cambio, los seguidores tienen una obligación moral con el líder, le son leales y lo siguen con obediencia.
4. Por último, la dimensión del “liderazgo inspirador”, mediante la cual los líderes aumentan el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores, y les comunican de una manera clara sus visiones de futuro, realizables y con seguridad para alcanzarlas, y de esta manera les proveen de la visión necesaria para lograr altos niveles de desarrollo y desempeño en la organización.

Una aproximación realizada para comprender el contexto del liderazgo transformador, también puede ser la realizada por PASCUAL,R; VILLA,A y AUZMENDI,E (1993), en la que sintetizan en cinco dimensiones de este tipo de liderazgo:

1. El carisma de este estilo de liderazgo para influenciar a sus seguidores, inspirando su confianza e identificándoles con su visión y con la organización a la que pertenecen.
2. La visión compartida de los objetivos y de los procesos estratégicos para su cumplimiento e implementación.
3. La consideración individual hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización.
4. La estimulación intelectual para generar la creatividad y aportaciones de los miembros para los procesos de cambio en la organización, junto con sus actitudes y valores.
5. La capacidad para motivar en su conjunto con los procesos estratégicos y de cambio en la organización.

Con todas estas consideraciones, también se ha señalado que el liderazgo transformacional permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento de los objetivos vinculados al cambio cultural y el desarrollo de las organizaciones (CORONEL,1995 y HUNT,1991), y ser de esta forma fundamentalmente un proceso de liderazgo dinámico, variable en función de las situaciones y generador de cambios (LEITHWOOD,BEGLEY,y COUSINS,1990 y BRYMAN,1996), lo que nos anticipa su aplicación al ámbito universitario.

Otras conclusiones que pueden realizarse es que el campo de acción del liderazgo transformador abarca a los diferentes niveles de la organización, lo que permite, por una parte, un efecto dominó de este liderazgo en sus seguidores en sus respectivos niveles organizativos,

y por otra, afecta a los contextos o entornos organizacionales y a las percepciones y comportamientos, como son las condiciones laborales y el clima laboral.

Concretando más las aportaciones que puede suponer ésta teoría al ámbito organizacional, institucional o administrativo, los líderes transformacionales pueden ayudar a la creación de contextos organizacionales donde los seguidores puedan ejercitar y extender sus habilidades cognitivas y ser cada vez más capaces de definir y promulgar sus propias visiones, independientemente del control y de la supervisión del líder (JUNG y SOSIK, 2002).

De esta forma, como señalaba BASS, B (1985), el líder transformacional al proporcionar una atención personal e individualizada a sus seguidores, puede permitir nuevas formas de trabajar, de solucionar los problemas o las tareas, proporcionarle las habilidades y capacidades, o fomentando los comportamientos específicos requeridos a través de la estimulación intelectual.

Así, en estos contextos los seguidores pueden ejercitar y extender sus habilidades alineadas con la del liderazgo para extender la visión y los requerimientos de la estrategia, independientemente del control y supervisión inmediato del líder, como sugieren JUNG, D y SOSIK, J (2002), o bien proporcionar nuevas formas de trabajo, estimulando la solución de problemas, la adopción de responsabilidades y competencias del liderazgo y un estímulo de comportamiento y de creatividad en los subordinados a través de la estimulación intelectual, BASS, B (1999); SASHKIN y ROSENBAACH (1993).

Así también para BENNIS, W y NANUS, B (2008), el liderazgo transformador tiene la capacidad de modelar y elevar los motivos y objetivos de los seguidores, los libera y acumula de energías colectivas tras una meta común y porque:

1º. Se da una relación simbiótica entre el líder y los seguidores, donde entran en juego las necesidades de los seguidores con los deseos y capacidades de los líderes y es productivo en este sentido para ambas partes.

2º. Al existir una finalidad elevada, los líderes pueden elegir entre las diferentes finalidades y visiones basados en valores clave para crear lo que denominan una “arquitectura social” en la organización.

3º. Por ser tan elevados los fines perseguidos, el líder puede motivar a los seguidores hacia niveles superiores de exigencia y de valores, como el de la libertad, justicia, la autorrealización personal u otros.

El resultado final de éste liderazgo transformador será el de un “líder eficaz”, que compromete a los seguidores a la acción, los convierte en líderes, y lo que es más importantes, los implica como agentes y también protagonistas del cambio en la organización.

Un aspecto importante al que nos conduce estas aportaciones, es la que señalan mediante el rol del “líder como arquitecto social”, para lo cual tendrán que ser visionarios y ser capaces de alentar a los demás en favor del cambio, señalar los objetivos y destino deseables y creíbles para los seguidores y crear asimismo organizaciones que posiciona los trabajadores en previsión de futuros cambios.

Por ello, señalan que la cuestión esencial no es cómo llegar a ser líder, sino en como mejorar la eficacia del liderazgo, el de ser un líder eficaz del SigloXXI, y por ello resumen que los líderes que más éxito tengan, serán los más capaces de :

- a) Establecer una orientación en tiempos de turbulencia.
- b) Manejar el cambio y atenderá la diversidad.
- c) Atraer recurso y forjar alianzas para adaptarse a los nuevos servicios públicos.
- d) Tener las habilidades de negociación, evaluación tecnológica y de diseño de culturas y organizaciones.
- e) Inspirar optimismo, entusiasmo y compromiso de los seguidores y sobre todo con los trabajadores del conocimiento.

Y así citando a PARKER FOLLETT, M (143-144, 1941), describe las herramientas del arquitecto social, que serán:

“(…) el líder más exitoso es el que ve otro cuadro, que todavía no es real. Ve cosas que pertenecen a su cuadro presente, pero todavía no está allí (...) Ante todo, debería hacer ver a sus colaboradores que lo que hay que lograr no es su propósito personal, sino un propósito común, producto de los deseos y las actividades del grupo”.

De una forma más completa y menos poética, y por su implicación y resultados tanto a nivel individual, como en las organizaciones, podemos señalar las aportaciones de este estilo de liderazgo que han resaltado MENDOZA, I; URBE, J y GARCIA, B (2016):

1. Incrementa la satisfacción del empleado y su rendimiento general (YAMMARINO, S; PANGLER y BASS, 1993; PODSAKOFF et al 2000).
2. El esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización (SELZER y BASS, 1990) y el compromiso organizacional (BYCIO, HACKETT y ALLIEN, 1995), con influencia en diferentes niveles gerenciales y en el desempeño de los subordinados (HOWELL y AVOLIO, 1999) y también del medio ambiente laboral (BASS, 1985; KORKMAZ, 2007) y de la ciudadanía organizacional (PODSAKOFF et al, 2000).
3. Sobre la cultura organizacional y la productividad, al mejorar el compromiso de los seguidores hacia metas y objetivos comunes (FRIEDMAN, 2004).
4. Promueve el empoderamiento, el cual se obtiene de un liderazgo participativo, donde se comparten la toma de decisiones y existe un efecto cascada o de dominó (BASS y AVOLIO, 2006), referido a contribuir a las capacidades de los miembros de la organización para que se transformen en líderes, siendo así “líder de líderes”, lo que a su vez da consistencia y durabilidad en el estilo de liderazgo ejercido en la organización.
5. El carisma o la influencia idealizada a través de la personalidad y de los logros y comportamientos personales del líder, que conlleva un efecto de contagio en los miembros, en su propia autoestima, en la seguridad personal, y en el reconocimiento por dar respuesta a los requerimientos del líder, lo que también hace que los miembros se identifiquen y compartan los objetivos, valores y creencias del líder (SOSIK, J. et al. 2002).

Un factor importante que también hay que destacar, es señalado por MENDOZA, M y ORTIZ, C (2006), haciendo referencia a las investigaciones de ATWATER y YAMMARINO (1992) y GARDNER y AVOLIO, B.J (1998), ha sido la referida a los “mecanismos de autoregulación del líder”, cuando realiza su estilo de liderazgo.

Esta autoregulación, en términos de SOSIK, J (2002), lo define como un proceso social por el que el líder intenta reducir las discrepancias o diferencias existentes entre su comportamiento y la expectativas de la organización, sobre el rol que tiene asignado, o del que se espera que ejecute.

En concreto, hace referencia a un comportamiento personal del líder por acoplarse o ser congruente con las expectativas de sus colaboradores y seguidores, pero también habría que incluir la de todos los stakeholders o grupos de interés con los que se relaciona o interviene la organización.

Esto conduce a una realidad en la práctica, como es el “ajuste estratégico” en la dirección de las organizaciones, en la visión propuesta o en sus ejes estratégicos, principalmente por decisión del líder, para responder a las expectativas del grupo, de los agentes externos, o a las circunstancias del entorno, y nos permite explicar por ejemplo el diferente liderazgo académico realizado en las instituciones en función de la evolución del propio liderazgo en el tiempo y ante ese entorno cambiante.

También estas teorías de la autoregulación del liderazgo en la búsqueda de la eficacia y efectividad, tienen su efecto para promover la cooperación, el entendimiento, la satisfacción de las expectativas del grupo y el refuerzo en la confianza con el liderazgo (SOSIK, et al, 2002), que tendrán una aplicación destacada en el liderazgo político.

Por ello, aparte de la importancia de este tipo de liderazgo transformacional en su influencia en las variables intrínsecas del líder y de sus seguidores, también influye en el desarrollo de un clima organizacional y en la productividad, por cuanto que el bienestar de los seguidores también está influenciado por el estilo del liderazgo participativo adoptado en la toma de decisiones.

Estas aportaciones también han puesto de manifiesto, según MENDOZA, M y MARTINEZ, R (2005), un diagnóstico de los estilos de liderazgo basándose en las aportaciones o consideraciones de los colaboradores de los líderes, y que de esta forma permite que el líder reciba una “retroalimentación de 360 grados, tanto en sus puntos fuertes como en las áreas a desarrollarse”.

Esta retroalimentación permite compartir el estilo del liderazgo con la percepción de su liderazgo, con los colaboradores que interactúan con él en la organización, lo que da lugar al liderazgo compartido por el efecto multiplicador del mismo en la organización, aspecto muy relevante también en el liderazgo delegado, compartido, o denominado vicarial en la organización y funcionamiento de las instituciones universitarias.

Un líder transformador se caracteriza por su estilo de liderazgo visionario compartido y creativo, que inspira a los seguidores a ser innovadores, generando cambios en las personas y en su desarrollo personal para asumir retos con sus propios pensamientos, creencias e imaginación (AVOLIO, ZHU, KOH y BHATIA, 2004), y por ello también es importante destacar en

mi opinión, que desde la perspectiva de esta teoría del liderazgo transformacional, se amplía el papel del líder tradicional y lo convierte en un agente activo del cambio (BRYMAN,1996), con la importancia que supone en cuanto a las condiciones situacionales y emocionales de los seguidores de cara a un proceso de decisiones trascendentes, o del cambio en las organizaciones alineados con el cumplimiento de objetivos o de la visión (YULK,1989), y también vincula el rol del líder con los conceptos de cultura organizacional y del desarrollo de las organizaciones en la sociedad, en su reconocimiento social (HUNT,1991), y por añadidura, en su legitimidad.

Sin embargo, la verdadera importancia de la aportación del modelo y una de las explicaciones de que sea el más utilizado y completo para la evaluación del liderazgo en las organizaciones, fue su operatividad o desarrollo práctico a través del cuestionario MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) o Cuestionario Multifactor del Liderazgo, de BASS, B.M y AVOLIO, B.J (2004), mediante el cual se realiza una medición del Liderazgo Transformacional a través de 4 factores o dimensiones del liderazgo ejercido, y por la puntuación obtenida en cada uno de ellos:

1. Carisma o influencia idealizada, que señala la identificación de los seguidores con el líder.
2. Inspiración que señala la identificación de los seguidores con la visión propuesta por el líder.
3. Estimulación intelectual, que señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia de los seguidores.
4. Consideración individual, que señala la capacidad de un líder para prestar atención y consideración personal a las necesidades de los seguidores.

Posteriormente, el modelo fue ampliado y revisado, y con las propias aportaciones de BASS, B.M y AVOLIO, B.J (2004), propusieron el modelo de Liderazgo Completo, o modelo FRL (*Full Range Leadership*, FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para conformar un conjunto que incluye los resultados y la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización, con el esfuerzo compartido para la consecución de los objetivos y la eficacia y eficiencia de la organización.

En concreto, el modelo consta de nueve factores, tres transformacionales, que agrupan: 1º) la influencia idealizada/atribuida; 2º) la influencia idealizada/conducta; 3º) la motivación inspiracional; 4º) la estimulación intelectual; y 5º) la consideración individualizada. Dos factores transaccionales: 6º) la recompensa contingente; 7º) dirección por excepción activa; y finalmente, un factor de liderazgo pasivo/evitador, que agrupa, 8º) una dirección por excepción pasiva, y 9º) el *laissez-faire*.

En diferentes estudios, trabajos así como reiterados y frecuentes aplicaciones empíricas, se ha demostrado su validez y consistencia frente a otros sistemas de medición del liderazgo, aparte de los resultados que permite obtener para evaluar su efecto o impacto, sobre la eficacia y resultados en las organizaciones.

Este aspecto es importante porque permitirá analizar no solo el estilo de liderazgo, sino también un diagnóstico de las capacidades del liderazgo que manejan los miembros y de los equipos de trabajo de la organización a través de la información obtenida en las unidades, departamentos y del conjunto de la organización en términos de eficacia en la toma de decisiones, en la satisfacción de necesidades, en el logro de los objetivos de la organización e incluso la influencia sobre la cultura de la organización.

Para ello se tienen en cuenta las siguientes dimensiones o tipos de liderazgo ejercido:

1. Laissez-Faire o dejar hacer

El líder evita tomar decisiones y permite que los miembros de la organización hagan lo que estimen conveniente en beneficio para la organización. Podría expresarse como, “si no se lleva a cabo, tampoco pasa nada”.

2. Dirección pasiva, por excepción

El líder tiende hacia el laissez-faire, pero si existiesen problemas o errores graves que requieran su actuación, entonces interviene excepcionalmente. Podría expresarse como, “si yo no actuase, si que habría problemas”.

3. Actuación activa, por excepción

El líder atiende a los problemas que puedan existir mediante sistemas de control o de alertas para poder actuar sobre los mismos cuando aparezcan. Existe un desempeño moderado en el que se actúa por excepción, si lo requiere la situación o la gravedad del problema. Podría expresarse como, “si observo que algo no se está haciendo correctamente, entonces si que actúo”.

4. Reconocimiento contingente

Es la expresión tradicional del liderazgo transaccional, en la que el líder establece los objetivos a seguir y los beneficios, recompensas o reconocimientos a recibir con su cumplimiento. Podría expresarse como, “si se hace como se espera, se recibe lo que corresponda”.

5. Consideración individual

El líder procura la atención a los miembros, la de sus necesidades individuales, atiende a sus logros y a su crecimiento personal, y a la propuesta de retos y oportunidades mediante una visión compartida y comunicada a sus seguidores. Podría expresarse como, “tengo interés en que se promocionen profesionalmente en este ámbito o área estratégica de la organización”.

6. Estimulación intelectual

El líder promueve el desarrollo y habilidades e iniciativas de los miembros de la organización para la toma de decisiones y para ser creativos e innovadores. Podría expresarse como, “cómo piensa abordar o ejecutar esta iniciativa, u objetivo de la organización”.

7. Motivación e inspiración

El líder motiva a la gente al desempeño de logros excelentes a través de su disposición para el cambio y la innovación, proporcionando un sentido a su trabajo mediante una visión atractiva para los miembros y para la organización. Podría expresarse como, “confío en el logro de sus objetivos en esta organización”.

8. Influencia idealizada/ Conducta, y 9. Atribuida

Los líderes son considerados como carismáticos y percibidos por los miembros de la organización por su alta ejemplaridad, integridad y en la confianza generada con sus actos, de forma que hace que coincidan las características mostradas por el líder con la de sus seguidores. Por estos motivos los líderes son admirados, respetados y cuentan con su confianza, y por ello tratan de imitarlos. Podría expresarse como, “si cree que estas propuestas o decisiones son las correctas, actúe en consecuencia”.

Asimismo sobre este estilo de liderazgo, también se han desarrollado investigaciones en España, como las de MOLERO, J (1994), MORALES, J y MOLERO, F (1995), resaltando que este tipo de liderazgo consigue mayores rendimientos y satisfacción que los transaccionales y en la importancia del mismo para cambiar valores, creencias, incluida la cultura y otros efectos sobre la eficacia de las organizaciones.

Teniendo en cuenta diferentes investigaciones y aplicaciones empíricas, MOLERO, F; RECIO, P y CUADRADO, I (2010), en su análisis sobre una muestra española del liderazgo transformacional y transaccional, MLQ, concluyen que el modelo que consideran más ajustado estaría formado por cuatro factores: 1º) de liderazgo transformacional (influencia idealizada atribución/conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual); 2º) de el liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional (consideración individualizada conjuntamente con el transaccional de recompensa contingente); 3º) de el liderazgo correctivo, formado por el factor de dirección por excepción activa y, 4º) de el liderazgo pasivo evitador, que comprendería la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire*.

Por todos estos motivos, la caracterización del liderazgo transformacional tiene relación con el ámbito del crecimiento personal de los miembros de la organización, y en el que los líderes, a través de su influencia ejercida en las interrelaciones del grupo, pueden estimular cambios y la identificación con la visión de la organización, de forma compartida y con el último fin de buscar el interés colectivo y los fines propuestos y deseados por el líder para la organización.

Por estos motivos, BENNIS, W y NANUS, B (2008), para este líder de “nuevo cuño”, lo denomina como un líder eficaz, porque compromete a la gente a la acción, convierte a los seguidores en líderes y a éstos en agentes del cambio, y por eso es un liderazgo transformador.

E igualmente, es un auténtico liderazgo, por mover de una situación actual a otra de futuro, creando visiones de oportunidades potenciales, influyendo a los empleados o seguidores el compromiso por el cambio y centrando la energía y los recursos para movilizarlos a crear nuevas culturas y estrategias en la organización; “estos líderes aún no han nacido”, llegaba a manifestar.

Para concretar este liderazgo, que “es como el abobinable hombre de las nieves, cuyas huellas están por doquier, pero que no se ven por ningún lado”, realizó unas entrevistas mezcladas con diálogos exploratorios y observaciones de un grupo de 90 líderes, conviviendo cerca de ellos para conocer la cultura organizacional, y le orientaran sobre las habilidades o competencias del liderazgo ejercido, llegando a la agrupación de estas habilidades en cuatro grupos, cuya virtud añadida en su propuesta, es que “se pueden enseñar, desarrollar y mejorar”:

1ª. La gestión a través de la “vision”, lo que exige la creación del “enfoque” de la dirección y de los objetivos orientados a los resultados.

La predisposición a la acción caracteriza a estos líderes y culmina con éxito en tanto tienen la capacidad para traducir en realidad la visión y las finalidades. El líder debe dar pasos concretos, de la ejecución a los resultados, a “hacer que las cosas ocurran”.

Asimismo la intensidad en la acción, la perseverancia, lleva aparejada un compromiso que tiene un efecto magnético, que atrapa y atrae la atención de los seguidores, potencia, anima, vigoriza a los demás y transforma el propósito en acción.

2ª. El significado a través de la “comunicación”, porque todas las organizaciones dependen de la existencia de significados e interpretaciones de la realidad, que son las que facilitan la acción coordinada de los miembros. Sin comunicación, en mi opinión, no hay acción o ésta es deficiente.

Por ello, los líderes definen lo previamente implícito y mediante las acciones y los símbolos del liderazgo enfocan los objetivos para atraer la atención de los seguidores, por ello un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y comunicar el significado para los miembros de la organización.

El estilo y los modos para BENNIS, W y NANUS, B (2008), pueden ser diferentes, y todas las organizaciones se basan en un conjunto de significados compartidos que definen los roles y la autoridad de diferentes formas, pero en mi opinión, lo relevante es que el significado es más importante que la comunicación en sí misma, porque el público prestará atención a las contribuciones creativas, porque gracias a la comunicación de significados “el liderazgo crea un público para sus ideas”, crea lo que denomina un “Commonwealth de aprendizaje” y esto es lo que son las organizaciones eficaces.

3ª. La confianza a través del “posicionamiento”, donde “si la visión es la idea, el posicionamiento es el nicho que el líder establecerá”.

Para BENNIS, W y NANUS, B (2008), al igual que el liderazgo, es difícil describir la confianza y más definirla, pero considera que existen dos razones para insistir en la gestión de la confianza mediante el posicionamiento:

a). La primera tiene relación con lo que denomina “integridad organizacional”, que es lo que también podría entenderse como identidad, es decir, sentido de quién es y lo que se tiene que hacer, y mediante la cual los líderes también pueden organizar su cultura organizacional.

b).La segunda razón que justifica el significado del posicionamiento, lo asimila con el de “el mantenimiento del rumbo”, la constancia y perseverancia hacia los objetivos, poniendo el ejemplo de Nelson Mandela con su visión permanente de veinte años de lucha política, veintisis de cárcel, y desde 1990 presidente y posteriormente premio Nobel de la Paz por los motivos que guiaron su visión y la de sus seguidores para transformar radicalmente su nación, o desde la perspectiva tan clara de Schopenhauer (1788), de que “no hay ningún viento favorable para el que no sabe a que puerto se dirige”.

4ª. El “despliegue del yo” mediante la consideración positiva de sí mismo, porque parte de la consideración de que el liderazgo es esencialmente una cuestión humana, y por ello el factor clave es el despliegue creativo del “yo”.

La consideración positiva de sí mismo que advirtió en los líderes entrevistados, no tenía nada que ver con el carácter narcisista, de autoadoración o engreimiento, sino con el “reconocer las virtudes y los defectos” de uno mismo, que es el primer paso para tener una consideración positiva de saber que eran eficaces para tratar con personas y que desempeñaban con éxito los roles de líder.

Un segundo elemento que deriva de ésta formulación, es “el cultivo disciplinado de habilidades”, esto es, desarrollar sus capacidades, habilidades y talentos propios, de forma que los líderes son responsables y “agentes de su propio desarrollo”, que es lo que les diferencia de sus seguidores.

Y también señala un tercer elemento relacionado, como es la “capacidad para discernir la concordancia entre las habilidades que percibe de uno mismo y las que el empleo exige”, esto es, saber cuando puede desarrollar sus cualidades y potencialidades para la organización, el denominado sentido de la oportunidad, que a la postre da como resultado no solo el éxito, sino también la propia autosatisfacción y una integridad y coherencia en sus acciones.

La autoconsideración positiva finalmente también la relaciona con lo que denomina “la sabiduría emocional”, que en el caso de los noventa líderes evaluados consistían en habilidades como: a) aceptar a la gente como es; b) enfocar los problemas en el presente y olvidarnos del pasado; c) tratar con la misma atención a todos; d) confiar en otros aun cuando el riesgo sea grande; y e) actuar sin la constante aprobación o reconocimiento por lo que se hace.

Con todas estas consideraciones, BENNIS,W y NANUS,B (2008) considera que la variable dependiente de un liderazgo eficaz es “la potenciación”, potenciar a otros para traducir la intención (la visión), en realidad y sostenerla y con unas acciones de reciprocidad de transacciones creativas, productivas y comunicativas entre el líder y los seguidores.

De esta forma propone, y en mi opinión lo esencial del liderazgo de una organización, es que el estilo del líder, “mas que empujar, a la gente, la atraiga”, que motive más por identificación que por recompensas o castigos, que se alistén porque el ideal es alcanzable y valioso, y eso conlleva una responsabilidad que consiste en liderar con las dimensiones que hemos desarrollado.

Este cambio tiene una gran transcendencia en el ejercicio de la dirección estratégica de las organizaciones, tanto que como señala BASS,B (1990), este cambio da como resultado el que las personas de la organización tienen un potencial para convertirse en “líderes autodirigidos,

autoregulados, y autocontrolados”, lo que conlleva un efecto multiplicador del liderazgo, un estilo de liderazgo visionario y creativo que genera un cambio y un liderazgo compartido, cuyos resultados ya comentados, son especialmente visibles en las instituciones educativas.

Por estas características, y con la ampliación del estudio del funcionamiento del gobierno universitario, el modelo transaccional y transformacional, junto con el modelo de evaluación MQL, pueden ser un instrumento más válido y aplicable para determinar y evaluar el estilo de liderazgo y dirección de las instituciones universitarias con las necesarias adaptaciones a las peculiaridades de su funcionamiento y organización.

Así un ejemplo de la aplicación de este tipo de liderazgo a los centros educativos no universitarios, lo tenemos con la aportación del liderazgo educativo pedagógico, como factor interno en la escuela y en la docencia, que se ha venido planteando a través de las dimensiones transformacionales del liderazgo. Mas concretamente se entiende como un liderazgo centrado o para el aprendizaje (*leadership for learning*).

Así expone y desarrolla BOLIVAR, A (2010), que en este ámbito, “el liderazgo está en la escuela y no en la persona del director que ha de construir su propia capacidad de liderazgo”, y por ello las dimensiones transformacionales del liderazgo comprendería tanto el rediseñar la organización, como el propio liderazgo instructivo o educativo.

Las instituciones educativas deben atender los desafíos expuestos de un contexto caracterizado por el cambio permanente, por la incertidumbre y la imprecibilidad, y teniendo que ofrecer además las herramientas de formación necesarias para la realización personal y profesional de los individuos, atendiendo a estas exigencias de esta nueva realidad, y para insertarse en la sociedad tecnológica, asegurando además una base de conocimiento y valores comunes en la organización y en la sociedad.

Por ello, la función directiva, entiende BOLIVAR, A (2010), que también es importante en los diferentes estadios de las instituciones educativas, por ese rol institucional que tienen para movilizar, dinamizar y encauzar los diferentes procesos de los centros educativos con el conjunto de valores y de conocimientos que la sociedad demanda, y de ahí la importancia que a partir de la década de los noventa haya surgido con la denominación de los equipos directivos como “líderes pedagógicos”, que también podría trasladarse a los líderes en el ámbito universitario.

Esta perspectiva o modelo de liderazgo en el contexto escolar implica una serie de principios, (MACBEATH, SWAFFIELD y FROST, 2009) citados por BOLIVAR, A (2010), en los que centra el aprendizaje como una actividad que implica en la práctica promover un diálogo sobre el liderazgo, compartir el liderazgo, con una responsabilización común por los resultados y para desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

En este sentido, se propone como dice ELMORE, R.F. (2000), “desromantizar el liderazgo” es decir, dejar de resaltar en él lo que debieran ser las buenas cualidades para dirigir una organización, y en su lugar abogar por un liderazgo distribuido (*distributed leadership*) entre los miembros de la organización, que contribuya de esta forma también a capacitar a las personas en la mejora de la organización. Supone para el ámbito educativo, potenciar el liderazgo del profesor junto con el de todos los agentes de las escuelas construyendo un

sentido de comunidad y de aprendizaje, a través de un liderazgo distribuido entre los miembros.

El liderazgo así ejercido en los centros educativos, para ELMORE,R.F.(2000), cumple una función, en el que el director ejerce un papel transformador, porque estimula y desarrolla profesionalmente al resto de profesores, creando una cultura y un clima de colegialidad, y construyendo una visión colectiva en la Institución.

Se trata, de forma muy expresiva para HARGREAVES,A y FINK,D (2008), añadir un plus al “liderazgo sostenido”, afirmando que tiene su importancia también en ser un aprendizaje amplio y profundo para toda la ciudadanía, con un espacio social y moral sostenible y con una participación activa en la vida pública.

En esta línea, el informe de la OCDE con el informe TALIS (2009), dedica el capítulo 4º al “Desarrollo de de habilidades para un liderazgo escolar eficaz” y establece la necesidad de un liderazgo de la dirección que inicie de un modo “transformativo” el desarrollo del establecimiento escolar como organización, con cambios en la estructura organizativa orientados a favorecer los valores idiosincrásicos y que favorezcan las acciones deseadas.

El informe TALIS de 2018 sobre el “Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje” publicado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional, ponía de manifiesto que los directores de Enseñanza Primaria tan solo con un 41% participaban en algún curso o seminario de liderazgo, siendo de un 47 % para los directores de Educación Secundaria.

En cuanto a la necesidad de desarrollo profesional de los Directivos de Enseñanza, lo que demandaban prioritariamente eran “conocimientos y comprensión de las últimas novedades en investigación y sobre teorías de Liderazgo”, señalando para los directores de Educación Primaria, la gran necesidad manifestada en “formación en equidad y diversidad” y en “gestión de recursos humanos”, y para los directores de Educación Secundaria, éstos consideraban de gran necesidad y con más frecuencia, su demanda de formación continuada relacionada con el “fomento de la colaboración entre docentes”, necesidad que también la OCDE consideraba fundamental para el desempeño del liderazgo pedagógico, y por ello realizaba recomendaciones de formación a estos efectos de formación en “trabajo colaborativo”.

A su vez, el liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cúspide de la organización, sino que está más bien en que la influencia e iniciativa está distribuida entre los miembros de la escuela. El asignar a una persona la iniciativa del cambio impediría que la organización aprenda, por lo que se parte de las “organizaciones que aprenden” de SENGE,P (1993), para distribuir y dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado .

Desde la perspectiva de las “organizaciones que aprenden”, BOLIVAR,A (2010) resalta la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras del cambio en el profesorado.La capacidad del cambio en esta línea argumental dependerá no de una cúspide, sino de que” el liderazgo de la organización se diluya de modo que como cualidad de la organización, genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos siendo de esta forma un liderazgo compartido”.

El director en este escenario, tiene que ejercer un papel “transformador”, para estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, construir una visión colectiva con la creación de una cultura de colaboración y otras dimensiones de estas funciones transformadoras .

Se introduce de esta perspectiva un enfoque del liderazgo distribuido, o compartido (SPILLANE,2006), o repartido o descentrado, (GRONN,2003), entre los miembros de la organización, y en esta línea se ha consolidado la figura de un “liderazgo transformador”.

GROON,P (1999) en este sentido, abordó el liderazgo distribuido, asimilado a compartido, delegado, democrático, “como un patron emergente de comportamiento en la interdependencia“, y desde un enfoque de colaboración espontanea o del trabajo en equipo, en el que un numero elevado de personas asumen diferentes responsabilidades en la organización, y en el que asumen lo que SPILLANE; HAVELSON y DIAMOND,(2004) podría denominarse como el estilo del “líder-plus”, en el que pueden existir mas lideres de los reconocidos como tales, o en todo caso, que realicen facultades correspondientes al líder.

En nuestras intituciones universitarias está el ejemplo de este liderazgo compartido y distribuido entre los diferentes órganos de gobierno universitario, del que profundizaremos con el estudio del gobierno y funcionamiento de las instituciones universitarias.

En éstas, por una parte existen el órgano de liderazgo originario e institucionalizado en el Rector, con competencias propias, y en su equipo de gobierno, denominado Consejo de Direccion, con los Vicerrectores con competencias delegadas del propio rector en las diferentes áreas estrategicas de la Institucion, y competencias especificas de gestión distribuidas en la gerencia, como son las funciones económico-administrativas de toda la institucion academica, y por su parte, los decanos, directores de departamentos, con competencias distribuidas en materias especificas de gestión, docencia e investigación.

Asimismo existiría un liderazgo y gobierno compartido en otras Instituciones vinculadas a la institucion academica, reconocidas por imperativo legal y estatutario para el funcionamiento de las propias Instituciones, como serian los Consejos Sociales, como exponentes de la relaciones de la universidad con la sociedad y el entorno económico empresarial, asi como otros centros u organos vinculados a la institucion pero con competencias distribuidas o desconcentrados en razón de la especialidad de sus actividades, como seria el caso de las Fundaciones, Institutos Tecnologicos o Centros de Investigacion, o en régimen de colaboracion y alianzas con otras administraciones y organismos.

Como resumen del Liderazgo Transformacional, también se ponen de manifiesto para MOLERO,F RECIO,P y CUADRADO,I (2010), cuatro factores que ilustran a quienes lo ejercen:

1. Influencia idealizada, con un grado de admiración y respeto que se deriva de la imitación por parte de los seguidores al líder.
2. Influencia idealizada en la conducta, con comportamientos específicos que puede hacer llevar a los seguidores a “convertirse en lideres por medio de la focalización de sus esfuerzos entorno a una misión común” (DAFT,R,2006).

3. Motivación, con capacidad para dotar de sentido o dar un significado al trabajo que se ha de realizar, e incluso para que realicen más de lo que inicialmente se espera por su compromiso con una visión compartida.
4. Estimulación intelectual, para favorecer la creatividad de los seguidores por parte de los líderes de manera que puedan solucionar por sí mismos los problemas o dificultades que se presentan.

O en los términos de VEGA,C y ZABALA,G (2004), “despertando el espíritu del equipo, con entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas y por tanto motivando e inspirando a quienes le rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos,” toda una declaración de intenciones en la que señalan efectos asociados a este liderazgo, el de un alto nivel de actividad, de autoconfianza, de sentido y pasión por la misión, y con mensajes positivos sobre las metas alcanzables.

Las últimas aportaciones, y también referidas al liderazgo efectivo en la Educación Superior, la ha realizado MEWS,J.G (2019), en relación con un estudio sobre cuál era el estilo de liderazgo preferido de la Facultad y del personal en las Instituciones de Educación Superior dentro de los Estados Unidos.

Centrando su estudio sobre un número de profesores y personal de varios colegios y Universidades de Estados Unidos, y mediante un instrumento de encuesta de liderazgo denominado VLS, dio como resultado de la investigación datos muy significativos:

1º. La evaluación estadística reveló preferencias colectivas para el Liderazgo Democrático-Transformacional (M:4.25); Liderazgo Democrático (M:4.21) y Liderazgo Transaccional (M:4.20), y siendo el estilo menos preferido el Liderazgo Laissez-faire (M:2.63).

2º. Los participantes de la Facultad obtuvieron la puntuación de Liderazgo Democrático (M:4.30) y Liderazgo Transaccional (M:4.28), más alto de los nueve estilos, mientras que los participantes del personal obtuvieron para estos estilos una puntuación o preferencia más bajas (M:3.98 para ambos estilos).

3º. Los líderes pueden practicar el Liderazgo Transformacional para mejorar el rendimiento de sus seguidores a través principalmente de la motivación inspiradora y la consideración individualizada, siendo este estilo igualmente preferido tanto por los miembros de la facultad como por el personal para la construcción de relaciones en la organización y para el progreso continuo en el desempeño.

4º. El Liderazgo Transaccional puede ser el más adecuado para tareas repetitivas o rutinarias, o bien a través de los incentivos para el desarrollo de proyectos innovadores y objetivos sometidos a su cumplimiento en plazos.

5º. El liderazgo Democrático es más apropiado para los docentes que para el personal, y efectivo con grupos creativos y para descubrir el potencial, el talento y el desarrollo profesional de los seguidores.

Igualmente y muy importante, es la utilización y definición de los estilos de Liderazgo que MEWS, J.G (2019) utilizó en la investigación aplicada a instituciones de educación superior, como será nuestro caso, estableciendo unos estilos de Liderazgo apropiados en los siguientes términos:

1º. El Liderazgo autocrático, como un estilo de liderazgo que limita el aporte de los subordinados, centrado en que el líder tome todas las decisiones por sí mismo y por los seguidores (BASS y STODGILL, 1990).

2º. Liderazgo transaccional, basado en la transacción entre líder y seguidor en función de incentivos por resultados obtenidos (BASS, 1990).

3º. Liderazgo transformacional, en el que el líder actúa en base a su carisma personal, la inspiración e estimulación intelectual y consideración individualizada con los seguidores (BASS, 1990).

4º. El Liderazgo autocrático-transaccional, como un estilo de "liderazgo híbrido", donde el líder es el responsable de las decisiones clave y proporciona incentivos o no a sus seguidores en función de los proyectos asignados (VANN et al, 2014).

5º. Liderazgo autocrático-transformacional, también como un estilo de "liderazgo híbrido", pero donde el líder asume el control y la dirección de la toma de decisiones a la vez que alienta y promueve en los seguidores la iniciativa y los objetivos del cambio (VANN et al, 2014).

6º. Liderazgo democrático, centrado en la deliberación, participación y la inclusión de los seguidores, y asimismo donde el líder distribuye las responsabilidades y atiende las ideas de sus seguidores (GASTIL, 1994).

7º. Liderazgo democrático-transaccional, de "liderazgo híbrido" donde el líder consulta con sus seguidores durante el proceso de toma de decisiones y define claramente los incentivos y desincentivos para las tareas y proyectos asignados (VANN et al, 2014).

8º. Liderazgo democrático-transformacional, donde el líder involucra a los seguidores para la toma de decisiones y actúa como mentor en tiempos de cambio (VANN et al, 2014).

9º. Liderazgo de *laissez-faire*, con un enfoque pasivo de liderazgo, donde el líder "es reacio a influir en los subordinados o en dar dirección" (DELUGA, 1990).

10º. Liderazgo situacional, en el que el líder adopta estilos con diferentes conductas directivas en función de la situación y del grupo (PARISI-CAREW y BLANCHARD, 1986).

La importancia de esta investigación centrada en las Instituciones de Educación Superior describe las tendencias que existen, como señala MEWS, J.G (2019), sobre las preferencias de estilos de liderazgo desde la perspectiva de los seguidores, y con las evidencias con las que puedan concluirse para un liderazgo efectivo en estas instituciones, pero lo más importante para destacar en mi opinión, es que puede existir un "liderazgo híbrido" enfocado a los seguidores, y para construir relaciones personales con ellos con el fin de implementar iniciativas de cambio y de desarrollo organizacional.

Esta perspectiva sitúa al liderazgo innovador en la posición donde debe estar, para NONAKA,I (2000), en “el mismo centro de la persona y en la forma en que se crea conocimiento en la organización”, muy apropiado para el ámbito universitario.

Nos sitúa en la perspectiva de la gestión del conocimiento y de la innovación, como uno de los pilares centrales de las estrategias de las organizaciones en la actualidad y para el futuro. Gestión del conocimiento que para BUENO,E (1988, 2003 et al), es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor, esto es, para conseguir una diferenciación y excelencia organizacional o institucional.

Más en la línea con el objetivo de esta investigación, (BEIGERSE, 1999), entiende que con la gestión del conocimiento, se pretende lograr los objetivos de la organización a través de la motivación dirigida a la estrategia, facilitando a los empleados para desarrollar, estimular y utilizar sus capacidades, resaltando de esta manera la importancia del capital tácito e intelectual en las organizaciones.

En este campo, los líderes innovadores y emprendedores deben persuadir a las personas de que las ideas que tienen pueden lograr resultados de éxito,(COVEY,1989), y para ello presentan las siguientes características:

1. Capacidad de acompañamiento, esto es, capaz de descubrir las capacidades de sus colaboradores y utilizarlas en la organización.
2. Capacidad para seleccionar las oportunidades concretas para la creación de nuevos negocios, servicios o actividades que se demanden en el mercado o por el entorno.
3. Conseguir el empuje y una actitud proactiva, que permita canalizar las energías creativas hacia la consecución de un proyecto común (NORTON,1998), en la línea de la planeación estratégica desarrollada.
4. Y muy importante, el tener la capacidad rápida de respuesta frente a las condiciones del entorno y así poder asumir la dotación de medios disponibles y necesarios.

Este es un factor fundamental del liderazgo innovador o emprendedor, no solo en la dirección de los procesos, en la difusión y transferencia del conocimiento, sino que es necesario considerar necesario y muy relevante, el “liderar la creación de estructuras de la innovación”.

En este sentido, TISEN, et al (2000), define lo que considera la “gestión estratégica del conocimiento” como la creación de estructuras jerárquizadas, junto con las funciones que desempeñan los responsables del conocimiento en dos niveles: 1º) en la gestión de conocimientos que toma la base de conocimientos como referencia para el proceso de dirección estratégica de las organizaciones o instituciones, y 2º) en la gestión funcional del conocimiento, consistente en “hacer fluir la información” entre los órganos, lo que significa conectar a las personas para que sea utilizado en beneficio de la organización.

Por ello, resalta la importancia de la misión de la gestión del conocimiento para crear un ambiente en el que la información y el conocimiento pueda ser utilizado para estimular la innovación y la mejora en la toma de decisiones, y así crear una cultura en la que se valore

estos efectos, para construir un compromiso entorno a una visión compartida para el propósito de la organización.

Con estas influencias lo que se deriva es una mayor intensidad de las relaciones interpersonales del liderazgo transformacional en la línea de las aportaciones de las teorías de la psicología social, reativas a las teorías de la identidad social, propuestas por TAJFEL,H y HASLAM,S REICHER,S y PLATOW,W (2011), en el que la identificación social se puede considerar como la voluntad, sentimiento y la conciencia de pertenencia a un grupo, y en el que el sentimiento de dicha pertenencia no solo es clave para para la percepción y mejora de sus miembros, sino que también permite mantener la unidad, las jerarquías, el compromiso, la permanencia y la motivación del grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Con este planteamiento, la identidad social permite entender el Liderazgo identitario como un proceso más de influencia y de dirección de las organizaciones.

Así, a partir de estas propuestas se puede concebir el liderazgo identitario eficaz como el resultado de:

- 1.Considerar al líder como parte del grupo al que institucional y jerárquicamente representa
2. Que el líder defiende tanto al grupo como a los intereses de sus miembros, en tanto que es uno más de sus miembros
3. Es el responsable de recordar y reafirmar al grupo quienes son y cuales son sus fines
4. Crea un escenario de futuro que de sentido y contenido a la identidad del propio grupo

HASLAM,T(2011), mas concretamente señala y complementa dos aspectos del Liderazgo identitario:

1. Es un liderazgo dependiente del contexto, en el sentido de que tiene un componente dinamico y basado en el equilibrio de componentes personales, por lo que el liderazgo transita entre sus componentes, de forma que quien lidera hoy el grupo, mañana puede ser sustituido por otro miembro del mismo, y así véase el ejemplo en los mandatos universitarios y su continuidad entre los componentes de los equipos rectorales.
2. Propone tres claves para crear la identidad de éste liderazgo a través de las que denomina 3 Rs: Reconocer la cultura y la identidad existente; Representar, para observar y situarse en la realidad; y Realizar, para alcanzar los objetivos del grupo.

Esta propuesta también puede completarse con HOOG,M.A (2001), que plantea la imagen de los lideres basados en el ajuste con la identidad del grupo que se desarrolla a través del tiempo, o de TYLER,T.R (1997) para quien la identificación de los seguidores con el grupo puede incidir en cómo el líder puede ser percibido y evaluado, o por LORD, Y HALL, (2013), que reclaman para el Liderazgo identitario su consideración de proceso dinamico, y de la importancia de las representaciones mentales y de los roles cambiantes de los seguidores, destacándolo como una manera de entender las relaciones entre la percepción del liderazgo y su efectividad.

El liderazgo como gestión de la identidad social, parte del hecho de que los líderes y seguidores están unidos por pertenecer a un mismo grupo, y partiendo de esa base se construye la teoría de la categorización del "Yo" (TURNER et al,1978), siendo ésta la teoría que pretende reflejar que las personas tienen una identidad propia individual, y que también se refleja en una identidad social. Se pretende reflejar un proceso en el que las personas perciban y respondan a las otras, no como unas únicas personas, sino como representantes psicológicas del grupo al que pertenecen.

Lo destacable de esta aportación es la formulación de un liderazgo en el sentido de ser compartido por el grupo, y su consecuencia es que "si la caracterización del "Yo" como miembro del grupo es una base necesaria para la colaboración social, también será necesaria que alguien guíe esa colaboración social", y es aquí donde el resultado es que "la identidad social compartida es la base del poder social colectivo", y encuentra su papel esencial el liderazgo ejercido.

Los líderes, para estas teorías, generan sus efectos en la conformación de su mundo social a través de unas reglas:

1. Para que un liderazgo sea efectivo es necesario que el grupo les considere como integrantes, como uno más del grupo.
2. Los líderes necesitan ser los defensores del grupo.
3. Los líderes necesitan ser hábiles emprendedores e implantadores de la identidad del grupo.

Basicamente en la psicología del liderazgo formulado a través de la identidad social, el líder se construye y se fomenta según afirma MOLERO, F (1991), conjuntamente con sus seguidores, a través de su identidad social y no por su identidad como individuo.

Para conseguirlo, se establecen unas pautas para la práctica efectiva del liderazgo identitario que implica:

1º "Reflexionar", para conocer al grupo, las aspiraciones de sus miembros con el fin de realizar propuestas acordes con sus necesidades, y en la medida que puedan ser aceptables para movilizar el apoyo colectivo y para realizarlas.

2º .Una "Representación" de la propia figura del líder, en consonancia con las creencias, las normas, los valores y las aspiraciones grupales.

Y a su vez, esto conlleva una serie de acciones: 1º) representarse a sí mismo como un prototipo del grupo, a través de algún nexo de unión identificable e identitario; 2º) el desarrollo de políticas, propuestas, proyectos o retos que instauren y promuevan la identidad del grupo, con una clara comprensión y conexión con la historia, ideales, valores y la cultura del grupo y 3º) garantizar que la estructura de la propia organización se pueda ver reflejada con una identidad grupal de "quienes somos" al exterior.

3º La "Realización" mediante las acciones necesarias para conseguir los objetivos grupales y crear un mundo a base de estructuras, procesos, grupos, símbolos, en los que el grupo refleje su identidad.

4º. Y podríamos añadir, que también implica “la Transacción”, porque en este proceso identitario, que vendrá asumido principalmente por un liderazgo carismático, éste podrá movilizar y motivar a los miembros del grupo a través de su propia representación como líder y como representante del grupo, y con ello crear un “mundo social” en el que se desarrolle el grupo con unos valores y cultura compartidos, pero contando con que en este proceso existan unos resultados o beneficios, tanto para los miembros del grupo, como para el grupo como fuerza social, y para conseguir también resultados sociales y en la comunidad, todo ello consonancia con las nuevas demandas del liderazgo moderno

Las teorías de la identidad social tienen su importancia, porque abren la puerta a un liderazgo inclusivo sobre los valores que defiende el grupo y su proyección social, a creencias compartidas, objetivos estratégicos y a su relación con otros tipos de liderazgo, fundamentalmente con el liderazgo carismático.

Pero dentro del funcionamiento del liderazgo identitario en su vertiente como liderazgo grupal, podríamos hacer referencia a las teorías del Liderazgo Relacional, que también se ha denominado como la teoría de la “Calidad de la relación de Intercambio Líder-Miembro (MMX)”, y que surge como una aportación al comportamiento de los líderes con los integrantes del grupo, con sus subordinados y por ello, también con el presupuesto que indicábamos como “transaccional” en el funcionamiento de los grupos.

Cuestiona por una parte, que los líderes en el grupo mantengan el mismo estilo con todos los subordinados, y presume que los líderes establecen relaciones diferenciadas con cada uno de ellos. También asocia que la calidad de la relación líder-miembro tiene su efecto o resultado organizacional.

El liderazgo con estas premisas iría más allá de una simple relación contractual, sino que, y esta es la nota destacable, estaría basado también en las relaciones de intercambio interpersonales entre los miembros y el líder.

De esta forma, TORDERA, N y GONZALEZ-ROMA, V, distinguen, por una parte, una relación de intercambio de alta calidad, caracterizada por una influencia recíproca entre los miembros, respeto mutuo, comunicación e intercambio de recursos; y otra de baja calidad, caracterizada por una influencia de la jerarquía descendente en las relaciones del grupo, con baja comunicación, confianza, apoyos y colaboración en las obligaciones del grupo.

La idea central de este estilo de liderazgo, que encuentra su encaje en los grupos formados por candidaturas lideradas carismáticamente por un líder representante y elegido por el grupo (por ejemplo en las candidaturas a Rector y equipos de gobierno en instituciones académicas), es que cada uno de los colaboradores desarrollen y negocien sus relaciones, compensaciones y el rol que quieren desempeñar dentro de la organización.

Un enfoque interactivo – transaccional, que también tendría su visualización en el ámbito académico, podría ser el propuesto por HOLLANDER, E (1978), quien entendía el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre el líder y sus seguidores.

Desde este enfoque, la base es un proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, en el que los líderes proporcionan recompensas y beneficios mutuos a cambio de un balance equitativo y beneficioso para el grupo.

Para PARRA, A (2007) el liderazgo se entendería más como un “rol” que como un estilo, en el que el papel del líder cambiará según vayan cambiando los objetivos, tareas, expectativas de los miembros del grupo, pero igualmente habría que incluir, la de los seguidores en su sentido más amplio.

Es importante, como destaca, este doble ámbito de interacción:

a) Los líderes dan estructura al grupo, definiendo sus tareas, y también de “ la realidad social al contribuir al desarrollo de las normas del grupo (HOLLANDER y JULIAN, 1969)”, y con ello, en última instancia a la identidad y pertenencia al grupo.

b) Los seguidores influyen en el líder al concederle el status de su posición y legitimidad de su liderazgo, concediéndole también la posibilidad de influirles y libertad para la dirección del grupo, proporcionándole al líder toda la información sobre los resultados de su actuación.

Desde este enfoque interactivo y de influencia mutua, tanto los líderes como los seguidores crean y comparten un clima emocional en el grupo de confianza mutua, con transparencia, respeto, cooperación, comunicación, equidad y con una perspectiva estratégica de la organización.

Este enfoque también tiene su importancia en relación a la perspectiva de “la situación”, como señala ARES PARRA, A , por cuanto determina en el grupo:

- a) La estructura social: jerárquica u horizontal; descentralizada o centralizada.
- b) La naturaleza de las tareas y de las funciones o competencias: delegada, distribuida, vicarial.
- c) El modo en que aparece el líder: designado, elegido, pactado o impuesto.

Podría incluirse en este enfoque, las aportaciones de SALANOVA, M(2009), en relación con la interrelación que se origina en los equipos de trabajo, señalando dos características:

1. La interacción entre ellos crea nuevas características y comportamientos propios de ese equipo en particular (KOZLOWSKI y BELL, 2003), en lo que podría considerarse como una identificación social diferenciadora y definidora del grupo que lidera una organización.
2. El equipo se convierte en el entorno social para sus miembros (HAKMAN, DUNNETTE y HOUGH, 1992), en el que se desarrollaran no solo los objetivos para la organización, sino también el desarrollo individual de sus miembros, en el ejercicio de un liderazgo transformacional y en su caso distribuido, como es el caso de los equipos académicos citados.

Todos estos planteamientos nos conducen a un liderazgo que se concibe como un proceso en el que es fundamental la pertenencia a un grupo, dinámico por cuanto el liderazgo está basado con el ajuste a la identidad del grupo, de los roles del mismo y del liderazgo que surja a lo largo del tiempo, y en cómo este liderazgo pueda ser percibido y evaluado por los seguidores.

En este campo abierto a las percepciones de los seguidores, se encontraría la teoría y método de evaluación del Liderazgo a través de los adjetivos, (Pitcher Adjective Test. –PAT-) de PITCHER (1997), que caracteriza el liderazgo en tres estilos: 1º) Artesanos: líderes razonables, confiables

y sensibles; 2º) Tecócratas: líderes analíticos, brillantes y fríos; 3º) Artistas: generosos, cálidos y emocionales.

O bien en sentido contrario, con el enfoque de “intercambio diacrónico vertical” (VDL-verticalidad linaje), propuesto por GRAEN, G.B (1976), en el que es el líder el que selecciona a los seguidores que actúan de acuerdo en sus expectativas y por ello son en los que puede confiar, y que asimismo son compatibles con él en términos de relaciones interpersonales y capacidades técnicas, estando “fuera del grupo” aquellos que se desvían de sus expectativas o son incompatibles con él.

Estos estilos son el resultado de una lista de adjetivos que se describen a través de un cuestionario para los seguidores, de forma que puedan revelar la personalidad de los líderes por la calificación de sus actos.

También se ha evaluado la percepción de los seguidores en relación con el comportamiento humano y habilidades asumidas por el líder, como es en el caso de GALFO, A.J y MILLER, E (1975), que viene a fundamentarse en la propia percepción del trabajador para evaluar el liderazgo y la dirección ejercida en el entorno de trabajo del grupo, siendo éstas las principales o habituales técnicas de evaluación por parte de los consultores privados de este sector.

De mucho más calado con el objeto de este trabajo y como antesala de otros estilos de liderazgo, el carismático, están las aportaciones de CONGER, J.A ; KANUNGO, R.N y MENTON, (2000) sobre el liderazgo carismático, en el que los líderes se diferencian unos de otros por su capacidad para articular una visión inspiradora, y por asumir comportamientos y acciones que fomentan la comprensión y la identidad del grupo y de la importancia de su misión.

Surge así también como método de evaluación la “Escala de Líder Carismático”, (*Charismatic Leadership Scale*, -CHRSMA-) , que consta de 20 ítems para la medición del liderazgo percibido por los seguidores.

Así de esta forma se evalúan los siguientes factores: 1º) Reverencia, 2º) Confianza, 3º) Satisfacción con el líder, 4º) Fidelidad colectiva, 5º) Manejo del grupo, y 6º) Empoderamiento, dando lugar a una medición que va en una escala de uno a seis de liderazgo, de “muy carismático” a “poco carismático”, con las diferentes posibilidades que surgen de la evaluación del liderazgo.

6.4. Teorías del liderazgo humanístico y carismático

Podría decirse que las teorías humanísticas tienen su conexión con el concepto de la persona o de la personalidad, de difícil consideración por su múltiple vertiente entre lo biológico, social y cultural y su viabilidad temporal debido a su adaptación a las circunstancias del entorno.

Por ello, en los estudios sobre la personalidad destacan desde las teorías biológicas, psicológicas, y las que más nos pueden interesar en este estudio, las teorías socio-culturales.

Una parte de la preocupación de los estudios sobre la personalidad y su relación con los estilos de liderazgo, ha estado relacionada sobre todo por las escuelas de negocio, para investigar el desarrollo de las habilidades de los líderes, con el fin de identificar qué estilos de liderazgo son

los más eficaces y en consecuencia, que tipo de habilidades son esenciales para enseñar o desarrollar en los programas docentes de estas escuelas de negocios.

Otros estudios se han centrado en examinar, como hace DÁLESSIO, F. (2008), en examinar las relaciones entre la personalidad y el liderazgo, partiendo de factores o rasgos de la personalidad como el de la extroversión, la agradabilidad y la conciencia, entendida como rendimiento y fiabilidad en el comportamiento.

La investigación realizada en este estudio también incluyó diferencias relativas al género, la edad, carreras profesionales, los años de experiencia laboral, e incluso la universidad donde se había desarrollado la formación.

Las principales conclusiones a las que llegó, y que puedan ser explicativas sobre los estilos del liderazgo, serían:

1. Los rasgos de personalidad más consistentes y más fuertemente relacionados con el liderazgo efectivo es la extroversión; los otros sirven para explicarlo, pero no lo caracterizan.
2. En cuanto al género, encontró una mayor diferencia hacia las mujeres de los rasgos de la extroversión y el neurotismo; por edades, entre 23 y 30 años es menor la apertura hacia la experiencia, y de 45 a 58 es mayor la agradabilidad como factor dominante, así como la existencia de un comportamiento transformacional.
3. El liderazgo transformacional puede ser aprendido por la recompensa contingente y por la gestión activa por excepción, y que los líderes transformacionales pueden ser transaccionales, pero no en sentido contrario.
4. Otro rasgo identificado en el liderazgo transformacional es la "conciencia", entendida como rendimiento y fiabilidad, y caracterizada por la orientación al trabajo y al logro de metas o de la visión.

En esta línea, LEWIN, K (1935), con su teoría del campo social, hace de la personalidad humana un factor o un hecho cuya magnitud, intensidad y dirección en la realización de la propia persona dependen del entorno donde se desarrolla y también de la organización a la que se pertenece.

Por ello también podría incluirse como una configuración más de las teorías de los rasgos o características, que en cierta medida son éstos quienes pueden determinar o condicionar el comportamiento de los líderes, y de esta forma podríamos también incluir las propuestas que siguen.

YOUNGBLOND, M (2000), identifica el núcleo de las responsabilidades de los líderes o directivos con:

1. Una clara visión compartida y su proyección y comprensión a través de la información y la comunicación
2. Y el enriquecimiento de la organización con el desarrollo de la alienación de las diferentes partes de la organización, con la estrategia, con el diseño de la organización, de los recursos humanos y de las capacidades que sean necesarias, y todo ello con la creación de una identidad común de la organización ("yo soy del

IESE”), de quienes trabajan en ella dando una imagen, y con el reconocimiento de un sentimiento humano que se denomina “el alma de las personas”.

Otra aportación, de COLLINS,J (1969), la realiza con sus cinco niveles de liderazgo:

1. Dando la prioridad a la construcción de un equipo adecuado para la estrategia su vez adecuada.
2. Deseando enfrentarse a la realidad, al presente pero también con fe en el futuro.
3. Construyendo un impulso organizativo.
4. Profundizando en que la estrategia es la mejor para la organización y para como encender la pasión entre sus miembros.
5. Siendo pioneros en pocas tecnologías, manteniendo la disciplina de la acción y el pensamiento de la persona, estando así más orientado hacia la creación y mantenimiento del entorno organizativo, junto con la toma de decisiones, pero centrando la función directiva en clarificar y comunicar el sentido de identidad organizativa con el propósito y los valores de la organización, de forma que exista un sentimiento humano y del alma en las personas.

Para COLLINS,J (1969) existen pues, diferentes líderes y directores en la organización con diferentes roles y responsabilidades, y que definen su estilos de liderazgo, desde un liderazgo de alta capacidad intelectual, competente, ejecutivo, efectivo, hasta llegar al “líder del nivel 5”, que “construye la grandeza duradera a través de una combinación de humildad personal con la voluntad mas profesional” y el que es eficaz para generar compromiso en sus colaboradores, imprescindible, afirma, “para acometer los cambios innovadores y así alcanzar elevados niveles de excelencia”.

Con estas perspectivas, COLLINS,J y PORRAS,J.I (1997), introducen un nuevo elemento muy significativo e importante, como factor de éxito de las empresas o compañías mas sobresalientes, pero que es igualmente aplicable a la organización y al individuo, como es el cumplimiento de un determinado “propósito”, el de la organización, que en mi opinión, es el elemento esencial del liderazgo estratégico y del cambio.

En la línea de esta argumentación, el propósito crea una identidad para los individuos y para las organizaciones y las diferencia de otras,de forma que para MANASSE (1985), y también para BASS,B y AVOLIO,B.J (2004), los líderes transformadores inspiran el sentido del propósito entre los empleados y les hace intuir el cambio en las organizaciones.

A este nuevo factor destacado del liderazgo, podríamos añadir las aportaciones de DRUCKER,P (1986), para quien el liderazgo efectivo es aquel que trata de “resultados”, y de que estos satisfagan a las necesidades de todos los interesados, y para ello o bien modelan la organización, o rehacen a su imagen o visión, marcando con ello una diferenciación e identidad de las organización y en sus miembros.

Por ello, si el liderazgo también es para DRUCKER,P (1986), “marcar la diferencia”, el deseo creíble de la diferenciación se basa en el propósito y la convicción, o en palabras de Paulo Coelo, citado por MANGO,E (2018), “ una vida sin causa, sin propósito, es una vida sin efecto,sin resultado”.

Argumentación también seguida por RUSSEL,E y UNDERWOOD,C (2016) para quienes el liderazgo existe para cumplir las necesidades, aspiraciones y valores de los miembros a través de un “propósito”, porque afirman, está en el corazón de la organización, y también es una línea argumental expuesta en este estudio, que apostillaría MANASE (1985), con que “las tácticas (actividades) sirven a la estrategia (plan), la estrategia sirve a la visión (lo que se quiere ser), y la visión sirve al propósito (la razón de ser).”

Este planteamiento también podría alinearse con la línea expuesta por PETER,T y WATERMAN,R.H (1982) según la cual “un líder efectivo debe dominar los dos extremos del abanico: las ideas en el nivel de abstracción y las acciones en el nivel más mundano”.

Una aportación más centrada en los atributos de la personalidad de los líderes o competencias de liderazgo, definidos por GOLEMAN,D (1998), se derivan de la denominada “inteligencia emocional”, y que son aquellos rasgos que todos los líderes deben tener para conseguir no solo los objetivos organizacionales, sino también el desarrollo integral y la satisfacción laboral y el mejoramiento del personal dentro de la organización, proponiendo 18 competencias agrupadas en cuatro dimensiones:

1. Conocimiento de uno mismo, de autoconciencia emocional, autovaloración y autoconfianza, para comprender las fortalezas y debilidades propias, aprender para mejorar y cultivar nuevas habilidades de liderazgo.

2. De autogestión, en relación con el necesario autocontrol, transparencia en la expresión de sus valores, creencias y acciones, con adaptabilidad, iniciativa, optimismo, y orientación al logro de objetivos.

3. De conciencia social, empatía, conocimiento o conciencia organizativa y orientación de servicio, al cliente.

4. De gestión de las relaciones con inspiración e influencia para desarrollar a los empleados y motivándoles para alcanzar una visión convincente y compartida, siendo líderes y catalizadores del cambio, gestionando el conflicto y generando el trabajo en equipo y la cooperación de las personas.

En este nuevo enfoque, que podría encuadrarse dentro de las denominadas teorías competenciales y de la personalidad, parte de las referencias a las competencias, como factores esenciales que explican la función directiva y de liderazgo en las organizaciones, de las que ya citadas por GOLEMAN,D (2002), resaltan las emocionales, que integran lo que denomina tanto la inteligencia emocional (IE), como las que más influyen en el estilo de liderazgo que denomina del “Líder resonante”.

Desarrollando de una forma más descriptiva estas competencias propuestas en su “Diccionario de competencias”, podríamos describirlas:

- 1). Con la autoconciencia emocional, el líder reconoce sus propios sentimientos y emociones, y son capaces de expresarlos para que se conozcan junto con sus valores y principios que guían la visión deseada.

- 2). De autovaloración, para conocer sus debilidades y fortalezas, lo que le permitirá desarrollar y mejorar sus habilidades de liderazgo.

- 3). De autoconfianza, mostrando seguridad en sus fortalezas de liderazgo para el grupo.
- 4). De autocontrol, proporcionando seguridad y claridad para abordar los problemas y retos.
- 5). De transparencia, expresando de forma sincera los principios, creencias y valores que guían su conducta.
- 6) De adaptabilidad, para enfrentarse a los cambios y retos que éstos suponen para la organización.
- 7). El logro, como destino de sus ambiciones personales, lo que le hace impulsar a mejorarse a sí mismo, y a sus subordinados, aprendiendo y enseñando, para que los objetivos sean alcanzables.
- 8) La iniciativa, que conlleva que posean un alta orientación a la eficacia, y a controlar los recursos hacia el cumplimiento de objetivos, o bien crear aquellos que sean beneficiosos, y una oportunidad para la organización.
- 9) Con optimismo, porque los líderes afrontan los problemas como una oportunidad, y de los errores como un aspecto positivo para mejorar.
- 10) De empatía, siendo capaces de comprender las emociones de los individuos del grupo, por lo que saben escuchar y comprender las perspectivas de los demás.
- 11) Con conciencia organizativa, para comprender las relaciones sociales y de poder en la organización.
- 12) Con aptitud de servicio, garantizando la satisfacción del cliente en su sentido mas amplio, tanto interno como el externo de la organización.
- 13) De inspiración, para movilizar a los subordinados en torno a una visión y objetivos compartidos, o para comprometerla y persuadirla en la dirección del grupo.
- 14) Con influencia, adaptándose a cada miembro para comprometerla y persuadirla en la dirección del grupo.
- 15) Desarrollo personal de los demás, comprendiendo sus necesidades personales y profesionales, mediante un feedback constructivo y un “liderazo coach”.
- 16) Catalizadores del cambio, reconociendo y transmitiendo la necesidad del cambio, liderando la gestión del cambio.
- 17) La gestión de conflictos, creando un clima emocional adecuado para alcanzar los objetivos articulando un ideal común.
- 18) De trabajo en equipo, fomentando una colaboración personal y laboral construyendo una identidad colectiva que define al grupo.

En esta línea, y utilizando igualmente las formas más descriptivas de las competencias del liderazgo, BENNIS, W.G (1959), definía en el ámbito universitario, las características o atributos que podrían aplicarse en la búsqueda del “Rector perfecto”, partiendo de la premisa de que los “rectores de las universidades tienen hoy en día la vida breve de una flor en primavera”, destacando así los posibles estilos de los Rectores:

1. El gestor, identificador de problemas; el tecnócrata.
2. El director colegiado, administrador académico, que asume la rectoría como un colega del profesorado.
3. El líder comunal-tribal o posmoderno, que se idealiza con los alumnos.
4. El líder carismático, por su atractivo personal o intelectual.
5. El líder mediador, del modelo de raciones laborales para maximizar la satisfacción y los intereses de las partes.
6. El rector de la ley y el orden.
7. El pluralista ausente, que su objetivo es recaudar fondos y nombrar subordinados.
8. El burócrata emprendedor.
9. El hombre proteico del renacimiento, el superhombre que asume todos los papeles.
10. Y si no queda otra solución, el rector interregno o interino.

Y en todo caso concluye, que el cambio es la metafísica de nuestra era, y también de nuestro ser, y para afrontarlo con éxito y para modelar el futuro, "el imperativo es el liderazgo" en las organizaciones y en las instituciones.

Continuando con esta vía de estudio podríamos incluir el modelo de Lider-Coach de PETERSON, D y HICKS, M. D (1996), que se basa en el proceso de coaching directivo para crear alianzas, afianzar compromisos, crecer en habilidades y dar forma al entorno de trabajo en la organización, y como ejes relevantes de este estilo de liderazgo: la colaboración y la confianza entre líder y seguidores para la gestión del cambio en las organizaciones.

También podría incluirse la teoría surgida en los últimos años relacionada con la ética, los valores personales y el comportamiento organizacional, como el "Liderazgo Auténtico".

WALUMBA, F. O (2008), lo define como un patrón de conducta que está inspirado en un clima ético bueno, y en las capacidades psicológicas positivas, que son los que impulsan una moral, una conciencia de sí mismo y de la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Los líderes auténticos se conocen a sí mismos y el entorno donde actúan, y ello les permite incrementar la motivación y el compromiso de sus seguidores, "desarrollando una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autoregulados, tanto por parte de los líderes como de los seguidores", según afirman LUTHANS, F y AVOLIO, B (2003).

Igualmente esta teoría presenta un sistema de medición denominado "*Authentic Leadership Questionnaire*, ALQ", que permite su evaluación en base a cuatro factores:

1. La conciencia en sí mismo, representado por el conocimiento del líder de sus propias fortalezas y debilidades y sobre de los demás miembros.
2. La transparencia de las relaciones, valorando la disposición del líder para generar un clima de confianza que permita compartir emociones y sentimientos.
3. El procesamiento equilibrado, que describe las capacidades del líder para fijar objetivos y tomar decisiones para alcanzarlos.
4. La moral internalizada, referido al autocontrol de su conducta en relación con sus principios y valores personales, y los de la organización y del entorno.

Los resultados de la aplicación de este modelo y de su impacto en la organización han sido relacionados con la satisfacción laboral de los empleados, de los seguidores con el líder, sobre el rendimiento de los trabajadores y con otras variables relacionadas con las conductas organizacionales.

Igualmente estas tendencias abren el campo de estudio a las propuestas de un Liderazgo espiritual, donde también se pretende la creación de un ambiente de trabajo con el que las personas demuestren o hagan aflorar el talento basándose asimismo en la confianza existente en el grupo y los valores humanistas, y así lo desarrollan FRY, A y COHEN, J (2009), a través del denominado Liderazgo Espiritual.

En la perspectiva del liderazgo centrado en la persona y sus valores, aparecen la escuela del nuevo liderazgo de BRYMAN, A (1992) y la escuela neocarismática de HOUSE, R. J y ADYTA, R. N (1997), que son uno de los estudios más referentes en la actualidad del liderazgo, en los que partiendo de las aportaciones de BASS, B (1999) sobre el liderazgo de alto nivel, o Liderazgo Transformacional, consideran que éste es el que produce importantes cambios en los valores de los subordinados, y con ello también en la cultura de la organización.

En esta línea de la conceptualización del carisma y su vinculación con el liderazgo, como una de las características o propiedades fundamentales en su ejercicio y para proyectarlo sobre la visión que el líder desea para la organización, que igualmente son señaladas por CONGER, J. A y KANUNGO, R. N (1987).

En este planteamiento lo importante no son las características del líder, sino como lo perciben sus seguidores, porque el carisma es una atribución que realizan los seguidores basándose principalmente en las conductas y en la visión que propone el líder.

Para CONGER, J. A y KANUNGO, R. N (1994), “lo que realmente determina si un líder es o no carismático es el grado de aceptación de su “Vision”.

Esta es la piedra angular de la visión como “una imagen evocada por el líder que dibuja un futuro altamente deseable para los seguidores y para la organización”, esto es, les proporciona por sí un propósito moral y la motivación necesaria para el cambio en la organización.

Por ello el efecto inmediato del liderazgo carismático, es que es un liderazgo para el cambio, y los ejemplos son numerosos tanto en la política como en el mundo empresarial y en las organizaciones e instituciones públicas, y a su vez que se caracteriza por conseguir unos efectos extraordinarios en los seguidores aumentando las expectativas de nuevos objetivos, de la importancia de conseguir metas idealizadas, obteniendo su compromiso personal con el grupo, pero también con la sociedad, transformando los valores y la cultura necesaria.

El liderazgo carismático, siguiendo a estos autores, lo conciben pues esencialmente, como un proceso de gestión del cambio, de un estado existente a otro futuro y deseado para la organización, que se realizaría a través de tres etapas:

1. El líder carismático es capaz de realizar una evaluación realista del entorno, permitiéndoles conocer las necesidades no satisfechas tanto de los seguidores como de la propia organización.

2. Los líderes son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro o visión capaz de ilusionar y comprometer a sus seguidores. En este punto, la ruptura de la visión que se ofrece con lo existente es fundamental para ilusionar y hacer crecer el carisma para conseguirlo.
3. A través de la ejemplaridad, los líderes asumen los riesgos y se comprometen personalmente con los seguidores para llevar a cabo los retos y las metas propuestas.

Y entre las características del líder que contribuyen a que sea considerado como carismático, están también las ampliadas por MOLERO,A(2009):

1. Su capacidad para proponer una meta o visión que se aparta o rompe lo establecido y existente anteriormente.
2. La propuesta de métodos innovadores o en algunos casos no convencionales para alcanzar las nuevas metas.
3. La evaluación realista de las dificultades y resistencias que puedan existir para alcanzar la visión.
4. La capacidad de construir y comunicar la visión deseada.
5. La ejemplaridad para con los seguidores asumiendo personalmente los riesgos y retos que puedan existir para alcanzar la visión
6. La sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores.

Por todo ello, el liderazgo carismático tiene su proyección con el liderazgo basado en los valores ejercidos por el liderazgo en la organización y aplicable en las instituciones universitarias con las características que se detallarán.

Y quizás, una de las mayores expresiones del liderazgo humanista, esté representado por el Liderazgo de los Jesuitas, que analiza y describe LOWNEY,C (2007), como una de las mejores prácticas de liderazgo de una Compañía de 450 años, y que cambió el mundo, y que asimismo ha sido un referente en la educación humanista y universalista.

En la actualidad, según los datos estadísticos ofrecidos por el Secretario de la Compañía, Antoine Kerhuel,S.J, de la Curia Jesuita en Roma, a fecha de enero de 2018, la Compañía está presente en más de 120 países repartidos por todo el mundo: África, Asia, América Latina, Europa y Estados Unidos, con un total de 15.842 miembros repartidos en 69 Provincias, 5 Regiones Independientes y 6 Dependientes, y solo en América Latina cuenta con 2.114 miembros, un 13% del total de la Compañía.

En su cuadragésimo aniversario, aparte de haber desarrollado una intervención anticipadora de la educación primaria caracterizada por su calidad pedagógica, ofreció la mejor educación secundaria de Europa de forma gratuita en su momento, lo que ya anunciaba su visión comprometida y revolucionaria con la sociedad, y que completa con la educación universitaria global con metas y valores que ha mantenido en el tiempo, y con las mejores prácticas diferenciadas en sus planes de estudios buscando la formación que parte de la clave de pedagogía Ignaciana de “enseñar a pensar y enseñar a aprender”.

Su vision trasladada desde sus orígenes y que se mantiene en la actualidad es "formar hombres y mujeres para los demás, responsables de sí mismos y del mundo que les rodea, comprometidos en la tarea de su transformación hacia la sociedad fraterna y justa".

Y con estos resultados en la actualidad, LOWNEY,C (2007) se plantea cómo un grupo de 10 jesuitas en 1540 fundaron la Compañía de educación más influyente del mundo, y a contar con líderes con un gran impacto en la sociedad, en la cultura y en la política, y se llega a preguntar, que pueden aportar al conocimiento sobre el liderazgo que no se haya ya escrito, para concluir, que el estilo de los jesuitas tiene mucho que ver con quienes son, como viven, como llegan a ser líderes, y como condujeron a los demás.

Como punto de partida, LOWNEY,C (2007) señala que llegan a ser líderes "enfocando el liderazgo" a través de un prisma muy distinto con cuatro diferencias:

1. Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo.
2. El liderazgo nace de adentro y determina quien soy y como lo hago.
3. El liderazgo no es un acto, es una manera de vivir.
4. Nunca termina la tarea de ser líder; el liderazgo es un proceso continuo.

Desarrollando estos puntos de partida, destaca como el método jesuita va más allá de que es lo que define a un líder, para desarrollar una serie de aptitudes personales de su liderazgo:

1. Partiendo de que todos son líderes, y que todos dirigen todo el tiempo, supone que el líder en el día a día aprovecha toda la oportunidad para influir y producir un resultado en los demás, y por ello entiende, y es importante en mi opinión, que su liderazgo lo define también la calidad de la respuesta.
2. Que el liderazgo nazca desde dentro supone el que todo liderazgo comience por dirigirse a uno mismo, "el liderazgo determina quien soy que hago", y para ello empieza por entender sus propias fortalezas y debilidades, sus valores y normas, y en este sentido, tiene una gran importancia el que "su Vision" es algo personal, producto de lo que busca y lo que quiere el líder, y esa fortaleza de su visión es la que traslada con el ejemplo a su vida diaria, y por ello también, el liderazgo no es un acto en sí mismo, sino una manera de vivir.
3. Que la conducta del liderazgo de los jesuitas parta de su visión, y de ver en cada persona como un ser singular de talento y dignidad, determina su disposición y vocación para ayudarlo y a potenciarlo, tratándolo con amor y con una actitud de respeto, y así LOWNEY,C (2007) habla de un "Liderazgo inspirado en el amor", que significa: 1) una visión para descubrir el talento, el potencial y la dignidad de cada persona; 2) valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial; y 3) lealtad y mutuo apoyo entre los miembros y como resultado de ese apoyo mutuo, la fortaleza que une a los equipos.
4. El resultado de este liderazgo en los equipos, señala, es que tiene su consecuencia en el ambiente caracterizado por la energía, la lealtad, la consideración, el respeto, y que el individuo dé lo mejor de sí, porque se le estima, respeta y merece así la confianza de quien se interesa por su bienestar.

Y esto provoca en el estilo de liderazgo de los jesuitas, según LOWNEY,C (2007) un "Líder heroico", capaz de motivarse a sí mismo para dar siempre un rendimiento superior, al que se refiere como "*magis*", como el impulso infatigable de buscar algo

más en cada oportunidad y con la confianza de conseguirlo, lo que explicaría su labor en todos los continentes, y que fueran artífices de una educación global, y de su impacto continuo en la sociedad.

5. Por último destaca su “estrategia de aprovechar la oportunidad”, desarrollando estrategias para integrarse y adaptarse a los pueblos con los que convivían, a su cultura, a sus valores, intentando ser creativos y aportar sus conocimientos, y a través de un modo de proceder, de forma que quien pudiera tomar las decisiones fuese la mejor pensada, pero también la más rápida sobre el terreno, y así citaba a Loyola describiendo que a quienes encargaba algún asunto importante, les manifestaba su confianza dándoles completa libertad y conocimiento, y agregaba que “usted que está en el terreno vé mejor lo que se debe hacer”, permitiendo coexistir como señala LOWNEY, C (2007), “una autoridad delegada acompañada de la Santa Obediencia y la autoridad muy centralizada”, que daba lugar en última instancia, a la estrategia más apropiada para el terreno, y que promovía el cambio.

El resultado final del estilo de liderazgo de los jesuitas, es un liderazgo con una historia y perspectiva mundial, integrada en una visión y un sistema de valores todavía vigentes, con un aprecio a sí mismo y a los demás, con aspiraciones heroicas con la tarea de transformar el mundo que les rodea hacia una sociedad fraternal y justa, y de ahí su liderazgo marcadamente humanista, sin olvidar unos rasgos importantes para el liderazgo: que todos podemos ser líderes, que la calidad del liderazgo reside en aprovechar la oportunidad para producir un resultado beneficioso, en las personas y también para promover el cambio en la sociedad.

6.5. Teorías del liderazgo de valores

Todo este camino abierto hacia un liderazgo humanístico y carismático, en definitiva vuelve a centrarse en la persona como eje o participe del liderazgo, y en este sentido, ahonda en lo más profundo del ser humano, como son sus creencias y sus valores, y de ahí que surjan igualmente las teorías o estudios centrados en los valores y en la cultura de las organizaciones. Estas propuestas de liderazgo tienen como eje fundamental perseguir el cambio con una constante en “los valores”; en un liderazgo de valores para el cambio en las organizaciones y para el cambio en la sociedad.

Así ACOSTA, C (2012), en esta línea, señala las siguientes características del liderazgo:

1. Innovador y transformador, siendo el adecuado para situaciones de conflicto, crisis, conflictos y cambios tecnológicos.
2. Con un fuerte elemento de inspiración e intuición, proponiendo una visión y marcando el camino a sus seguidores y creando así nuevos líderes.
3. Un liderazgo más individual que grupal, basando su fortaleza en el carisma y la imagen, transmitiendo confianza y credibilidad.
4. Liderazgo proactivo y poliédrico, busca los cambios y los crea.
5. Relacionado con habilidades como la empatía, la transparencia, comunicación, y el optimismo.

Quizás la expresión mas relevante del liderazgo basado en un propósito compartido, con una visión compartida y en especial con valores compartidos sea la realizada por James O,TOOLE, J (1995), que explica el éxito del liderazgo del cambio en un propósito moral y en una constante de respeto hacia los seguidores y los subordinados, para “crear una unidad estratégica interna en medio de un entorno externo caótico”.

De esta forma plantea una alternativa basada en los valores para un liderazgo situacional, en el que el líder debe hacer todo aquello que permita vencer las resistencias al cambio, convirtiéndose en líder de líderes, motivando al resto de los miembros de la organización a cambiar por medio de valores inspiradores para siempre y en toda circunstancia.

Como señalo igualmente señalo BURNS,Mc G(1978), el liderazgo moral surge de los deseos, de las necesidades, aspiraciones y de los valores fundamentales de sus seguidores, en los que “la visión del líder se convierte a su vez en la visión de sus seguidores, porque está edificada sobre las necesidades y las aspiraciones de ellos”.

Por eso el liderazgo el liderazgo de valores no depende de técnicas o habilidades directivas, sino mas bien en actitudes, ideas, principios y valores compartidos que promueven un sentido comunitario en el que cada uno de los miembros de la organización contribuyen a institucionalizar la renovación, la innovación, y la implantación de un cambio constructivo.

En este sentido, el liderazgo del cambio que propone O´TOOLE, J (1995), parte de que el liderazgo de éxito se basa primordialmente en un propósito moral, y en una muestra constante de respeto hacia los seguidores y subordinados.

Constata, al igual que nuestras premisas de partida de este estudio , que “los directivos se enfrentan a cambios en forma de desordenes provocados por las condiciones economicas volátiles, la obsolescencia tecnológica, distorsiones de mercado, y de las condiciones políticas y sociales”.

Frente a estas amenazas, las técnicas diseñadas y planteadas en la literatura e investigaciones sobre la empresa y las organizaciones, como es la reingeniería de procesos, el TQM, y muchas otras, que aún siendo a su juicio absolutamente necesarias, y tienen su ámbito de aplicación todavía en la actualidad, no son suficientes, porque la condición necesaria para mantener la competitividad no es otra que el liderazgo, y ésta es la hipótesis de partida de este estudio, de que solo las organizaciones exitosas son aquellas que son lideradas eficazmente.

Y con este planteamiento, el reto del liderazgo va a consistir en “crear una unidad estratégica interna en medio de un entorno externo caótico”, que genere un elemento de vinculación, que dé coherencia a las unidades independientes en la organización, con un propósito compartido a partir de la confianza, y ésta emana a su vez de un liderazgo basado en un propósito compartido, con una visión compartida y muy especialmente con valores compartidos.

Para O´TOOLE,J (1995) los líderes morales y eficaces también escuchan porque los respetan, en la más pura convicción del liderazgo transformacional y porque creen que el bienestar de los seguidores también es el fin de todo el liderazgo.

Como señaló BURNS,M (1978), “El liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores, y la visión del líder se convierte así en la visión de sus seguidores porque esta edificada sobre las necesidades y aspiraciones de ellos”.

Los líderes por estas convicciones deben recurrir a la conducta que les permita dirigir por medio de valores inspiradores que arrastren a sus seguidores, para siempre y en todas circunstancias a su juicio, por lo que pretende con el liderazgo moral superar toda justificación o aplicación situacional o contingente del liderazgo.

Desde la perspectiva de O'TOOLE,J (1995) parte de la evidencia de que en principio todo el mundo se opone al cambio, porque es un error presuponer que los demás deban reconocer sin más los beneficios posibles de los cambios que se pretenden, y que se recomiendan adoptarlos por el simple hecho de que son los correctos, o porque las evidencias así lo señalan, y por éste motivo, los líderes deben recurrir contra el “patrón crónico e inevitable de la resistencia al cambio”, creando un sistema optativo de creencias y permitiendo y fomentando que los miembros y seguidores lo adopten como suyo, siendo esta la esencia del liderazgo basado en los valores.

Para O'TOOLE,J (1995), con esta perspectiva, debemos convertirnos en un “líder de líderes”, que motiven también a los demás a encabezar esa transformación, y para vencer las resistencias al cambio como iniciadores, también debemos cambiar en nosotros mismos, y por ello el liderazgo en valores es una actitud de las personas, de la filosofía de la vida y de los procesos de cambio.

Con la referencia a unas citas históricas muy descriptivas, y enlazando con las propuestas de O'TOOLE,J (1995) podríamos poner de manifiesto unas características que deben estar presentes en un liderazgo de valores:

1. La integridad y la confianza; una manifestación muy clara del liderazgo de valores es el segundo párrafo de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América, que con un enunciado visionario, plasmó en las aspiraciones a largo plazo de una nueva nación, realizando los valores de “vida, igualdad y la búsqueda de la libertad”, afirmando Thomas Jefferson (1743-1826) que la búsqueda de la felicidad era un derecho natural del hombre, queriendo decir que “todos los individuos tienen derecho a hacer todo lo que puedan con sus vidas”, propósito que también ya lo había anticipado Aristóteles (385 aC), diciendo que “todas las personas tienen el derecho a desarrollarse en virtud de su humanidad”.
2. La expresión del valor de la igualdad, que para George Washington(1732-1799), es el ideal democrático del líder como servidor, para quien el liderazgo implica la responsabilidad y no privilegios, y por ello el líder cuando deje su función “debe soltar las riendas del Estado y volver a su hacienda como un ciudadano normal”. Para George Washington, gobernar o dirigir era cumplir con los fines y valores de su pueblo, y la confianza en su ejercicio se ganaba por la disposición a servir, y solo existirían cambios y éxitos en el liderazgo, si los seguidores ven un reflejo en sí mismos de los propios valores y aspiraciones del líder.

3. La escucha y el respeto por los seguidores, considerando que la función del liderazgo en una democracia consiste en “reforzar y ampliar los puntos de vista del público” o lo que Stuart Mill (1806-1873) hizo comparando el liderazgo democrático con “una tribuna o cátedra para instruir e impulsar las metas del público”.

Igualmente O'TOOLE, J (1995), tomando como ejemplo la dirección realizada por Herman Miller en una compañía productora de muebles, fundada en 1923, extrajo unas conclusiones muy interesantes por su sencillez, que pueden ser igualmente expresivas del liderazgo de valores, pero que también son el común denominador de las propuestas de estudios o aportaciones sobre los estilos de liderazgo:

1. La primera responsabilidad del líder es definir la realidad.
2. El líder es esencialmente un servidor.
3. La muestra del liderazgo eficaz está en sus seguidores; ¿están desarrollando su potencial, están aprendiendo a implementar cambios, resuelven los conflictos?.
4. El liderazgo exige el respeto a las personas; el respeto trae consigo el derecho de las personas a participar; el respeto nos obliga a escuchar y comunicar nuestras intenciones.
5. Pensar con claridad es fomentar las opiniones contrarias y abandonarse a las fortalezas de los demás, escuchando sus ideas, necesidades, aspiraciones, que deben ser tenidas como propias.
6. El liderazgo debe fomentar el espíritu de auto gestión, en el que los obreros parezca gerentes en busca de soluciones, practicando un “liderazgo de manejo sin manos”, donde la misión del líder no es intervenir, sino facilitar la acción donde los demás son responsables.
7. La integridad del liderazgo es sinónimo de hablar con la verdad, con honestidad y comportamiento moral en palabra y obra, donde las personas íntegras saben “lo que quieren, porque lo quieren, y como comunicarlo a los demás”.

Todos estos planteamientos, entiende O'TOOLE, J (1995), que tienen puntos en común con lo que denomina el “Liderazgo Rushmorian”, que también pueden plasmarse con los siguientes planteamientos:

1. Ser un líder inclusivo, que es “como una carpa que se extiende por todas partes, a los elementos constitutivos y a los grupos de intereses afectados”, permitiendo que los demás dirijan.
2. Para ello promueven un sentido comunitario, y comparten la información, comprometidos con el principio de oportunidad para que los seguidores hagan sus aportaciones, y permiten que sus colaboradores dirijan.
3. En el liderazgo basado en valores, todos practican una visión inspiradora, cada uno de ellos se dedica a institucionalizar el cambio, la renovación, la innovación, y el aprendizaje continuo, basado en el principio moral del respeto a las personas.

Estas tendencias van en la dirección de los planteamientos de un liderazgo humanista en la organización, que parte de un principio básico, tanto para la empresa como para las organizaciones, como es que ambas son en definitiva una comunidad de personas, creadas, integradas por personas y dirigidas por personas, y para su propio desarrollo, entre otros fines.

Por ello, KOUCES,J.M y POSNER,B.Z (2001) expresan que si “la gente normal puede llegar a ser líderes”, el liderazgo es un proceso de aprendizaje, cuya capacidad es la de enseñar a los demás con el ejemplo, a través de la credibilidad y la confianza para “iluminar” a los miembros seguidores para dirigirlos al cambio: “el liderazgo lleva al cambio, porque liderazgo y cambio son realidades intrínsecamente unidas”.

Con esta propuesta, señalan las 7 cualidades del liderazgo humanista:

1. Coherencia, de la teoría con la práctica.
2. Propia convicción ,y que se sientan participes de su misión.
3. Credibilidad.
4. Confianza, como sostiene ARGANDOÑA,A (2002), “los valores se reflejan en la conducta de las personas”.
5. Comunicación.
6. Cultura del compromiso, para alinear voluntades y objetivos de la excelencia.
7. Conciencia, autoexigencia y respeto a las personas.

También podrían incluirse las aportaciones de RIDERSTALE y NORDSTRÖM (2000) que sostienen que la principal función del liderazgo es “ayudar”, en la dirección de un liderazgo personalizado, centrado en la persona dentro de la organización para ayudarla a descubrir el sentido de la acción empresarial o de la organización.

Seguendo en esta línea, GOLEMAN,D, BOYAZTYS,R y MCKNEE,A (2002), se refieren al “*resonant leadership*”, como el liderazgo que genera resonancia, y que se concreta en 18 competencias agupadas en 4 dimensiones:

- 1) Conocimiento de uno mismo, con competencias de autoconciencia, autovaloración y autoconfianza.
- 2) Autogestión o autodirección, con competencias de autocontrol,transparencia, adaptebilidad, el logro, la iniciativa y el optimismo.
- 3) Conciencia social, con competencias de empatía, conciencia organizativa y de servicio.
- 4) Gestión de las relaciones o dirección relacional, con competencias de inspiración, de influencia, para desarrollar a los demas, de catalizar los cambios, de gestión de los conflictos, y de gestión de trabajo en equipo.

O también el denominado por GEORGE,A (1969), como Liderazgo autentico, en el que cada líder decide su propio estilo autoevaluándose con 5 habilidades básicas:1ª) la comprensión hacia las personas; 2ª) la puesta en practica de los propios valores; 3ª) “lo que sale del corazón”; 4ª) establecer unas relaciones conectadas y; 5ª) demostrando autodisciplina.

En consecuencia con estas exposiciones y resumiendolo en palabras de LAGARCHA-MARTINEZ,C (2012), “Académicos, empresarios, CEOs, estamos llamados a generar unos mínimos gerenciales basados en un liderazgo ético, autentico, transformacional enmarcado dentro de una gerencia humanista”, y ésta en mi opinión, es la necesidad imperiosa para las organizaciones del siglo XXI.

Y así también citando a BOYETT,J y BOYETT,J (1999), en el futuro de las organizaciones, en un mundo globalizado y en un entorno tan rápidamente cambiante, lo que definirán las fronteras, serán membranas permeables definidas por valores, propósitos y objetivos, que solo podrán ser llevados a cabo mediante un liderazgo con las propuestas que se realizarán.

7.El Liderazgo Politico

7.1. La politica y el poder

Por un lado, la orientación externa de una organización y el de sus actividades es una parte fundamental de la dirección y del liderazgo estratégico, por cuanto la dirección del cambio depende del contexto y del entorno como hemos señalado.

Por ello, los aspectos políticos de la dirección en general y del cambio son inevitables, tanto para tenerlos en consideración para lograr el compromiso y las alianzas con los destinatarios del cambio, como para superar las barreras y resistencias al mismo en un entorno con múltiples condicionantes o influencias.

Sin embargo, otra perspectiva del análisis de este liderazgo debe centrarse en el liderazgo ejercido como un fin en si mismo, en la función política desarrollada por los líderes políticos, en la medida en que permitan también contrastar las hipótesis y premisas desarrolladas en el presente trabajo, que parten de la función del liderazgo como factor de éxito en la dirección estratégica de las organizaciones e instituciones, e incluso también en la dirección universitaria, que también tiene su “componente político” en su ejercicio.

Como han señalado JHONSON,G y SCHOLLES,K (2001), es sorprendente la falta de literatura centrada en la dirección política, de forma que el mejor libro sigue siendo el Príncipe de Maquiavelo escrito en el Siglo XVI, aunque sí que existen aportaciones que justifican su existencia y su estudio como expondremos.

O en las preguntas que se formula VALLESPIN,F (2000), cómo es posible que en una época de cambios sociales, económicos, de la innovación tecnológica, culturales y de estilos de vida, la política se está quedando al margen de ellos, de forma que en política “ni en la teoría , ni en la practica, hay el menor atisbo por reinventar nada, sino por adaptar lo ya inventado a las nuevas circunstancias, dándose por respuesta, que si no hay que reinventar, al menos hay que re-comprender todo.

El objetivo de los dramas de Shakespeare es el poder, igual que el drama de la política, y de ahí que TRILLO-FIGUEROA,F (1999) mantenga que “el poder político, es el poder por excelencia, fenómeno en si mismo ineludible y conflictivo, conflicto latente, permanentemente”.

Como planteamiento de estudio relacionado con el objeto del presente trabajo, y siguiendo a GARCIA PELAYO,M (1983), la política se despliega entre la tensión, la lucha o el conflicto de Estados, instituciones o particulares, o dentro de los mismos, y como resultado, se nos muestra: como pugna entre fuerzas o grupos que giran entorno al poder o a las relaciones de poder, y en consecuencia tiene como supuesto el despliegue de la voluntad en la que interviene necesariamente el liderazgo político; o bien la política justificada por su referencia a una idea sobre el intento de lograr un cierto orden de convivencia, de paz y de justicia, como

una síntesis de valores, y de ahí también tiene su justificación el liderazgo para discernir lo que es justo, y el porqué ha de subordinarse la voluntad individual a un tercero, que ha sido, con todas sus evoluciones, el Estado.

De esta forma, desde el mundo antiguo, pasando por el Renacimiento y hasta finales del Siglo XVII la doctrina de la política ha girado entorno al de poder, lucha y voluntad, mantenida en las tesis de Platón y Aristóteles.

Platón, al igual que el resto de los filósofos griegos, consideraban que el hombre era un ser necesariamente social por naturaleza, y de este hecho, se fundamentaba la existencia del Estado y su concepción política partiendo del ideal de la justicia, de lo que es justo en el hombre, y en la ciudad. El modelo ideal lo situaría en la aristocracia, entendido como el modelo de los mejores, aunque preveía sucesivas formas de gobierno, como la oligarquía, y posteriormente la democracia, pero cuyos principios de libertad e igualdad en las que se fundamentaba, darían lugar a la pérdida de los valores y de la estabilidad social, y como resultado, la imposibilidad de conseguir el bien común.

En consecuencia, la dirección del Estado y del liderazgo político se reservaba a los mejor preparados, explicándolo con la expresiva imagen del Estado como un barco (Republica, Libro VI, 471-477), en el que “los marineros están en reyertas unos con otros por llevar el timón, creyendo cada uno de ellos que debe regirlo sin haber aprendido aún el arte del timonel, ni poder decir quien fue su maestro, ni el tiempo en que lo estudió”.

El concepto de la política de Aristóteles (385 a.C) la situaba en cuanto a la fundamentación de los valores, como un pilar esencial para el ejercicio de la política, y sobre si éstos podrían ser definidos objetivamente, o por el contrario, son relativos, circunstanciales y pueden ser creados, circunscribiendo entonces el problema a la realización práctica de cada valor en una circunstancia concreta, que es el lugar donde tiene cabida el ejercicio de la política.

Aristoteles ya señaló que el hombre es por naturaleza un animal político y se deriva, que por el hecho de pertenecer a una sociedad, ya se está haciendo política, y así definía de esta forma la “polis”, como el gobierno que permitía la puesta en común de los problemas, y donde alcanza su plenitud, entendida en términos de felicidad humana o en la practica de la virtud o excelencia, y en este sentido la política ya se configuraba en la búsqueda del bien común, como el arte de gobernar, bien a través de la participación directa, o de todos los ciudadanos.

Del planteamiento aristotelico de la política como actividad interesa resaltar las notas que destaca FRANZÉ, J (2004:34):

- a) Que la política se define por los fines que realiza, principalmente el bien común, de forma que si no busca estos fines, lisa y llanamente no es política.
- b) Que los fines de las actividades y los valores que les guían, se legitiman como derivados de la naturaleza de la actividad, en tanto en cuanto existe para el bien común.
- c) Que entre los regímenes buenos sujetos al bien común, habrá que elegir cual es mejor según las circunstancias concretas, políticas, económicas y sociales en cada comunidad política, mediante el liderazgo y la dirección política.

En la Edad Media, con San Agustín y Santo Tomás encontramos la concepción de la política como orden de paz y justicia y con esta orientación, señala GARCÍA-PELAYO, M (1983), que el orden social pasa a ser concebido como una consecuencia del poder que imponen las leyes, con independencia de la justicia, de forma que la unidad del Estado es el resultado del uso del poder.

Es precisamente en la obra de Maquiavelo de "El Príncipe", donde según RUBIO, M.J (1997), en sus reflexiones deja de sustentarse en planteamientos morales para girar en torno a la política y a lo político, "como una técnica al servicio del poder", y donde en su obra ya ofrece un estudio sobre la dinámica del poder, de los medios que conducen a conseguirlo, y a como mantenerlo con sus súbditos, ahora ciudadanos y seguidores de la acción política, y que por lo que a nosotros interesa, con ello introduce el elemento del ejercicio del poder mediante un liderazgo y el de los destinatarios del mismo, como súbditos o seguidores.

Y probablemente, en nuestra historia moderna sea Juan de Mariana (1536), jesuita, miembro de la escolástica y de la Escuela de Salamanca, quien expuso como debía ser la monarquía y los deberes de los reyes y como éstos, al igual que cualquier vasallo, también debían someterse a la moral y al Estado, poniendo límites de esta forma al poder político y al ejercicio de la política, basándose en que la sociedad es anterior al poder político.

Esta Escuela de Salamanca tendría su desarrollo a través de la Escuela Salmantincense, con Domingo de Soto y la Coimbricense, con Francisco Suárez, quienes tenían en común que todos los hombres comparten la misma naturaleza y los mismos derechos, como la libertad,...., y lo que es más importante, que es el pueblo el receptor de la soberanía, lo cual supone, por una parte un límite al poder político, al gobernante, y por otra, que "el poder político de la sociedad es en su origen contractual", porque la comunidad se forma por el consenso de voluntades libres.

Posteriormente, tanto Jean Bodin (1530-1596), como Thomas Hobbes (1588-1679) ya sostienen el poder soberano como condición indispensable para la existencia del Estado, y con ello de los beneficios que ofrecía, a través de un pacto - transacción-, en el que los hombres contratan entre sí y rechazan el derecho que tienen a gobernarse así mismos en favor de un tercero, que se denomina "soberano".

A partir de ahí tendrían cabida las aportaciones de John Locke (1632-1704) formulando que el ciudadano cede al Estado sus libertades mediante un consenso recogido por escrito o Constitución, y con ello, la creación de la sociedad civil o política, se da por medio de un contrato social destinado a proteger la propiedad privada y la vida de los individuos.

Y de ahí a la plasmación que realizó Thomas Jefferson (1743-1826) en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos y en su Declaración de Derechos, de la separación de poderes, de sus libertades y derechos, porque "los hombres a partir de su creación en igualdad se les ha conferido derechos inherentes e inalienables, entre los que está la preservación de la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad", y que para garantizar esos derechos, los gobiernos se constituyen entre los hombres, que derivan sus justos poderes del consentimiento de los gobernados, esto es, los principios de las democracias o formas de

gobierno participativas derivadas del contrato, pacto, consentimiento o delegación para el ejercicio del poder y liderazgo político.

A partir de ahí, son muy destacables las aportaciones del liberalismo democrático de Stuart Mill (1806-1873) cuando se refiere a un gobierno representativo defenciendo lo mismo que Montesquieu (1689-1755), donde la soberanía reside en el agregado o conjunto comunitario, y donde todo ciudadano tiene voz en el ejercicio de la soberanía y por ello, de cuando en cuando es llamado a colaborar en el gobierno o cuando es delegado o supeditado a otros como mantiene Rousseau (1748-1836), en el que siendo el pueblo soberano, mediante el “contrato social”, reconocen la autoridad de la razón para regirse por una ley común en un mismo cuerpo político, que será el Estado.

Mas claramente Sieyes (1748-1836) mantiene que en el Estado Social, todo es representativo, como consecuencia de la evolución hacia el Estado Moderno y que incluso para Spinoza (1632), el poder que tienen los hombres en el estado reside en los derechos humanos y ese es el poder que los individuos transfieren al Estado cuando firman el contrato que dá lugar a la sociedad civil, y a la evolución del Estado liberal, del bienestar y del Estado en la actualidad.

Con estos planteamientos, el ejercicio de la política y del liderazgo político va a estar centrado, por una parte al uso del poder mediante una variedad de recursos y habilidades, y por otra por su impacto e influencia en los ciudadanos o sus seguidores, que ostentan el derecho a participar en los asuntos públicos, y donde la participación directa se hace por la via de la elección de representantes políticos, que son quienes lideran por delegación o por “el contrato social” la gestion de los intereses generales de la comunidad.

Pero será principalmente a comienzos del siglo XX cuando exista una revisión sobre el concepto de la política, y especialmente el pilar del aristotelismo en relación con que eisten unos fines inherentes a la política, que se consideran objetivamente bueno, porque comienzan a entenderse los fines o los valores inherentes al ejercicio de la política, como algo subjetivamente creado por el líder o por la actividad política.

Será principalmente WEBER, M (1947), quien desarrollará principalmente este nuevo concepto de la política como actividad, definido en un sentido mas preciso y restringido, como “la dirección de una asociación específicamente política, que en la actualidad es el Estado”, por lo que la característica de la política se deriva con la creación del Estado moderno, que FRANZÉ, J (2004:56), lo describe siguiendo a WEBER, M (1947) con las siguientes consideraciones:

- a) En el Estado existe una relación de obediencia o de dominación de los hombres sobre los hombres basada en una violencia legitima, y el monopolio de la violencia, que puede ser física o espiritual, y que no viene definido por un fin o valor determinado, sino por el medio que se utiliza, la violencia.
- b) El sometimiento a la autoridad, al poder político es lo constitutivo de la política, y por ello, hacer política es aspirar a influir, a obtener y conservar el poder del Estado.
- c) La política se deriva entonces en la creación del Estado moderno por estar caracterizado por la centralización del poder político, en cuya cabeza aparece la figura del político profesional, y en el desarrollo de la autoridad carismática, como forma de autoridad política en la figura del líder político, con una vocación para la

profesión política, que consistirá principalmente en tomar decisiones y hacerse responsable personalmente de ellas.

El planteamiento de WEBER, M (1947) introduce, como característica que nos afecta, el de la especialización de la política como actividad, y el de las agrupaciones políticas, los partidos políticos, como organizaciones que se organizan como “empresas capitalistas”, en las que existen una división del trabajo racionalizada y con funciones asignadas a los diferentes cargos, con el fin de alcanzar el poder y distribuir los beneficios de éste, entre sus miembros y seguidores.

En este marco de la constitución del Estado moderno, con la extensión del derecho del sufragio, la aparición de los partidos políticos y la incorporación de las masas, los ciudadanos a la vida pública, lo central será el líder, quien en palabras de FRANZÉ, J, (2004:57), deberá conquistar tanto el partido como a las masas, y el elemento de conquista que posee el líder es, el carisma.

En el marco de este proceso en la democracia de masas, mantiene que éstas siguen al líder porque creen en sus cualidades personales para la política, pues ven en él a alguien llamado a desempeñar el liderazgo político, en definitiva como alguien que posee “vocación política”, en lo que WEBER, M (1974) llama la “democracia del líder plebiscitario”, y para FRANZÉ, J (2004), lo que “refleja y caracteriza a la democracia de masas, específicamente, la presencia de un líder carismático a través del cual aparece el rasgo plebiscitario que impregna a todo régimen político”.

Hacer política bajo estas condiciones supone para FRANZÉ, J (2004), tres cualidades o rasgos personales que son los que caracterizan y definen a un político profesional con vocación para la política:

- a) La pasión, que lo concreta en tener interés por el mundo que le rodea, por como es y como podría ser con su acción, en orden a los valores o ideales que propugna a sus seguidores.
- b) Por ello vincula la pasión con la responsabilidad, que supone ser consciente de las consecuencias de las decisiones que afectan a los demás, y con la obligación personal de prever en la medida de lo posible los efectos de las acciones, incluso favorables, de los propios valores o fines políticos que se persiguen.
- c) La distancia, como una cualidad que FRANZÉ, J (2004) asimila al término alemán, que significaría “la capacidad de calcular la distancia”, y que sería asimilable al concepto de Weber con el concepto de “saber a simple vista” de que se trata el asunto y que está en juego, para no precipitarse y adoptar la decisión correcta, con la virtud de analizar con la mayor precisión el objeto y las circunstancias de la decisión que se adopta.

Lo importante de esta caracterización del liderazgo político, es que para WEBER, M (1974), el ser un auténtico político es una cuestión de talento y de sus propias cualidades personales, que se tienen o no, y que se manifiestan en la capacidad de satisfacer el requisito democrático de la sociedad de masas, en tanto trasmite en los ciudadanos valores vitales con los que atrae su confianza, y por ello participan plebiscitariamente para aprobar o no, los valores e ideales que el dirigente político les propone.

Aparece en este sentido de la política como un asunto de capacidades personales, que lo profundiza con la profesionalización de su actividad a través de la organización burocrática de los partidos políticos, que cumplen “la función de disciplinar a las masas desorganizadas”, y con un tercer elemento muy importante, como es establecer una relación entre el líder y sus seguidores.

En este caso, FRANZÉ, J (2004:55) considera que la relación del líder con la masa, es asimétrica, porque es el líder quien conquista a la masa con “la demagogia y el carisma”, y le otorga su confianza y su fé por sus cualidades personales, por lo que puede concluirse, que la adhesión de la masa al líder es emocional, más que racional, y que el medio por el cual esa relación de elección y seguimiento se concreta es la confianza, que se gana plebiscitariamente a través de su carisma y de la personalidad que encarna con determinados valores.

Otro último elemento en la política de WEBER, M (1974), y que señala FRANZÉ, J (2004: 59-64) está vinculado con la propuesta y el núcleo de la caracterización del liderazgo político, el de los valores y el saber qué ética es la específica de la política, esto es, conocer que tipo de bien es el propio de la política y en que consiste en obrar bien la política, y para ello entiende que quien hace política debe guiarse tanto por la ética de las convicciones, por unos valores concebidos como verdades objetivas, como por la ética de la responsabilidad, que asume las consecuencias queridas o no, o contradictorias con los fines inicialmente deseados, ya que entiende que se complementan, en el sentido de que “la responsabilidad, no excluye la convicción”.

Sin embargo, señala que esta complementariedad supone tensiones entre sí, de forma que WEBER, M (1974) concluye con que hay una ética política específica, porque toda ética, la búsqueda del Bien y el obrar bien, hay entenderla teniendo en cuenta que la situación concreta y el contexto determinado en el que se realiza la acción política, con el factor situacional como elemento común para el ejercicio de la política y el liderazgo.

Con todo estos planteamientos de la política de WEBER, M (1947), tienen una especial relevancia en sus reflexiones para el liderazgo político, de las que podemos destacar:

1. la política es una actividad humana, que se fundamenta más que en los fines que son diversos, en los medios por los que opera para alcanzarlos, incluida la violencia, tanto física como espiritual.
2. La ética de la política, que es específica por la situación en que se desarrolla como actividad, con decisiones obligatorias para la sociedad, sin certeza acerca de sus resultados, y guiados por valores que no son objetivos, en los que prima la actitud que tiene el líder político sobre ellos, basadas en la ética de las convicciones y de la conciencia, o de la responsabilidad, que no se oponen, sino se combinan, aunque prime la responsabilidad.
3. La política como actividad mundana, y su lógica es la de la lucha por el poder como objetivo del político, pero también entre fines y valores, y por ello se fundamenta en una elección de los medios (racionalidad instrumental) en relación con los valores (racionalidad de valores), que es el que prepondera por ser más creativo en relación al liderazgo.

4. La política exige de una vocación para la profesión política, con atributos personales y carisma, para atraer la confianza de la ciudadanía definida como masa, caracterizada por su emotividad y volubilidad, que debe ser encauzada por las estructuras paritarias, los partidos políticos concebidas como maquinas burocráticas o empresas, como instrumento del líder plebiscitario en una democracia de masas.
5. Por lo tanto , y concluyendo con FRANZÉ,J (2004:107), y volviendo a la herencia recibida de Aristóteles (385 aC) ,“el hombre, especialmente al hacer política, está inserto en el politeísmo, en la lucha de valores, en un mundo que no tiene un sentido dado y que hay que crearlo, y en ese contexto se hace individuo”.

Otra aproximación al estudio del liderazgo político es abordarlo desde la perspectiva de GARCIA-PELAYO,M (1983), desde la auctoritas, que junto con el poder y la influencia son los elementos sobre los que opera el liderazgo para influir la conducta de los demás.

El poder determina la conducta de los demás, mientras que la auctoritas condiciona o posibilita seguir una determinada conducta, por lo que la relación entre el sujeto y sus seguidores será mediante la obediencia en un caso, y mediante una relación de motivación, en la otra.

Las consecuencias que se derivan y señala GARCIA-PELAYO,M (1983) son importantes:

- a) El poder somete, se realiza imperativamente, se basa en la disposición de medios de coacción, tiene como supuesto la desconfianza y la sumisión pasiva del seguidor, mediante acciones de fiscalización y de control y una relación de jerarquía basada en el mando y la obediencia.
- b) La auctoritas, parte de la creación del sujeto que la ejerce, y por parte del que la recibe, del reconocimiento de los motivos de la aceptación y de su seguimiento en base a la libertad de la persona, la cual se la autoimpone, en parte por las habilidades, cualidades o conductas del que la ejerce, que aún cuando sea jerárquica como el poder, se basa en la dirección y en el seguimiento voluntario o aceptado por el individuo .
Y según cita a MOMMSEM ,M (1963) referido al significado en el derecho privado romano, podríamos señalar que la auctoritas era “mas que un consejo y menos que una orden”.
- c) Y por ultimo, la influencia que podría reunir tanto los elementos de la auctoritas como del poder, y que tiene su importancia por la posibilidad de orientar también la conducta de los seguidores por razones intrínsecas del que la ejerce sobre los seguidores.

Con estas diferenciaciones GARCIA-PELAYO,M (1983) expresa el tipo de poder o influencia que el sujeto activo posee por ser inherentes a su capacidad para decidir y comunicar las ordenes o conductas que demanda, a lo que denomina “energía personal”, pero también plantea una “energía objetivizada” del líder político, que lo considera como el producto resultante de una organización de personas y de recursos a disposición del sujeto del poder, organización que si en otros tiempos eran el instrumentum regni, en la actualidad lo denomina el “aparato del

poder”, referido a los partidos políticos desde donde se desarrolla la acción y el liderazgo político.

Con el aparato del poder nos introducimos en factores vinculados al ejercicio del liderazgo y poder político, como es el de los medios personales movilizados para su ejercicio, los materiales que mantienen el funcionamiento del poder, y señala un elemento, como es la existencia de la “subcultura” por parte de sus miembros, muy importante pues lo constituye el sistema de creencias, ideas y valores orientado a la creación, mantenimiento y dirección de las conductas, acciones y de la visión pretendida por el líder, para que sean reconocidas por la sociedad, como la libertad, la seguridad, el patriotismo, la nación, la solidaridad, la igualdad, que son en definitiva, las que crearán la identidad y adherencia con el líder político.

Desde otra perspectiva JIMENEZ DIEZ,J (1996), propone reconstruir una teoría sobre el liderazgo político, basándose en los planteamientos de BOURDIEU,P (1998), en base a dos elementos:

1. El “habitus del líder político”, que consistiría las estructuras sociales, y la interiorización subjetiva de éstas por parte del propio líder, que podría equipararse a “la visión” que éste puede proyectar sobre el grupo o los seguidores, y con las que intentará aglutinar y representar con ella la voluntad de un conjunto de individuos y de agentes sociales.
2. El “campo político del líder”, que es la expresión de la subjetividad del líder y de sus seguidores trasladado a las instituciones, y que enlazaría con el campo cultural, económico, en lo que denomina “campo del poder” del liderazgo, donde entra en juego para enfrentarse o aliarse en la búsqueda de objetivos compartidos, transaccionados o negociados en ese entorno.

Considerando estos elementos que definen el campo Bourdieano de poder, JIMENEZ DIEZ,J (1996) destaca las categorías de las leyes generales de los campos sociales que podrían ser válidas para la delimitación del liderazgo político;

1. Que los “campos sociales” se presentan como sistemas de posiciones y de relaciones entre posiciones, lo que implicaría una evidente consecuencia, como es, que el líder, al menos, poseerá el poder en relación con los seguidores, con los competidores y opositores, que es extrapolable a las organizaciones e instituciones a las que abordamos en este trabajo.
2. Que cada campo se define “por lo que está en juego y los intereses específicos del mismo”, en el que la acción de gobierno recae en el líder, con el grupo de quienes designe, de sus seguidores (votantes, militantes, simpatizantes), la oposición, y todo ello ubicado en un espacio temporal.
3. Que la estructura de un campo político está condicionado por la “relación de fuerzas entre los agentes y los intereses en juego”, cuyo objetivo es conseguir un campo de fuerzas, para conservarlo o transformar las relaciones que en él existen a través del capital político que poseen.

Como en todo juego, que propone BOURDIEU,P (1998), en el campo político, lo que se hace es competir, por lo que cada campo genera su propio capital, y cada agente tratará de acrecentarlo, diseñando distintas estrategias o alianzas con cada uno de los grupos que se encuentran en su campo, generando para ello estructuras que incrementaran su capital y el poder, hasta conseguir institucionalizarlo con el uso exclusivo del mismo, en el gobierno.

Con todas estas aproximaciones teóricas, el ámbito del liderazgo político debe considerarse como una conjunción de múltiples factores, descritos asimismo para los diferentes estilos de liderazgo, si bien tienen una mayor relevancia los siguientes elementos:

- a) Las características personales y la propia personalidad del líder.
- b) Las actitudes, necesidades, características personales de los seguidores y la tipología de los destinatarios de la acción política, o grupos de interés: el “campo social y político”.
- c) Las peculiaridades de la organización política, sus valores, sus objetivos, su estructura y la distribución de sus roles y tareas.
- d) El entorno económico, político y social.

De esta forma, todas estas características señaladas para el liderazgo político tiene su complementariedad y singularidad en las diferentes teorías que explican el liderazgo en las organizaciones.

Con estas premisas, y con los estudios académicos que existen, VILAPLANA,B (2002) señala que se podrían realizar una aproximación del liderazgo político desde una triple perspectiva: estudios biográficos que se centran en los grandes personajes políticos en los gobiernos e instituciones, sistemáticos y comparativos entre líderes para determinar pautas de comportamiento e incluso rasgos asociados a una buena gestión de los asuntos y del gobierno de lo público, o por último, partiendo de presupuestos de la elección racional de individuos que se enfrentan a situaciones políticas, sociales, o económicas y responden a éstas con diferentes incentivos estructurados.

También señala que el concepto en sí mismo es un “concepto paraguas”, en el que tienen cabida diferentes conceptos y fenómenos que se yuxtaponen y se entremezclan, buscando verdades infinitas a las infinitas hipótesis e interrogantes que las originan, lo cual no es muy diferente de la comprensión absoluta del liderazgo y de sus efectos en la sociedad.

7.2. La historia y la caracterización del liderazgo político

Partiendo de estos antecedentes, y aún con la recurrente dificultad y excesiva literatura sobre la definición o caracterización del liderazgo, proponemos seguir la sistematización que realiza DELGADO,S(2004), que propone e identifica una serie de elementos comunes en los mismos, que partiendo de las teorías expuestas anteriormente sobre el liderazgo, sea trasladable al del poder político, de forma que se puedan integrar y permitir comprender el liderazgo político:

1º Desde el enfoque de la teoría de los rasgos del liderazgo, los que JIMENEZ DIEZ,J (2008) aplicados a éste tipo de liderazgo, los denomina “visión subjetivista del liderazgo”, han sido muchas las aportaciones, y entre ellas, no hay que olvidar las aportaciones inicialmente

realizadas por Platón, y también con la idea descrita por Aristoteles en “La Política”, referidas a dotes o rasgos naturales que definen el liderazgo, pero a mi juicio, la mayor aportación realizada, no solo al ordenamiento jurídico en general, sino a lo que podríamos denominar a la carectirizacion del liderazgo, del líder y del gobierno, es la que realizó Alfonso X “El Sabio” en “Las Partidas”.

Así, en la Partida II, describe “que cosa es “emperador y porque así convino a que fuera”, señalando que imperio (como expresión de gobierno), “es una gran dignidad, noble, y honrada sobre todas las cosas que los hombres pueden hacer en este mundo temporalmente, pues el señor a quien Dios da tal honra, es rey y emperador, y a él pertenecen el derecho y el otorgamiento que hicieren las gentes antiguamente para gobernar y mantener el imperio”.

Y continua precisando, “que convino en que un hombre fuere emperador por varias razones: quitar el desacuerdo de las gentes en uno(...) para hacer fueros y leyes, quebrantar a los soberbios y hacer “.

Tambien señala en su Ley II, que los poderes del emperador son “para mantener y defender el derecho pro-comunal de todos y de ser cumplido y ordenado, y de premiar y castigar, y como dijera los sabios, que el mayor poderío y el cumplido que el emperador pueda tener de hecho en su señorío, es que cuando él ama a su gente y es amado por ella”.

Y continua señalando en “Otro si, que debe haber hombre señalados, leales, sabios y entendidos y verdaderos que le ayuden y le sirvan de hecho”.

Y finalmente, señala en los siguientes títulos como “debe vestir, ser mañoso en armas, en cazar, aprender a leer y de todos los saberes que pudiere” e incluso en “alegrías para tomar consuelo en los pesares y en los cuidados” así como “enseñar a sus ayudantes, chancilleres, alférez, alguacil, adelantados y merinos”.

No se puede encontrar una descripción más detallada y expresiva de su tiempo que se traslada perfectamente a las actuales características del liderazgo.

Esta descripción de habilidades y características del liderazgo político de la época, representado en la figura del emperador, rey o señor sobre sus subordinados o súbditos, ya va adelantando alguna de las caracterizaciones que se realizarían más adelante en la literatura e investigaciones, en concreto:

- 1º) las habilidades para ejercer ese liderazgo,
- 2º) su carácter temporal y el de su superioridad por el origen de su elección o mandato, lo que implica su legitimidad e influencia sobre los seguidores o súbditos ,
- 3º) el interés del grupo, pro-comunal, el de la comunidad, por encima del de uno mismo,
- 4º) focalizando las expectativas del grupo, en su época, la defensa del territorio y las propiedades, manteniendo el derecho pro-comunal de todos,
- 5º) ganarse el respeto de sus miembros , amando a su gente y para ser amado y respetado por ellos,

6º) enseñar, ayudar y designar a los hombres que le ayuden y le sirvan para estos fines, y usasen de su poder en las cosas que el no pudiera hacer, esto es, distribuyendo su poder.

Sin duda es la mejor caracterización de nuestra literatura sobre las características del emperador o líder de la época, que como diría también Aristóteles (385 aC) en *La Política*, "no solo era el guiador y caballero, sino señor de las cosas espirituales", que podrían ser nuestros valores actuales.

Por ello, no podemos olvidarnos de las aportaciones todavía vigentes que realizó Maquiavelo en *"La política"*, como un "breve resumen" de los "conocimientos de los hechos de los grandes hombres, adquiridos mediante larga experiencia de los acontecimientos modernos y continuo de los antiguos", que puso a disposición de su mecenas, Lorenzo de Medicis en el 1513, para que lo desempeñase en la corte de la época.

En la interpretación de McALPINE, A (1999), sobre la obra de Maquiavelo describe una serie de conductas apropiadas para el Príncipe, que él considera que podrían trasladarse a las conductas de un líder empresarial, pero que de igual manera, quinientos años después, también lo serían para el liderazgo político:

1. En el capítulo sobre "los Estados adquiridos con armas y esfuerzos propios" bien podría trasladarse a la sucesión en el liderazgo dentro de los partidos, para lo que Maquiavelo recomienda para el nuevo líder que "ha de hacer como los buenos arqueros, que conociendo la distancia del blanco y la envergadura del arco, levantan la mira por encima del punto destinado, no para llegar con su flecha a tanta altura, sino para dar en el blanco con la ayuda de la mira tan alta", refiriendo así a la altitud de miras de los objetivos y de la visión del nuevo líder.

Pero asimismo lo completa cuando considera que si alcanza el poder por "otro medio por el que el ciudadano privado llegue a príncipe de su ciudad, no por crímenes u otras intolerables violencias, sino con el favor de los ciudadanos", y "para el cual no se necesita valor o fortuna, sino mas bien una afortunada astucia", tendrá que tener en cuenta que si bien las intenciones del pueblo o ciudadanos son mas honestas que de quien llega con la ayuda de los poderosos, el objetivo de estos ciudadanos es la ganancia pura y a no ser oprimido, y continua, "que el príncipe nunca puede estar seguro del pueblo, que es multitud, y sí puede estarlo de los nobles, que son pocos" y que "lo peor que puede sucederle por parte de su pueblo es verse abandonado por él"; en otras palabras, el ciudadano o el pueblo es soberano y a quien se legitima el liderazgo político.

2. Y en el caso de "quien llegue al principado con la ayuda de los poderosos se mantiene en el, con mas dificultad que aquel a quien eleva el pueblo; porque el príncipe se encuentra rodeado por muchos iguales a él, por lo que no puede mandarles ni manejarles a su albedrío", situaciones en las que la sombra del líder anterior es alargada, lo que se denomina la herencia política y en la que el liderazgo nuevo tendrá en ocasiones el cargo y no el poder.

También para estas situaciones que denomina "empresas heredadas" tiene sus recomendaciones, en las que Maquiavelo dice que para estos supuestos, que

“Solamente si los principes hechos pronto tienen tanta fortuna y valor que aprenden pronto a conservar lo que la suerte les ha puesto en sus manos, irán adelante con solo que busquen y encuentren los fundamentos que los demás tenían antes de llegar a ser principes”, situación que no siempre es la deseada o propuesta por el nuevo líder, por lo que tendrá que gestionar políticamente el cambio, y evaluar los resultados que provocará en la organización, en los seguidores y en los ciudadanos.

Para ello también propone una solución, “tener cuidado con los que hubiere lastimado porque los hombres atacan por miedo y por odio” y su forma de actuar es dar un hachazo a quienes no se someten a la voluntad del príncipe, porque las víctimas del hacha ya no podrían quejarse, y porque es importante que “se extinga la línea de sucesión del anterior príncipe”, con una política de tierra quemada, que de lugar a un renacimiento político del líder y de sus seguidores; una constante en toda evolución o cambio del liderazgo político, que siempre se sustenta, bien sobre los cimientos de otros, o en otros casos, sobre los escombros de los anteriores.

3. Para la sucesión en el liderazgo político también reconoce que “el nuevo Príncipe se crea enemigos en todos aquellos a quienes ofendió usurpando el principado”, por lo que para garantizar su posicionamiento y autoridad será necesario de alguien que le haga el trabajo sucio y así “puso al frente a Ramiro del Orco, hombre cruel y expeditivo”, quedando así al margen de cualquier crueldad que le fuera imputable a él, siendo ésta figura un clásico en el ejercicio del poder, el utilizar un compañero que realice el “trabajo sucio de la política” manteniendo limpia la imagen, la honorabilidad e integridad del líder político.

Y puesto que hay dos formas de llegar al poder, “por los caminos del crimen y la maldad”, cree que su uso depende del buen o mal uso (de la crueldad), y por ello “puede llamarse crueldad bien usada la que se lleva para la firmeza del poder, y después no se insiste en ella, sino que se busca la mayor utilidad posible para los súbditos”, con lo que sin decirlo expresamente, todo fin político parece justificar los medios para su ejercicio.

4. Pero asimismo lo completa cuando considera que si alcanza el poder por “otro medio por el que el ciudadano privado llegue a príncipe de su ciudad, no por crímenes u otras intolerables violencias, sino con el favor de los ciudadanos”, y “para el cual no se necesita valor o fortuna, sino más bien una afortunada astucia”, tendrá que tener en cuenta que si bien las intenciones del pueblo o ciudadanos son más honestas que de quien llega con la ayuda de los poderosos, el objetivo de estos ciudadanos es la ganancia pura y a no ser oprimido, y continúa, “que el príncipe nunca puede estar seguro del pueblo, que es multitud, y sí puede estarlo de los nobles, que son pocos”, y que “lo peor que puede sucederle por parte de su pueblo es verse abandonado por él”; en otras palabras, el ciudadano o el pueblo es soberano a quien se debe el líder político.

5. La “confianza” en si mismo y “la firmeza”, para ejercer el poder y el liderazgo, y demostrar sus atributos a quienes le apoyan, lo expresa en que “si un Principe valeroso y con autoridad que no se asusta ante la adversidad, lo tiene todo bien preparado y sabe infundir animo y orden al pueblo, nunca será engañado por este y reconocerá que ha echado bien sus raíces”, lo que significará el necesario posicionamiento, firmeza, y confianza que debe generar el liderazgo entre sus compañeros y trasladarlo a sus seguidores.

Incluso para ganar la “firmeza” como atributo,”el Principe debe dar poco peso a que le llamen cruel, porque sin esa fama es imposible tener un ejercito unido y dispuesto a la acción”, lo que le permite justificar que “volviendo a la cuestión de si es mejor ser temido que amado, digo que amando a los hombre según su propia voluntad, y temiendo según voluntad del Principe”, donde deja clara la afiliación de los seguidores por el temor o la lealtad, nobleza y grandeza de sus cualidades.

La “confianza y congruencia” como atributos del Principe y del líder, lo expresa en que “un Principe debe, sobre todo, convivir con los suyos, de modo que no cambie de conducta por incidente alguno, sea bueno o malo. Pues cuando llegan tiempos adversos, no es oportuno para el mal; y si hace el bien, no aprovechar, porque todos lo creen forzado y nadie lo agradece”, lo que añade un atributo de oportunidad y rentabilidad de las acciones de gobierno en función del resultado previsto, el saber combinar las habilidades de liderazgo junto con el saber aprovechar la ocasión y la fortuna que se le pone a su alcance.

6. También “el Principe nuevo ha de ser ponderado a la hora de creer en los demás y actuar”, lo que demuestra un respeto que también debe ser mutuo, por cuanto “procederá templadamente ,con prudencia y humanidad, para que el exceso de confianza no lo haga incauto”, porque como señala,”las amistades que se compran con dinero y no con nobleza y grandeza de animo, se adquieren, pero no se poseen”, lo que reduciría su aplicacion al liderazgo político moderno principalmente transaccional o negociado por intereses de partido poltico y sus familias.

Por ello, entiende que una de las decisiones mas importantes del líder político es la elección del personal de confianza o de sus colaboradores y así “la primera conjetura que se hace de la inteligencia de un Señor se funda en los hombres que le rodean; si son capaces y fieles, puede considerarsele prudente, porque ha sabido conocerlos bien y conservarlos leales” y manda un recordatorio para sus seguidores de que “nunca debe pensar en si mismo sino en su señor, ni recordar a éste nada que no sea propio de su posición”, porque en definitiva la base del liderazgo político y en general son sus seguidores y su lealtad.

7. Y como un atributo o habilidad del liderazgo político lo fundamenta en el conocimiento, porque “el Principe que no entiende de milicias no puede ser estimado por sus soldados ni fiarse de ellos” y asimismo un líder “debe conocer como es el propio país y cual es el mejor modo de defenderlo”, para lo cual también apela a la necesidad de un aprendizaje continuo, a la formación y a la adaptación a las realidades de su momento.

Y por ello, el líder siempre está dispuesto a aprender y a probar nuevas tácticas, “la defensa contra el ataque es la de estar preparado” y así Maquiavelo dice sobre el príncipe de los aqueos, a quien “además de las alabanzas que se mereció, se le recuerda porque en tiempos de paz no pensaba en otras cosa que en el arte de guerrear, y así debe proceder todo Príncipe inteligente, sin estar ocioso en tiempos de paz; debe hacer acopio con habilidades de todas esas cosas para servirse de ellas en la borrasca, y que cuando muda la fortuna, lo encuentre preparado para resistir”.

8. Y por ultimo, Maquiavelo entiende que en su nivel mas alto para el Príncipe y para el Liderazgo político, la integridad, esta sujeto al bienestar del Estado, que está por encima de todo, “un Príncipe no ha de tener todas las cualidades arriba enumeradas, pero es necesario aparentar tenerlas (...) aunque no las tenga, si aparenta tenerlas son útiles, como parecer piadoso, leal, humano, integro, religioso y serlo en la realidad, porque lo que realmente le interesa a Maquiavelo es que si “en las acciones de los hombres , y mucho más en la de los Príncipes, si no hay tribunal al que apelar, se atiende al resultado”, que es en ultima instancia el fruto del liderazgo político, los resultados.

La influencia de Maquiavelo en el ámbito de la teoría política y del liderazgo político y de gobierno es tan amplio, en los elementos del poder político que describe, como la lealtad, la confianza en uno mismo, la equidad, el respeto, la congruencia, el conocimiento, la formación y capacidades para el poder, el sentido de la historia y de una visión, la elección del personal y de los compañeros del gobierno, el alcance y mantenimiento del poder, la búsqueda de la oportunidad para el ejercicio de un determinado poder y de los resultados, son tan importantes y significativos, que hacen que perduren tanto en el mundo de la política, como en la literatura.

En este sentido, también tenemos que resaltar las narraciones de Shakespeare, que plasman la realidad del poder como pasión, tensiones, traiciones y estrategias, que desarrollandolas como un conflicto humano perduran en la actualidad.

El escenario que describe Shakespeare en Macbeth, Enrique IV, Ricardo III o Julio Cesar; de reyes, príncipes, y otros protagonistas que son el centro del drama de la política y del poder como elemento de fondo.

Así , siguiendo a ALVAREZ,R (2013), que desarrolla la huella del Príncipe de Maquiavelo en la literatura inglesa, y citando a Christopher Marlowe (1564-1593), “Aunque el mundo crea que Maquiavelo ha muerto, su alma ha volado más allá de los Alpes; Soy admirado por quienes mas me odian, aunque algunos critiquen mis libros...” y en concreto con Shakespeare, señala que el mundo de la política, para él, no venía predeterminado por las influencias divinas, sino por la determinación de los hombres, por lo que ya comienza con instaurar “las razones de Estado” como un presupuesto que no tiene que coincidir con las razones de la ética o de los principios morales.

La huella de Maquiavelo en Hamlet se presenta cuando actúa “maquiavélicamente” para llevar a cabo una acción política de venganza junto con unos atributos dignos de un respetuoso gobernante, leal, amable, pero que también sabe combinar las habilidades innatas con

“aprovechar la ocasión que la fortuna le pone a su alcance”, como con Ricardo III y con Enrique IV.

Para la obra de Enrique IV señala el alarde de pragmatismo político, que interpreta como Maquiavelico, cuando envía al destierro a su antiguo compañero y amigo porque habiéndose servido de él, ya no le sirve ni es apropiado a su nuevo estatus, al igual que en El Rey Lear, con el oportunismo político que demuestra Edmundo con sus intrigas y maquinaciones sin escrúpulos para alcanzar el poder.

Igualmente, ALVAREZ, R (2013), destaca como en Othello, el moro de Venecia, el éxito se basa en el uso de las manipulaciones y en la destrucción del enemigo, tanto políticamente como psicológicamente, y como con la obra de Enrique VII, queda claro que “interesa más conservar el poder que perderse en consideraciones acerca de lo correcto y lo incorrecto, de lo justo y lo injusto”.

De esta forma, considera que el Ricardo III de Shakespeare podría ser un personaje Maquiavelico, sagaz, cruel, e inteligente para alcanzar el poder político, donde la violencia, el engaño y el crimen están justificados en una estrategia encaminada a alcanzar el poder político, por encima de principios éticos o morales.

No se puede dejar en el olvido, por su plasticidad la personalización que hace Shakespeare en su obra “Julio Cesar”, donde podemos extraer simulacros para entender las características del liderazgo político, como en el idealismo o la grandeza moral de Bruto, la estrategia y complejidad de Casio, o la habilidad y traición de Marco Antonio, y en otras cualidades como:

1. La necesidad de “el prestigio” si se quiere ser un buen líder, que lo tenía Bruto, y por ello Marco Antonio se refería a él como “el romano más noble de todos ellos”, y el único que tenía un pensamiento honesto.
2. El “cómo influir” para convencer a los que necesitamos o que nos apoyen, como en Casio, que es “el estratega”, porque aplica su inteligencia emocional y convence a Bruto para que sea parte de una conspiración, y así llega a decir, que “no he dormido desde que Casio me azuzó contra el Cesar, pero que pasen los de la conspiración”, justificando que con el asesinato del Cesar se garantizaba un fin noble, como era el mantenimiento de la Republica, y con ello, como ya advirtió Maquiavelo, se constata, que “la naturaleza de los pueblos no es constante, y es fácil persuadirlos de algo”.
3. “El carisma”, por el que se pregunta Casio diciendo, “en nombre de todos los dioses juntos ¿de qué alimento se ha nutrido este Cesar nuestro que se ha vuelto tan grande?”.
4. La importancia de una “visión”, como aquello por lo cual creemos que vale la pena vivir y morir, y para ello Casio ha “hecho el pacto, y he movido a alguno de los romanos de ánimo más noble, para que acometan conmigo una empresa honrosa, importante y peligrosa”, y por Roma, y por su noble propósito y visión, como es la libertad.
5. El idealista que busca “la empatía” de sus actos: “Romanos compatriotas, escuchad en mi motivación y estad callados para que podáis oír. Creedme por mi honor y tener respeto para que creáis, que no es que yo amara menos al Cesar, sino que

amaba más a Roma”, con la que la habilidad de Marco Antonio y con este ardiente discurso, ejemplo de una “comunicación persuasiva” desde el pulpito, convence a los romanos de los nobles propósitos de la acción del líder, el asesinato del Cesar y conseguir así su aceptación por sus seguidores.

Posteriormente de forma muy diferente, pero no en escenarios muy distintos, atendiendo a atributos y cualidades de los líderes políticos y revolucionarios modernos, se pueden también citar los rasgos que atribuyó Gerard Robert. E. Lee (1870) en su famoso elogio fúnebre a George Washington:

“ primero en la guerra, primero en la paz y primero en el corazón de sus compatriotas, fue insuperable en las escenas humildes y perdurables de la vida privada: piadoso justo, humano, templado, sincero, uniforme, digno y sobresaliente. Su ejemplo fue tan edificante para todos a su alrededor, como igual lo fueron los efectos de dicho duradero ejemplo. La pureza de su carácter privado dió fulgor a sus virtudes públicas.”

No muy diferentes son los que describe CARDENAS,D (2019) cuando se refiere a los líderes del Siglo XXI, y cuando caracteriza:

1. La credibilidad con Barak Obama, con su expresión “yes we can”, como el reflejo de una visión o patron común de una nación
2. La firmeza de Margaret Thatcher, contra la lucha de los sindicatos mineros en el Reino Unido o el actual “American first” de Donald Trump y sus efectos sobre la globalización.
3. La autoridad de Rudolf Giuliani, para la recuperación de Nueva York.
4. La honestidad de Robert Schuman, en la construcción de la Union Europea.
5. La convicción de Muthatma Gandhi, en sus posiciones de dialogo y paz con los adversarios.
6. La empatía de Jhon Fitzgerald Kennedy, con su demanda a los ciudadanos para que “no te preguntes lo que puede hacer tu país por ti, sino lo que tu puedes hacer por tu país”.

Todas estas características de la personalidad serán las que transmitirá el líder político, expresadas en su capacidad de relacionarse, de dar respuesta a los problemas, de autocontrol y seguridad, de asumir riesgos y responsabilidades, y de transmitir su visión y los objetivos deseados por sus seguidores.

Desde esta perspectiva, en esta categoría también podríamos destacar las aportaciones de STODGILL,R (1974), que junto a los anteriores añadiría el del estatus del líder y su posición en la organización, o el de GRUENFELD (2004), con la maestría para motivar, la pasión por el desarrollo propio y el de los demás, y el de una voluntad profesional decidida junto con la humildad necesaria, y como no, con BENISS,W (2000), caracterizando el liderazgo de éxito con la capacidad para gestionar y atraer la atención hacia ellos, con la gestión de la significación de la visión propuesta, en este caso el programa político, con la gestión de la confianza, siendo para él más importante la fidelidad que la fiabilidad, y la gestión de sí mismo, para conocer sus propias capacidades y utilizarlas eficientemente o delegándolas.

En este caso GIBSS (1969), destaca no obstante, que los rasgos que puedan tener los líderes, lo son en ciertas condiciones y bajo determinadas condiciones específicas, lo que aventuraba un factor relevante de este liderazgo, como es el de su carácter situacional, o la relatividad del

liderazgo en función de un determinado tiempo, o expresarlo por SCHELER, M (2018, P: 15) como “una como “una relación ideal, independiente del tiempo y del espacio, que debe estar aquí y presente”

2. Desde las teorías de la contingencia o situacionales, FIEDLER, F.E (1971) vendría a poner el énfasis del liderazgo en las habilidades del líder, que con su estilo autocrático, ejercera su estilo para la toma de decisiones basándose en su inteligencia, su capacidad para la búsqueda de información, analizar las alternativas y posibles decisiones, o bien por su talento para inspirar a los demás, por su carácter carismático, que le permite inducir a la acción a sus seguidores.

O bien, el líder democrático, que expresará su estilo en base al talento para motivar al grupo, involucrándole en las tareas y objetivos del grupo, y atrayendo a la colaboración y participación en los objetivos y en las decisiones.

Pero el modelo contingente de FIEDLER, F.E (1971), también aporta tres elementos a considerar para el liderazgo político: el propio poder del líder, la estratificación de la organización y el tipo de relaciones en la misma entre el líder y sus miembros.

En este modelo, resalta la capacidad del liderazgo en función de la cantidad del poder de que disponga el líder, de la calidad de sus relaciones con los miembros del grupo y de la estratificación y funcionamiento del “aparato del partido”.

En la misma línea para exponer que existen factores organizacionales que producen efectos sobre el comportamiento de los seguidores, HERSEY, P y BLANCHARD, K.H (1974), señalan como la efectividad del liderazgo dependerá, primero del grado en que el líder sea capaz de adaptar o modificar su situación cuando ésta lo requiera, y segundo, lo que es una idea fundamental a su propuesta, a través del ajuste del estilo con el nivel de madurez o preparación de sus seguidores.

Este liderazgo situacional puede aportar elementos importantes para el liderazgo político, en la medida en que el líder conoce el poder que tiene, y como y cuando utilizarlo teniendo en cuenta el grado de madurez de sus seguidores; podrá asimismo valorar que base de poder debería emplear para influir y motivar en los comportamientos de los seguidores, y en este contexto o situación, puede decir a los seguidores que hacer, como hacer, y si es posible, recompensar en la dirección deseada por el líder.

Por otra parte, desde el enfoque o de los atributos situacionales o contingentes del liderazgo, NORTHOUSE, P.G (2001), señala la premisa de que las diversas situaciones pueden exigir o desencadenar diferentes clases de liderazgo, y de ahí la importante aportación de que “la situación otorga las potencialidades de ser o no líder”, ya que es evidente que las personas que son líderes en una situación pueden no serlo en otras.

Así DELGADO, S (2004), citando a SABUCEDO, J (1996), señala factores muy determinantes del contexto o de la situación que determinan el liderazgo que se ejercita: a) la existencia de un tipo de normas que condicionan la toma de decisiones; b) el grado de responsabilidad con los electores; c) la fuerza y el tipo de oposición; d) las creencias sociales compartidas; e) los recursos disponibles del líder y, f) las características de la época en la que se ejerce el liderazgo

Siendo muy importantes estos factores, tendría que actualizarse con factores de nuestro escenario actual, que hemos resaltado para el ejercicio del liderazgo, como es el del entorno muy cambiante, volátil y tecnológico, influenciado por los factores socioeconómicos y culturales existentes en las organizaciones e instituciones, y muy especialmente, la existencia de las redes sociales y de una sociedad en la red, sin las cuales no podría entenderse el liderazgo en la actualidad.

Un aspecto también relevante y que se ha señalado, es el del carácter contingente y temporal del liderazgo, porque aunque como señala DELGADO, S (2004); "cuando lo es, deja huella y puede dar lugar a ser reflejo de futuros liderazgos", con matizaciones, pero sí que es evidente que éste tiene que estar alienado con las características de los valores, principios y objetivos del grupo y de sus miembros, y de como estos evolucionan en el tiempo.

3. Desde la perspectiva del comportamiento aplicado a las formas del liderazgo, y destacando como premisa esencial que hemos mantenido, de que el liderazgo debe ser entendido como "la conducta de un individuo comprometido en dirigir las actividades de un grupo o organización hacia un objetivo compartido", este no puede ser otro que el de una visión conjunta, comunicada e interiorizada en los individuos o seguidores con el propósito de alcanzar metas y beneficios positivos, tanto para el líder como para los miembros, e incluso trascendiendo a estos intereses, a los de la colectividad.

La visión, en los términos expresados tan expresivamente por NANNUS, B (1994), es esencial, porque con ella, al igual que en cualquier liderazgo, los líderes políticos pueden enfocar a los ciudadanos a un propósito deseado, alcanzable, para identificarse con el y confiar en la dirección del líder para guiar hacia los beneficios compartidos que conlleva.

Por ello, dentro de las teorías del liderazgo que más podrían extenderse al campo del liderazgo político, serán las referidas al comportamiento del líder con sus seguidores, desde una perspectiva de "el factor confianza", apuntado por COVEY, S y MERRILL, R (2007), como "el valor que o cambia todo".

Para COVEY, S y MERRILL, R (2007), la confianza es la verdadera raíz y fuente de la influencia, y en este caso del liderazgo político, "en última instancia, todo echa raíces en la confianza".

La confianza, según la reflexión que realiza JIMENEZ, J.F (2013:138), en las últimas tres décadas, sufre una creciente disminución en la práctica totalidad de las democracias más consolidadas del mundo, y en ellas, la mayoría de sus ciudadanos no confía en sus gobierno, parlamentos, y todavía, un grupo aún mayor desconfía de los políticos y de los partidos políticos, que creen que no representan la voluntad popular (Castells, 2009:376), lo que supone en última instancia, la quiebra de la legitimidad y fundamento de la función política.

En el estudio internacional de valores y actitudes en Europa, acerca de la esfera pública, realizado en septiembre de 2019 por la Fundación BBVA, destacaba:

a) Existe un amplio consenso en que los partidos son necesarios para defender los intereses de los ciudadanos, muy fuerte en Alemania (82%), moderado en España (67%).

b) Existe una fuerte desafección de los ciudadanos respecto a la clase política: en todos ellos es percibida como un colectivo más atento a sus propios intereses que a los de la sociedad,

y en correspondencia con esa percepción, clara mayoría comparten la idea de que la sociedad necesita líderes que no provengan de la política tradicional.

c) El mapa de confianza institucional lo lideran las Universidades (7,1) de confianza, y la menor del promedio, (3,3), los partidos políticos.

El indicador del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) para noviembre de 2019, sobre la confianza política lo situaba con un índice de 34.9 como mala, y tan solo 7.0, como buena en España.

Estos datos dan validez a la propuesta de COVEY,S y MERRILL,R (2007), que destaca la capacidad de influir, desarrollar y recuperar la confianza en todas las partes interesadas, clientes, compañeros de trabajo, socios, como la competencia del liderazgo clave para la nueva sociedad y economía global.

La confianza para COVEY,S y MERRILL,R (2007), depende básicamente de dos cosas: a) del carácter, que a su vez comprende la integridad, las motivaciones, y las intenciones que tenemos con las personas; y b) de las competencias, que tiene que ver con nuestras habilidades, los resultados y la trayectoria.

El equilibrio entre ambas, en su propuesta, son esenciales y necesarias para desarrollar el factor confianza para liderar de forma eficaz las organizaciones, y lo traduce en consideraciones relativas al carácter y la competencia, tales como vivir con arreglo a los valores (carácter), y obtener resultados (competencia),

La clave para desarrollar el factor de confianza es a través de diferentes niveles o contextos necesarios para entender y poder actuar con ella en la organización, a través de lo que denomina “las ondas de la confianza”:

1º. La confianza personal, en cada uno de nosotros para marcar objetivos y cumplir con lo que decimos.

Lo asimila al principio fundamental de credibilidad, que se explica en cuatro focos: 1º) el de la integridad, esencial para el ejercicio de la política, siendo congruente y actuando de acuerdo a los valores, principios y creencias propias; 2º) el de las intenciones, que tiene que ver con las motivaciones, las prioridades para actuar y las conductas que resultan; 3º) las capacidades, talentos, destrezas o estilos que se utilizan para conseguir los resultados, porque sin resultados no existe credibilidad, y 4º) la confianza en la relación que mantenemos con los demás, con el objeto de mejorarlas y así lograr mejores resultados.

El principio general que lo sustenta, lo simplifica con el de una conducta coherente, que se traduce en las 13 maneras de comportarse, y señala: hablar claro, mostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, la búsqueda de la mejora, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

Todo un repertorio similar al de las 13 virtudes que buscaba Benjamin Franklin (1706) para cultivar su carácter como líder y político (templanza, silencio, orden, determinación, frugalidad, diligencia, sinceridad, moderación, limpieza, tranquilidad, castidad y humildad (imita a Jesús y

a Sócrates), si bien ya advertía, que “trabaja en una y solo una cada semana, dejando todas las demás a su suerte ordinaria”.

2º. La confianza organizacional, que se basa en la confianza de los colaboradores y para ello propone:

- a) Crear alineamiento, lo que permitirá mejorar la misión y la visión, crear símbolos, y las estructuras y los sistemas de la organización que puedan atraer el talento (Marcos de Quinto asociado al liderazgo empresarial) y, sobre todo, para conservarlo.
- b) Asegurar que existan sistemas de información veraces, y que la toma de decisiones esté alienada con la satisfacción y necesidades organizacionales, no con objetivos personales.
- c) Crear una cultura en la que existan oportunidades de responsabilización de los resultados y en base a ellos, se actúe en la organización, y se expliquen las consecuencias de los actos que se realizan en nombre de la organización.

3º. La confianza en “el mercado”, para lo que es importante “la marca” o imagen que se traslade con la organización, lo que se vende, y que es un factor de diferenciación y estratégico fundamental en una sociedad y en un entorno globalizado.

4º. La confianza social, como parte integrante de la sociedad en la que se está, y cuyo principal objetivo será el crear un valor y servicio a la sociedad, mediante la utilidad de la política, y que tiene que ver también con el ámbito global de la ciudadanía que lo expresa COVEY,S (2007), citando la reflexión de Gandi, de que “un hombre no puede actuar de forma correcta en un ámbito de la vida mientras se dedica a actuar de forma incorrecta en cualquier otro ámbito. La vida es un todo indivisible”.

Siguiendo las teorías más actuales del liderazgo, destaca en el liderazgo político la existencia de las evidentes interrelaciones entre el líder y el grupo, y seguidores, lo que conlleva a la utilización del estilo transformacional, que tendrá su mayor expresión con las teorías transaccionales de BURNS,T (1978), y transformadoras de BASS,B (1985), y el modelo de Liderazgo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model,FRL*).

El líder, en este caso, también hace que la posible la satisfacción de sus subordinados y seguidores dependa de su apoyo y colaboración, y para ello los motiva y los recompensa con el posible beneficio material o emocional, que tendrá su mayor expresión con las teorías transaccionales de BURNS,T (1978), y transformadoras de BASS,B (1985).

BASS,B (1985), profesor e investigador de la Universidad de Binghamton, desarrollo el modelo de Liderazgo Transformacional a partir del modelo de Burns (1978) que planteó un modelo de liderazgos opuestos: el transaccional y el transformacional.

Para BURNS,T (1978), el liderazgo transaccional consistiría en el clásico intercambio o relación entre el líder y sus seguidores, donde existe un valor a cambio del trabajo realizado. En expresión de DAFT,R (2006), y atendiendo al mismo significado del tipo de liderazgo, consistiría en una transacción, esto es, “en un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores”, que está fundamentado exclusivamente en el intercambio de recompensas o beneficios por las acciones o adhesiones realizadas.

En consecuencia, la capacidad del liderazgo se centrará en que los seguidores consigan los resultados o metas a través de las directrices previamente dadas, y en conceder las recompensas o contraprestaciones en relación con los resultados obtenidos o esperados.

Por ello, este estilo de liderazgo está centrado en el control y supervisión de las tareas asignadas, a través de estructuras definidas, de procesos establecidos, de recompensas contingentes, y de canales de información delimitados adecuadamente para cumplir la dirección ejercida por el líder.

Por parte de los seguidores, su misión es cumplir los objetivos fijados por el líder, y su motivación estará en función de la recompensa pactada contractualmente, o esperada por el cumplimiento de los objetivos, dentro de un marco impersonal y estable en cuanto a posibles cambios en el entorno de la organización.

En contraposición, el liderazgo transformacional se basa en estimular la conciencia de los trabajadores o seguidores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, por encima de sus intereses personales, para enfocar sus esfuerzos en los intereses organizativos o de la organización.

Por ello caracterizó a este tipo de liderazgo con una fuerte visión y personalidad en su ejercicio, gracias al cual los líderes son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, y con ello propiciar el cambio en la organización a través de la visión y metas deseadas.

Y asimismo BASS,B (1985), argumentaba que el líder podría realizar diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de la organización, para así ejercer diferentes patrones de liderazgo. De esta forma el líder se convierte en un agente transformador sensible al entorno y al cambio, pudiendo entender estas circunstancias, y así poder generar procesos de mejora, atendiendo no solo a las necesidades de la organización, sino también, con un sentido ético y con una responsabilidad social, y con todos los grupos de interés implicados.

En este enfoque suele utilizarse el símil manifestado por el presidente Kennedy al pueblo americano, cuando expresaba “no te preguntes lo que tu país puede hacer por ti, (líder transaccional), sino lo que tú puedes hacer por tu país, (líder transformacional).

La principal consecuencia del liderazgo transformacional es la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para hacer algo más de lo que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios tanto en las organizaciones como en beneficio de la colectividad, o en la sociedad.

En concreto, la teoría del liderazgo transformacional planteada por BASS,B (1999), se desarrolla en cuatro dimensiones que realiza el líder a través de un proceso proactivo con sus seguidores:

1. La primera dimensión es la “influencia idealizada”, que se refiere a la forma en que el líder se gana el respeto y admiración de sus seguidores, consiguiendo de esta forma que realicen sacrificios para poder lograr la visión compartida, y para ello el líder es perseverante con el cumplimiento de las expectativas que se tienen sobre él, comportándose con una alta moral y ética y siendo coherente con sus valores y principios.

2. La segunda dimensión es la “estimulación intelectual”, referida a la generación de la creatividad en el grupo, con el fomento de la intuición, del fortalecimiento de las herramientas que estimulen la capacitación de los seguidores para una correcta toma de decisiones, y así poder resolver los problemas desde diferentes perspectivas, generando estrategias compartidas para la consecución de las metas y de los objetivos de la organización.
3. La tercera dimensión es “la consideración individualizada”, donde los líderes tienen un compromiso y el deber moral de cuidar a sus seguidores, conociendo sus preocupaciones y necesidades individuales, y por ello los escucha, aconseja, apoya y les da su confianza, y a cambio, los seguidores tienen una obligación moral con el líder, le son leales y lo siguen con obediencia.
4. Por último, la dimensión del “liderazgo inspirador”, mediante la cual los líderes aumentan el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores, y les comunican de una manera clara sus visiones de futuro, realizables y con seguridad y de esta manera les proveen de la visión necesaria para lograr altos niveles de desarrollo y desempeño en la organización.

En definitiva, este rendimiento extraordinario lo consigue el líder a través de tres actuaciones: 1º) procurando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos propuestos; 2º) impulsando a los seguidores a trascender de sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos y 3º) y lo más importante para nuestra propuesta, cambiando las necesidades y valores de los seguidores, y ejerciendo un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

Una aproximación realizada para comprender el contexto del liderazgo transformador también puede ser la realizada por PASCUAL,A; VILLA,A y AUZMENDI,E (1993), en la que sintetizan en cinco dimensiones de este tipo de liderazgo:

1. El carisma de este estilo de liderazgo para influenciar a sus seguidores, inspirando su confianza e identificándoles con su visión y con la organización a la que pertenece.
2. La visión compartida de los objetivos y de los procesos estratégicos para su cumplimiento e implementación.
3. La consideración individual hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización.
4. La estimulación intelectual para generar la creatividad y aportaciones de los miembros para los procesos de cambio en la organización, junto con sus actitudes y valores.
5. La capacidad para motivar en su conjunto con los procesos estratégicos y de cambio en la organización.

Con todas estas consideraciones, también se ha señalado que el liderazgo transformacional permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento de los objetivos vinculados al cambio cultural y el desarrollo de las organizaciones (CORONEL, 1995 y HUNT, 1991) y ser de esta forma, fundamentalmente un proceso de liderazgo dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (LEITHWOOD; BEGLEY y COUSINS, 1990 y BRYMAN, 1996) que son la base para la acción política.

Otras conclusiones que pueden realizarse, es que el campo de acción del liderazgo transformador abarca a los diferentes niveles de la organización, lo que permite, por una parte, un efecto dominó de este liderazgo en sus seguidores y en sus respectivos niveles organizativos, lo que permite la distribución del liderazgo político entre otros contextos o entornos organizacionales, y también en los comportamientos de las personas, como son los valores e ideales políticos propios del grupo.

Concretando aún más, las aportaciones que puede suponer esta teoría al ámbito organizacional, institucional o administrativo, los líderes transformacionales pueden ayudar a la creación de contextos organizacionales donde los seguidores puedan ejercitar y extender sus habilidades cognitivas y ser cada vez más capaces de definir y promulgar sus propias visiones, independientemente del control y de la supervisión del líder, siendo líder de líderes, (JUNG y SOSIK, 2002) pero alineadas con las líneas estratégicas y de la acción política del grupo.

De esta forma, como señalaba BASS, B (1985), el líder transformacional, al proporcionar una atención idealizada y carismática a sus seguidores, puede permitir reproducir el modelo de liderazgo, proporcionándole las habilidades y capacidades, o fomentando los comportamientos específicos requeridos a través de la estimulación intelectual.

También para BENNIS, W y NANUS, B (2008), el liderazgo transformador tiene la capacidad de modelar y elevar los motivos y objetivos de los seguidores, los libera y acumula de energías colectivas tras una meta común y porque:

1º. Se da una relación simbiótica entre el líder y los seguidores, donde entran en juego las necesidades de los seguidores con los deseos y capacidades de los líderes y es productivo en este sentido para ambas partes., produciendo una relación de “convivencia recíproca” (SCHELER, M. 2018:15)

2º. Al existir una finalidad elevada, los líderes pueden elegir entre las diferentes finalidades y visiones basadas en valores clave para crear lo que denominan una arquitectura social en la organización y que identifica a la organización entre otras.

3º. Por ser tan elevados los fines perseguidos, el líder puede motivar a los seguidores hacia niveles superiores de exigencia y de valores, como el de la libertad, justicia, autorrealización personal, u otros, a un nivel carismático-personal que conlleva en última instancia, a identificar su destino con el de su líder.

El resultado final de este liderazgo transformador será el de un “líder político eficaz”, que compromete a los seguidores a la acción, los convierte en líderes.

Para COVEY et al (2007), la confianza es la verdadera raíz y fuente de la influencia, y en este caso del liderazgo político, y “en última instancia, todo echa raíces en la confianza”.

La confianza”según los datos que aporta referidos a un estudio de HARRIS (2005), es de un 8% favorable para los partidos políticos, el 27% para el gobierno y del 34% en las personas, diferentes por otra parte de la que existe en los países Escandinavos, de un 68% en los gobiernos y del 60% en las personas.

Esto supone para COVEY, S.M.R (2007), que la capacidad de influir, desarrollar y recuperar la confianza en todas las partes interesadas, - clientes, compañeros de trabajo, socios-, es la competencia de liderazgo clave para la nueva sociedad y economía global.

La confianza para COVEY, S.M.R, (2007), depende básicamente de dos cosas: a) del carácter, que a su vez comprende la integridad, las motivaciones, y las intenciones que tenemos con las personas; y b) de las competencias, que tiene que ver con nuestras habilidades, los resultados y la trayectoria.

El equilibrio, a su entender, entre ambas son esenciales y necesarias para desarrollar el factor confianza para liderar de forma eficaz las organizaciones, y lo traduce en consideraciones como:

- “vivir con arreglo a los valores (carácter) y obtener resultados (competencia)”.
- Los líderes de nivel 5 de Jim Collins, que muestran una extrema humildad personal (carácter) y una intensa voluntad profesional (competencia)”.
- “la necesidad de ser un líder de las personas (carácter) y un líder del negocio (competencia)”.
- “la importancia de la confianza personal (carácter) y la confianza experta (competencia)”.
- “la de la propia teoría del liderazgo que contempla que es un líder (carácter) y que hace un líder (competencia)”.

La clave para desarrollar el factor de confianza es a través de los niveles o contextos que conforman la estructura para entender y poder actuar con ella en la organización, y “como fluye desde dentro hacia fuera” a través de lo que denomina “las ondas de la confianza”:

1º. La confianza personal, en cada uno de nosotros para marcar objetivos y cumplir con lo que decimos.

Lo asimila al principio fundamental de credibilidad, que se explica en cuatro focos: 1º) el de la integridad, siendo congruente y actuando de acuerdo a los valores, principios y creencias propias; 2º) el de las intenciones, que tiene que ver con las motivaciones, las prioridades para actuar y las conductas que resultan; 3º) las capacidades, talentos, destrezas o estilos que se utilizan para conseguir los resultados y los resultados conseguidos al hacer las cosas, porque sin resultados no existe credibilidad, y ;4º) La confianza en la relación, que mantenemos con los demás con el objeto de mejorar las relaciones y así lograr mejores resultados.

El principio que lo sustenta es el de una conducta coherente, que se traduce en las 13 maneras de comportarse, para las que señala: hablar claro, mostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, la búsqueda de la mejora, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

Todo un repertorio similar al de las 13 virtudes que buscaba Benjamin Franklin (1706) para cultivar su carácter como líder y político (templanza, silencio, orden, determinación, frugalidad, diligencia, sinceridad, moderación, limpieza, tranquilidad, castidad y humildad: imita a Jesús y a Sócrates), si bien ya advertía, que “trabaja en una y solo una cada semana, dejando todas las demás a su suerte ordinaria”.

2º) La confianza organizacional, que se basa en la confianza de los colaboradores y para ello propone:

- a) Creando alienamiento, lo que permitirá mejorar la misión y la visión organizacional, implicando a todos en los procesos, y crear una cultura y formulas de compromiso entre los miembros.
- b) Crear símbolos organizacionales, que representen y comuniquen los paradigmas de la organización, como ha sido recientemente utilizando diferentes colores asociados a los ideales de las organizaciones políticas: verde, azul, naranja, rojo, purpura...
- c) Garantizar que las estructuras y los sistemas de la organización puedan atraer el talento (Marcos de Quinto asociado al liderazgo empresarial) y sobre todo ,conservarlo.
- d) Proporcionar la formación continuada para garantizar los relevos y también los reconocimientos para la satisfacción de los miembros de los resultados o aportación realizada al grupo.
- e) Asegurar de que existan sistemas de información veraces y que la toma de decisiones estén alienados con la satisfacción y necesidades organizacionales, no con objetivos personales.
- f) Crear una cultura en la que existan oportunidades de responsabilización de los resultados y en base a ellos, se actue en la organización, y se expliquen las consecuencias de los actos que se realizan en nombre de la organización.

3º) La confianza en el mercado, para lo que es importante “la marca” o imagen que se traslade con la prestación de productos o servicios de la organización, y que es un factor de diferenciación y estratégico fundamental en un mercado globalizado.

4º) La confianza social, como parte integrante de la sociedad en la que se incluye y cuyo principal objetivo será el crear un valor y servicio a la sociedad, y que tiene que ver con el ámbito global de la ciudadanía que lo expresa COVEY,S.M.R (2007), citando la reflexión de Gandi de que “un hombre no puede actuar de forma correcta en un ámbito de la vida mientras se dedica a ctuar de forma incorrecta en cualquier otro ámbito. La vida es un todo indivisible”.

El resultado final de este liderazgo transformador será el de un “líder político eficaz”, que compromete a los seguidores a la acción, los convierte en líderes y en agentes del cambio.

Las aportaciones realizadas nos conducen a intentar comprender las características propias del liderazgo político, que no difieren esencialmente del conjunto de elementos de los tipos de liderazgo expuestos, si bien puede darse un mayor importancia al factor carismatico del liderazgo político, sustentado en una visión con los altos fines que persigue, con unos valores que lo sustentan y que comparte como su principal activo con los seguidores, con los que tiene que interactua ,en base a un pacto o acuerdo transaccional y transformacional dependiendo de la relación entre el líder y los seguidores, teniendo en cuenta los factores situacionales y de su propio comportamiento en un entorno económico, cultural, digital de la sociedad a la que representa, y sobre todo, a través de las decisiones que hagan visible los logros, los beneficios

y la satisfacción de los seguidores y de la sociedad en que se encuentra y por la que demanda su liderazgo.

Pero, sin embargo, en mi opinión, con independencia de las características que puedan aplicarse a un liderazgo eficaz, el liderazgo político ofrece tres atributos que le distinguen:

1º. El liderazgo, más que fundamentarse en la influencia por la que el líder pueda producir efectos sobre las personas, el liderazgo político se caracterizará por lo que BENNIS,W(2002) denomina la gestión de la atención, por su capacidad de atraer a los demás hacia él, para involucrarlos en su “visión”, creando un significado que les permita sentirse parte de un proyecto u objetivo común, o de obtener un beneficio o recompensa con sus resultados. Más que influencia, sería atracción.

2º. La base de esa visión atractiva y compartida, la gestionará el líder mediante sus atributos o cualidades personales, y los efectos de su carisma, y principalmente por la gestión de la confianza que genere en sus seguidores, en una relación de convivencia recíproca, y “que se mueve y varía en la profundidad del alma de cada hombre” (SCHELER, 2018:15)

3º. En definitiva, el liderazgo político deberá ser lo que BENNIS,W (2002) define como la “gestión de un sueño”, LA VISION, “desde donde debe crear la organización en simetría con los diferentes grupos de interés, internos y externos, equilibrando los intereses de las partes en juego, mediante alianzas y demás estrategias”.

En definitiva, el liderazgo político, con estos tres elementos, la visión útil, atrayente y compartida, es “la gestión de un sueño”, el de la visión del líder político, que siempre estará presente en el tiempo y en el espacio de la sociedad humana.

8.La Política educativa.

8.1 Las políticas educativas globales y sus consecuencias.

Al igual que el concepto de la política es susceptible de numerosas definiciones, una de ellas sería la utilizada para describirla como un campo de actividad, que en este caso, sería el de la política educativa, que igualmente podría referirse tanto a un propósito específico, como es el de una legislación gubernamental o un programa específico, o bien, a las acciones que adopta el Estado u otras instituciones que comparten características similares en autoridad y fines.

De esta manera una política puede estar referida a un proceso involucrado en la elaboración de un texto político, y en este sentido la política se puede referir tanto a un texto, como a un proceso, tal como señala BALL,S (1994:10), refiriéndose a que “ la política es tanto texto como acción, palabras y obligaciones, así como lo que se lleva a cabo y lo que se pretende hacer”.

Desde esta perspectiva tan importante son los propósitos y objetivos políticos, como su implementación mediante propuestas organizativas y las prácticas que serán llevadas las llevadas a cabo por los órganos ejecutores, en este caso, los órganos de gobierno de las universidades.

A través de la política, los gobiernos pretenden reformar los sistemas educativos en función de una situación de futuro deseada, o dicho con otra expresión de CONSIDINE, M (1994) “están diseñadas para proveer una visión general, dejando una gran cantidad de espacio para la interpretación”, y en este proceso de interpretación, es fundamental entender el rol que desempeñan no sólo las políticas, sino los ejecutores de las mismas para producir y modelar el cambio deseado en las organizaciones o instituciones, y es aquí donde se destaca su relación con el liderazgo y la dirección ejercida en los ámbitos educativos.

Desde otra perspectiva LUKE y HOGAN (2006) define la política educativa como “la reglamentación dispositiva de los flujos de los recursos humanos, el discurso del capital en todos los sistemas educativos hacia extremos normativos sociales y económicos y culturales”.

Analizando estas perspectivas, para RITZVI, F y LINGARG, B (2013) sugieren las siguientes reflexiones que nos interesa destacar: 1º) que la política intenta cambiar conductas y prácticas para encauzar el cambio; 2º) que implica distribución de recursos humanos y económicos, y muy importante a tener en cuenta, los ideológicos; 3º) que la política, en última instancia, trata de producir efectos en los ámbitos o dominios sociales, culturales y económicos, en lo que podría considerarse como los resultados políticos; 4º) y una última reflexión, que hay que tener en cuenta, que cuando la autoridad gubernamental asigna recursos, en definitiva esta respaldando un determinado valor privilegiado sobre otros, y en este sentido, la cuestión de valores es central en la política.

De esta forma, aplicándolo a la política educativa, el objetivo de la misma sería el diseñar acciones y conductas para guiar a las instituciones y a los profesionales hacia una determinada dirección, mediante la aplicación de normas y valores aceptados en diversos grupos y comunidades, con el propósito del cambio y mejora en las instituciones.

Si también partimos de que las políticas educativas están intrínsecamente vinculados a los procesos de cambio, hay que tener en cuenta que en el pasado las políticas públicas se desarrollaban en un marco exclusivamente nacional, pero la actualidad se establecen en un sistema global por imperativo de la economía global, de la comunicación en red y de las políticas globales, que en última instancia afectan tanto a las políticas, como a la identidad y a la pertenencia de las personas en la sociedad, y a un mundo globalizado.

Este marco de la política educativa en un mundo globalizado ha tenido importantes consecuencias en los propósitos educativos y a su gobernanza, con el resultado de la adopción de políticas de empresa, de privatización y comercialización de los servicios, de una mayor responsabilidad social, y en los propósitos educativos, que se han redefinido para satisfacer las necesidades del nuevo rol, y esto es importante destacarlo, que debe jugar la educación para satisfacer las demandas de la economía en un entorno competitivo y global.

En este nuevo paradigma político global, la política también se expresará en el contexto de otras decisiones tomadas por actores políticos que, en nombre de otras instituciones, y desde posiciones de autoridad, interfieren en el gobierno de las universidades, como son los stakeholders, o agentes externos de las instituciones universitarias, que estarán involucrados y presentes en los órganos de decisión y gobierno de las mismas.

En ese sentido, MAHONEY,P et al (2004), lo expresa como " la comunidad de creación política", en la que la educación ha sido ampliada y extendida incluyendo agentes y agencias políticas más allá de la nación, tanto públicas como privadas, que se encuentran implicadas en la gestación preparación y ejecución de los programas de política educativa.

Este es el caso, de que aun cuando la política pública continua siendo una actividad estatal, también están interconectada con organizaciones internacionales, como la OCDE, UNESCO, Banco Mundial y la Unión Europea, siendo ésta ultima la que se ha constituido como marco de referencia del Estado en la producción de la política educativa.

Un aspecto que destacan RIZVI,F y LINGARD,B (2013), es lo que CERNY,P.G (1997), denominó como "el Estado competitivo", entendido como el estado gerencial reestructurado que ha repercutido en el contenido y el desarrollo de las políticas educativas, a través de unas nuevas relaciones del sector público-privado, que se han descrito como el inicio de la transición desde el gobierno hacia la gobernanza (RHODES, 1997), en la que el Estado se alejaba de un enfoque centralista para pasar a una colaboración con múltiples agentes en la formulación e implementación de las políticas educativas.

También es importante destacar, que señala la interacción de las políticas educativas con las políticas de otros campos, como es con la política económica y con sus objetivos de garantizar la competitividad de la economía nacional, lo que exige a la educación, resultados educacionales como productor del capital humano necesario para ofrecer la competitividad global, y para justificar las habituales comparaciones internacionales y la existencia de indicadores educativos en el campo educativo, como el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), que es un referente en este campo, evaluar la posición y competitividad de las instituciones educativas en un entorno global.

Este enfoque de la política educativa en términos numéricos, vinculado a cifras de productividad, resultados académicos, de una infraestructura expansiva de medición y la cultura del rendimiento que parecen predominar en las sistema educativo, tiene lo que (HARTEY, 2003; RANSON, 2003 y BALL,S 2004), denominan consecuencias no intencionadas y disfunciones en los marcos de responsabilidad de las práctica docentes, vinculadas al desarrollo de política rápidas, en las que los profesionales de la educación se han hecho escépticos respecto a los programas de reformas y contra reformas, y por ello, menos comprometidos para aplicar las políticas que también producen estas consecuencias no intencionadas.

Por eso es muy descriptivo lo que BALL,S (2007:3), expresa cuando habla de una " interacción confusa de confianza en los discursos sobre la reforma del sector público actual que reconstituyen los sistemas educativos", lo que también se manifiesta como una " fatiga de reforma", lo que explicaría la falta de interés o expectativa en los proyectos de reforma pendiente de su ejecución.

Un último aspecto muy destacable de las políticas educativas globales está centrado en las nuevas exigencias respecto a la ciudadanía, la migración y el multiculturalismo, lo que tendrá sus consecuencias en el desarrollo de las políticas públicas de educación en un entorno globalizado y su plasmación en los ámbitos docentes y universitarios, entre otros.

La globalización ha permitido que personas de distintos lugares experimenten acontecimiento de forma simultánea lo que FRIEDMAN,R (1999:7) denomina “una creciente instantaneidad”, creada por una compleja interacción sociales caracterizada por la rapidez de la comunicación y por traspasar fronteras los espacios nacionales culturales de las políticas (RAY 2007:1).

Igualmente, los niveles crecientes de movilidad y de interés colectividad política social y cultural han creado las condiciones para desarrollo de” las ciudades globales”, donde su importancia reside más en su rol global que en el nacional (COHEN 1997:157).

COHEN,E y KENNEDY (2000), se refieren este fenómeno como “globalismo”, en el que se existen “cambios asociados a la globalización, de tal forma que ahora están incorporados en nuestras emociones y en nuestro modo de pensar en la vida diaria”.

RIZVI,F y LINGARD,B (2013), entienden que la globalización no producido sólo cambios económicos, sino lo que denominan como el desarrollo de un imaginario social, respecto cómo el mundo está interconectado e interdependiente, un imaginario que va a marcar el conocimiento y las conducta de los individuos. En este sentido, la del imaginario social, sería similar al concepto de los campos de BOURDIEU,P (1986), y que estarían definidas por teorías, ideologías, y por extensión, la política, el capital, y los mensajes que están condicionando a nuestras conductas.

Por ello el imaginario social en la era de la globalización, estaría diseñado para RIZVI,F y LINGARD,B (2013), para encauzar y determinar las conductas, en lo que FOCAULT (1991:90) se refiere también, afirmando que los gobiernos están menos interesados en imponer leyes, y más dispuestos al involucrarse en táctica, y en la estrategia para garantizar el consentimiento o acuerdo tácito través de las políticas tanto simbólicas como materiales.

8.2. Las políticas educativas y los valores

De esta forma los procesos de asignación mediante tácticas y estrategias diseñadas para garantizar la legitimidad popular de la política públicas, cobrarían la misma importancia que los valores, que también se expresarán en el texto político, y éste argumento tiene su importancia y un valor añadido, en mi opinión, para el ejercicio del liderazgo académico.

La política educativa no puede entenderse aisladamente de la asignación de los valores, ni tampoco el ejercicio del gobierno de las instituciones, que reflejan un ideario de sus valores en la orientación estratégica de las instituciones universitarias. Partiendo de un mínimo común denominador, en las misiones de las universidades, lo que es su función primordial, lo que las diferencia, es su visión sustentada en unos valores, para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

En este sentido, para RIZVI,F y LINGARG,B (2013), si la educación es una actividad deliberada con la intención de conseguir el logro de una variedad de fines, entre los que se incluyen el desarrollo de los individuos y la formación de una comunidad sostenible, posibilitando asimismo la consecución de objetivos económicos que beneficien tanto a los individuos como a la comunidad, este fin valioso implicará necesariamente su consideración sobre los valores de un grupo o de una sociedad.

De esta forma se argumenta, que un compromiso con la equidad social como objetivo político, dependerá de cómo se interpreta por ejemplo, la idea de la igualdad social, y de cómo se la valora, y cómo se reconcilia a su vez con la diversidad de valores diferentes, como puedan ser la eficiencia y la libertad.

Lo que sugiere en definitiva, es que la formación de las políticas, y en especial las políticas educativas, es un proceso que tiene en cuenta diversos valores, tales como la igualdad, la excelencia, la autonomía, la responsabilidad y eficiencia, y precisamente la acción política deberá organizarlos, priorizarlos y configurarlos de forma que se les asigne un mayor o menor valor, y éste es un elemento esencial para el desarrollo de las políticas de reformas en el ámbito de la educación, entre las que destacamos, el realizado en las instituciones académicas.

Según STONE,D (2001), las políticas públicas en la mayoría de las sociedades democráticas liberales, están estructuradas entorno a cinco valores: equidad, eficiencia, seguridad, libertad, y comunidad, y sin embargo, afirma que ninguno de estos valores admite una definición sencilla y determinada; se construyen y se reconstruyen continuamente; todos son ambiguos y están sometidos a interpretaciones confrontadas, y a su priorización sobre su valor en las diferentes deliberaciones y negociaciones políticas, y sin olvidar en los textos normativos

En concreto para la política educativa, LABAREE, D(2003), indica que a la educación, se le ha involucrado con una lucha entre tres valores distintos y a menudo rivales: la igualdad democrática, la movilidad social y eficiencia social.

Para LABAREE,D (2003) la igualdad democrática tiene que ver con la igualdad de acceso y trato a todos los ciudadanos, y a la consideración de la educación como un bien público. En este sentido, el propósito primordial de la educación sería la creación de ciudadanos productivos que sean capaces de sacar su máximo provecho, y de su propia realización personal para el desarrollo de una comunidad democrática, y con la debida concurrencia social, y desde esta perspectiva, por lo tanto, el propósito de la educación será más social, y más enfocado a la comunidad que al individuo.

La visión de la movilidad social, daría prioridad al papel de educación para proveer a los individuos de una amplia variedad de conocimientos, que puedan intercambiar con el mercado laboral a cambio de dinero, o de un prestigio, y desde esta perspectiva, la educación tendrá como objetivo o como función, asignar beneficios económicos y un estatus social a los individuos.

Y un tercer punto de vista sobre valores educativos, en su rol para la adquisición de la eficiencia social, que estará enfocada en la eficiencia con que operan los sistemas educativos, en su capacidad evaluada en términos de contribución para producir individuos con conocimientos, destrezas, y de aptitudes, que puedan incrementar la productividad en la economía del conocimiento, y de esta forma, la educación puede considerarse tanto como un bien público, como privado, con un determinado valor por que en definitiva contribuyen al bienestar económico de la comunidad y los intereses de mercado competitivo y global.

Estos planteamientos reconsiderando los valores educativos, también han estado muy presentes en los discursos de organizaciones, como la OCDE, la Union Europea, y la UNESCO, que se han convertido también en los escenarios fundamentales para la organización del conocimiento de la educación y de las políticas educativas en los diferentes países.

Así la OCDE (1996), manifiesta que "ahora se necesita un nuevo enfoque para educación y las políticas formación, que desarrolle la capacidad de realizar el potencial de la economía global de la información, y contribuya al empleo, a la democracia y sobre todo a la cohesión social", y asimismo aventuraba que "estas políticas deberán apoyar la transición hacia las sociedades de aprendizaje, en las que exista la igualdad de oportunidades para todos, donde el acceso será libre, y los individuos serán alentados y motivados para aprender, tanto a través de su educación formal, como a largo de su vida".

En definitiva, con este discurso, y es importante en mi opinión tenerlo en cuenta, se consideraba cómo en gran medida, los términos de eficiencia económica deben ser considerados como un "meta valor", un valor que incluya dentro de su ámbito de actuación valores tales, como el de la igualdad social, la movilidad, la cohesión social, la igualdad, y la libertad de la educación.

Este discurso ha sido igualmente reflexionado, ampliado y vinculado al desarrollo de las personas, y así posteriormente la UNESCO (2006:13), manifestaba, que el aprendizaje no solo debe "adaptarse a los cambios en la naturaleza del trabajo, sino que también debe constituir un proceso continuo de formación de seres humanos completos, de su conocimiento y actitudes, así como de la facultad crítica y la capacidad de actuar", declaración que entronca con los valores esenciales arraigados en la naturaleza y fin último de las universidades.

Tanto en las políticas educativas que se formulan, como en el desarrollo e implementación que realicen las instituciones universitarias, bien en sus propios estatutos, como en su acción de gobierno, estarán presentes unos valores que serán los que definirán estratégicamente a cada institución, y que cada vez más, se constituirán en el sello de identidad, y de la visión de cada institución, para impulsarla hacia los objetivos de calidad y excelencia que la sociedad le demanda.

9.Liderazgo y cultura

Estos planteamientos en la línea de un liderazgo de valores, humanista y centrados en la persona, tienen en común querer implantar un cambio constructivo, estimulando a los integrantes de la organización para adoptar nuevos valores y una visión compartida, que no es indiferente a su vez de la necesidad de modificar la cultura corporativa, la cultura de la organización, y de ahí la necesidad de abordar las relaciones del liderazgo y la cultura en la organización.

9.1 La red cultural en la organización

La cultura esta constituida en definitiva por un conjunto de creencias, valores y practicas compartidas por los individuos de un grupo. Por ello SCHEIN,P (1985) señala que “cultura y liderazgo son las caras de una misma moneda”, y que la única importancia es cómo emerge la cultura de la organización, e igualmente también BASS,B.M (1995) reconoce que los valores, las creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura, afectan a la conducta de un líder, a sus metas, y a las estrategias en la organización

En el planteamiento de ANZOLA,O.L (2003), también es importante resaltarlo, asume la cultura desde la perspectiva de un conjunto de practicas sociales, materiales, e inmateriales que distinguen a un comunidad, que establecen una atmosfera efectiva y un marco cognitivo compartido, y esta perspectiva, de forma más simplificada, la concibe como un modo de vida y de relaciones en cada organización.

Por ello, la cultura también tiene que ver con la historia de la organización, las vivencias de las personas, y de sus relaciones, que también influyen sobre sus conductas, por lo que para ANZOLA,O.L (2003), “la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo, un tema oculto pero unificador, que propone un sentido, dirección y movilización”.

Esta definición es importante, porque resalta la vinculación de la misma con la misión y valores de la organización para desarrollar un sentido de identidad colectiva, para lograr metas y experiencias colectivas asociadas con la visión deseada para la organización.

La influencia de los lideres sobre la cultura, se producirá entonces a través de la formulación y de la transmisión adecuada de la visión, dando lugar así a un liderazgo creador de la cultura en la organización.

Así ANZOLA,O.L(2003) lo expresa comparativamente con que, si los valores responden a” lo que es importante”, las creencias lo serán a “como funcionan las cosas”, a las normas ,y a su vez, el liderazgo hará referencia “a como queremos que se hagan las cosas” .

Completando estos planteamientos, SCHEIN,P (1985) concibe la cultura como un concepto de tres capas: los valores, las creencias y los supuestos que se dan por sentado: la vida de la organización. Por ello para SCHEIN,P (1985) también la cultura deja patente el modo de actuar de la organización, con los supuestos que se dan por sentado respecto a, “como se gestiona una organización como esta”, y a que es “lo que realmente nos preocupa por aquí , siendo estos planteamientos los que realmente marcan una ventaja competitiva y la diferenciación en una organización.

En esta línea, son significativas los modelos que relacionan los procesos de cambio, en este caso, con el proceso de cambio de los valores, y con ello con la cultura organizacional, como es con la aportación de RHOADES,A; COVEY,S y STEPHERSON,N (2011), donde el liderazgo y la dirección deben determinar los valores deseables, ayudando a adoptar comportamientos en la organización para cambiarlos, e inspirando y recompensando para ello a sus miembros, o bien, en la línea de PASHER ,E y ROVEN,T (2011), partiendo de que la creación exitosa del conocimiento y del intercambio entre sus miembros, son el resultado de un liderazgo o de gestión basados en valores compartidos y deseados de una cultura organizacional.

Un aspecto pues destacable de estas propuestas sobre la creación del conocimiento en las organizaciones y la cultura, es el modo en que el liderazgo puede transformar los conocimientos individuales en una capacidad organizacional, y de unos conocimientos colectivos hacia una visión compartida, y propuesta por el liderazgo de la organización.

Por ello, para RHOADES,A; COVEY,S y STEPHERSON,N (2011), el proceso de cambio de los valores y de la cultura organizacional implica determinar y comunicar los valores deseados, persuadiendo a los miembros de la organización para adoptar comportamientos y para cambiar a los valores deseados.

PASHER,R y RONEN,T (2011), también parte de que el intercambio y la creación exitosa del conocimiento son el resultado de un liderazgo o dirección basados en valores compartidos de una cultura organizacional. En esta línea, se sugiere un modelo de cambio de “cultura de gestión del conocimiento”, en los planteamientos que también realizan ESSAWI,M y TILCHIN,O (2019).

Por su parte, CONNORS,R y SMITH,T (2011), proponen el “Modelo de la Piramide de Resultados”, que configura el “cambio cultural”, donde en este modelo, las experiencias son la base, y proporcionan la influencia en el cambio organizacional, siguiendo un proceso en el que “las experiencias inspiran las creencias, las creencias influyen en las acciones, y las acciones producen los resultados”.

En esta línea, con una aportación novedosa ,se sugiere un modelo de cambio de cultura de gestión del conocimiento, en los planteamientos que realizan ESSAWI,M y TILCHIN,O (2019).

Plantean que los resultados organizacionales deseados se pueden lograr a través de un cambio de cultura con los siguientes requisitos:

1. Construir un ambiente constructivo de confrontación que promueva el cambio cultural a través de la gestión del conocimiento.
2. La estimulación y faacilitacion de la ejecución de procedimientos de generación de conocimientos.
3. Lograr un equilibrio entre la competencia/confrontación y la colaboración de los empleados.
4. Formación de grupos colaborativos a todos los niveles de laorganizacion.
5. El intercambio de información entre empleados y jefes,de sus preferencias e intereses.
6. Revelación del conocimiento tácito entre los empleados.
7. Familiaridad con el obtener recompensas.
8. Determinar instrucciones para la mejora del desempeño.

A su vez, los resultados organizacionales deseados a través del cambio cultural, en este caso, mediante la gestión del conocimiento, tiene unas fases o componentes similares a los señalados por anteriores aportaciones:

1. “Resultado”, consistente en determinar y declarar por el líder o el directivo las posibles direcciones y condiciones para lograr el resultado en la organización deseado, en términos de un cambio cultural.

El punto de partida para el cambio cultural será el liderazgo, y su función fijar el resultado deseado, desarrollar las condiciones necesarias (formativas, recompensas, crear y compartir conocimiento), y concienciar a los miembros de los beneficios esperados.

2. “Confrontar”, lo que supone generar confrontación constructivas entre los miembros, lo que inducirá a analizar y valorar las propuestas realizadas de cambio
3. “Evaluar”, para establecer el rango, importancia y priorización por parte de la Dirección.
4. “Recompensas”, distribuidos entre los miembros, como logros visibles de los resultados del cambio.

La aportación de este modelo para el “manejo del cambio cultural”, en relación con otras propuestas, es que lo ajusta a los empleados o a los miembros de la organización, mediante la promoción, la creación y el intercambio del conocimiento, en un ambiente de confrontación constructivo, que promueve el intercambio de conocimientos con la formación de grupos de colaboración a todos los niveles de la organización, en un proceso dinámico que promueve el cambio cultural a través de “la gestión del conocimiento”, o como lo denominan, “cambio cultural de KM”, con una clara similitud con el que se realiza en las instituciones universitarias.

La importancia del manejo o modelo propuesto del “cambio cultural de KM”, o también denominado como modelo de cambio de cultura de gestión del conocimiento, lo tiene en aprovechar su punto de interés en el ajuste que realiza en los empleados como agentes o protagonistas del cambio y como se promueve a través de la creación e intercambio del conocimiento de sus miembros, lo que en definitiva nos conduce a los planteamientos de liderazgo y de la “organización que aprende” de SENGE, P (1993), de “comunidades en prácticas” de BROWN, J.S y DUGUIT, P (1991), o de NONAKA, I y TAKEUCHI, H (1995) sobre “la organización hipertextual” o en definitiva y que nos interesa, de las organizaciones de gestión del conocimiento que analizaremos en el ámbito del liderazgo e innovación de las Instituciones Universitarias

Por su importancia, para el análisis de la red cultural, JHONSON, G y SCHOLLES, K. (2003) detallan algunas preguntas que deben realizarse para conocer su valor en una organización y en correlación con las definiciones que hemos desarrollado, es necesario conocer las respuestas relativas a: 1º) la historia de la organización; 2º) sobre sus rutinas y rituales; 3º) sobre la estructura de la organización y del poder ejercido en ella; 4º) de los sistemas de control; 5º) de los símbolos y de la visibilidad de la estrategia realizada, y 6º) sobre el alma dominante: si es defensiva, prospectiva o analizadora.

Otra vía señalada por GERSTNER, C.R y DAY, D.V (1991), es a través de la existencia de los denominados “Prototipos de Liderazgo”, como un conjunto de características que las personas piensan que deben poseer los líderes, y de forma que éstos prototipos también suelen ser compartidos por los miembros de una misma cultura, de forma que los atributos de liderazgo se corresponden con los existentes en diferentes países y en sus patrones culturales.

En esta línea, ESPINOSA, J; CONTRERAS, F y BARBOSA, D (2014), realizaron una investigación sobre la relación del liderazgo con la cultura en un grupo de países latinoamericanos, destacando por ejemplo, JAVIDAN, et al (2006), la cultura Anglosajona como carismática y

basada en valores; la Latinoamericana como orientada al equipo; la de Europa germánica como participativa; la de Asia del Sur como destacada por su orientación humana; y la de Europa del Este como autónoma.

Asimismo afirmaban, con respecto al estudio de los tres estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador, que resaltaba el que los promedios del liderazgo transformacional eran similares en las seis regiones estudiadas, y más alto los promedios del liderazgo transaccional y del comportamiento pasivo evitador en Latinoamérica, más que en las otras partes del mundo estudiadas.

Sin embargo, respecto a los cuatro países latinoamericanos estudiados, señalaba que no hubo diferencias significativas en cuatro factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, recompensa contingente y *laissez-faire*, lo que demuestra que a pesar de las similitudes culturales, las muestras de los directivos de esos cuatro países sí diferían en la mayoría de los otros factores estudiados, y concluyen que se presentan estilos de liderazgo con diferencias estadísticas significativas.

9.2 El proyecto GLOBE

Con más profundidad, una aportación relevante se desprende de los resultados del Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness*), que vienen realizando investigadores y científicos académicos y expertos del ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos y de organismos e Instituciones de referencia.

El objetivo del proyecto es desarrollar teorías para conocer el impacto de las variables culturales en la eficacia del liderazgo, en sus estructuras y en sus procesos organizacionales y en los resultados que se derivan en el orden económico y social.

Para ello investigan las prácticas del liderazgo, partiendo de variables independientes y atributos referidos a las dimensiones de la cultura, y entre sus objetivos también está el identificar si existen conductas o atributos y prácticas organizacionales.

El proyecto GLOBE de esta forma, ha conceptualizado también y desarrollado medidas de nueve dimensiones de la cultura con una descripción de las mismas con el fin de obtener un modelo teórico de la relación entre las distintas dimensiones de la cultura y el liderazgo. A partir de dicho modelo se hipotetizan una serie de proposiciones centrales entre la relación de las distintas variables, y los resultados permiten identificar las prácticas habituales de liderazgo que tienen lugar en las distintas sociedades a través de los denominados “clusters culturales”, clasificados a su vez con puntuaciones sobre las prácticas sociales y culturales.

Igualmente se realizó una lista comprensiva de las dimensiones de liderazgo describiendo los factores de cada uno de ellos: carismático/basado en valores; orientado al equipo/participativo; orientación humana/autónomo-autoprotector, y cada uno de ellos con descriptores conductuales y de atributos, con el fin de operativizarlo a través de un cuestionario.

A través de los correspondientes análisis se comprobaron las siguientes aportaciones, que pueden ser más relevantes:

1. Que el predictor importante del atributo carisma basado en valores, es la dimensión cultural orientada al rendimiento.
2. Que los valores culturales del colectivismo intragrupal y hacia la orientación humana, predicen un liderazgo orientado al equipo.
3. Que el liderazgo participativo se relaciona de forma positiva con los valores de orientación humana, orientación al rendimiento e igualitarismo de género.
4. Que el liderazgo con orientación humana se relaciona con valores tales como la preocupación por los demás, la sensibilidad y la tolerancia.
5. Que el liderazgo autoritario se relaciona con la orientación al rendimiento, y
6. Que el liderazgo acomodaticio no produce ningún liderazgo efectivo, salvo en sociedades colectivistas.

También el proyecto GLOBE planteó determinadas hipótesis en relación a que atributos pueden resultar universalmente aceptados y cuales contribuyen a un liderazgo eficaz, y concluyeron a este respecto, que se han considerado positivos la mayoría de los atributos de las dimensiones del liderazgo carismático/basado en valores y orientados al equipo.

También se determinó, que existe una clara influencia de la cultura en el liderazgo y que los valores, tanto sociales como organizacionales delimitan los límites culturales, prescribiendo qué conductas se consideran aceptables o no, y en un contexto y entorno particular.

Como conclusión de las relaciones entre el liderazgo y la cultura, y partiendo de las aportaciones de HOUSE, R; JAVIDAN, M y DORFAN, P (2007), podríamos destacar:

1. Los valores y las prácticas sociales y culturales influyen en lo que el líder hace y como lo hace.
2. A su vez, el liderazgo influye en la red cultural y en la práctica de las organizaciones.
3. La cultura social, organizacional y las prácticas organizacionales influyen en el proceso a través del cual los miembros llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo y las culturas del líder.

9.3. Clima organizacional y liderazgo

Este planteamiento tiene a su vez, su proyección también sobre las relaciones del clima organizacional y la conducta del liderazgo.

En este sentido, AKTOUF, O (2002) relaciona las diferentes culturas con el clima de las organizaciones:

1. Clima de ruptura e identidades separadas sobre la visión, los valores y creencias en la organización, y en sus estructuras, en los procesos de comunicación, y en las relaciones interpersonales, traerían como resultado final un clima de ruptura.
2. Clima con una identidad de la organización en formación, o en cambio, con la pérdida de la identidad organizativa existente y de sus elementos característicos, tendría como resultado final un clima de nostalgia.

3. Clima de una cultura artificial e identidad forzada, con la imposición de un nuevo espíritu colectivo, y con actos de la dirección para su cumplimiento, pero sin la debida comunicación ni asimilación por los seguidores, daría lugar a un clima de incoherencia entre los objetivos de la dirección y la de los miembros de la organización.
4. Clima favorable a la comunicación de la visión y de la identidad compartida, en las que el líder transmite la visión del futuro deseado a los seguidores, y es ejemplarizada por actos y conductas concretos, dá lugar a un clima de confianza y compromiso con la visión propuesta para la organización.

Esta ultima situación del clima en la organización, es la que nos interesa destacar, porque sería la que se correspondería con el ejercicio de un liderazgo transformacional y carismatico, en la que el líder impulsa, estimula y fomenta entre sus seguidores para generar cambios en la organización, pero también en los valores y cultura de la organización y también podríamos añadir, en el entorno o en la sociedad.

9.4. Liderazgo responsable: La Responsabilidad Social Corporativa

Por eso esta influencia del liderazgo, que involucra a las personas en los procesos de trasformacion cultural, se traslada actualmente al papel del liderazgo en la Responsabilidad Social Corporativa de las Instituciones y organizaciones, en los que no solo se limita el liderazgo al cumplimiento de los objetivos relacionados con las propia organización, sino que trasciende a los agentes externos y a los valores de interés generales de la comunidad, y de la sociedad predominantes en el entorno de la organizacion.

Los cambios a los que nos hemos referidos, en el entorno socio-economico, político, tecnológico y cultural global, ponen de manifiesto el necesario encaje de las Instituciones en este contexto de la responsabilidad social corporativo y del necesario liderazgo de ésta nueva demanda organizacional.

A partir del análisis de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998), ya se señaló, respecto a la instituciones Universitarias, que junto a “la misión de educar, formar y realizar investigaciones”, como base de las clásicas competencias propias de las Universidades, también surge “la necesidad de reforzar y fomentar mas las misiones y valores fundamentales de la Educación Superior, en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad”.

De esta forma se amplía la misión de las universidades mas acorde con el entorno actual de la Sociedad del Conocimiento y como respuesta al estilo de vida de las personas, del funcionamiento de las organizaciones y de las empresas y de la actividad económica y de las demandas de la sociedad del Siglo XXI.

Por situar en este escenario unas declaraciones doctrinales, podemos citar a SULLIVAN,W (2004), que propone 5 retos que deben guiar la actuaciones de la educación cívica a nivel superior: la profesionalización, la responsabilización social, la justicia social, la ética, y esto es importante, el liderazgo.

Con ello entiende, que la educación cívica debe estar presente en la universidades para desarrollar estas competencias cívicas y de conciencia social en en los tiempos actuales, en los que la universidades se posicionan expresamente a favor de la igualdad y en contra de la violencia de genero, aprobando protocolos de actuación y prevención en el ámbito de las instituciones, con la aprobación de líneas estratégicas en sus planes estratégicos, y con la creación expresa de vicerrectorados y unidades de igualdad y de responsabilización social corporativa.

En este ámbito, podemos destacar la identidad de la universidad Politecnica de Cartagena, "UPCT responsable", con áreas estratégicas muy definidas para la responsabilidad social, que incluiría acciones de buen gobierno, de transparencia, de la gestión del capital humano y la gestión social del conocimiento, e igualmente se puede señalar los esfuerzos de la Universidad de Santiago en la elaboración de una Memoria de Responsabilidas Social Corporativa.

Asimismo, en los diferentes planes estratégicos de las Universidades, en cuanto a la determinación de la "Misión", se encuentra reflejado en un 78,5% la consideración como fundamental para la Universidad la "existencia del servicio a la Sociedad",s egún refleja en su investigación GONZALEZ MAROTO,J.F (2012) sobre la planificación estratégica de la universidad publica española.

Asimismo refleja en su estudio, que respecto a la "Vision", el segundo elemento destacable en los planes son los términos de "sociedad" en un 68% ; "desarrollo" en un 68%; "entorno" en un 59% , y superado por "social" en un 73%.

También en respuesta a las preguntas, de si en los planes tiene entre sus metas el servicio a la sociedad, y si se quiere ser un referente para el conjunto de la sociedad, la frecuencia de respuestas y de la palabra "social-sociedad" esta vinculada con la vision de la universidad.

Igualmente, estos criterios son similares en el entorno de la empresa, donde se considera el " Líderazgo responsable", como aquel que impulsa la responsabilidad en la empresa.

Incluso se identifican las actuales enfoques referidos a las tipologías de liderazgo como el del economista tradicional, el buscador de oportunidades, el integrador o el idealista, citados por REMACHA RECIO,M (2016), caracterizando el liderazgo responsable PESS, MAAK y WALDMAN (2012) , en base a tres variables que caracterizan su gestión: 1º) el compromiso voluntario en materia socio-economica y recientemente en materia medioambiental; 2º) en la rendición de cuentas y de las expectativas con los diferentes *stakeholders*, y 3º) manteniendo un dialogo proactivo que fomenta una inclusividad de estas nuevas expectativas y responsabilidades sociales, e igualmente con las organizaciones e instituciones que hemos señalado, con el propósito o la visión de incorporar y compartir estos roles como objetivos de la organización.

El directivo, para REMACHA,M (2016), debe ser el primero en promover la responsabilidad social empresarial, por ser quien define el propósito de la empresa y sus prioridades, sus recursos, los comportamientos y los criterios en la toma de decisiones, y en su capacidad de influencia para impulsarla e interiorrizarla en la cultura de la empresa u organización, y con estos planteamientos propone los siguientes procesos que se pueden liderar:

1º. Definiendo la visión compartida con la intención de dar respuesta a las demandas y necesidades de la responsabilidad social, e incorporando a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones con estos principios.

2º. Con su efecto dominó, porque puede inspirar y motivar los comportamientos igualmente responsables en todos los niveles de la organización.

3º. Estableciendo los sistemas de evaluación y de incentivos y de desarrollo profesional vinculados a estos objetivos, lo que refuerza estas conductas positivas, y produce un efecto disuasorio de las negativas o su ausencia.

4º. Impulsando el talento y la motivación para que los empleados puedan desempeñar prácticas responsables, y la formación necesaria para transformar sus habilidades con el propósito de un proyecto de responsabilidad social corporativa.

Estos planteamiento y propuestas de actuación del liderazgo son básicamente extrapolables y paralelos a los objetivos del liderazgo como palanca de la responsabilidad social en la empresa, y a las organizaciones e instituciones universitarias, e igualmente con los procesos en los que el líder puede utilizar su capacidad de influencia para definir el horizonte con esta visión, con la intención de dar respuesta a una responsabilidad social como objetivo organizacional, incorporando a los grupos de interés en el mismo, inspirando un comportamiento responsable y motivando a los miembros y a las personas para establecer modelos de conducta basado en estos principios en la organización.

Por todo ello, no es casual la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa incorporada a los valores de las organizaciones e instituciones entorno a la calidad, el compromiso social, la conciencia medio ambiental, y también a la igualdad, el respeto a la diversidad cultural, el pensamiento crítico, la solidaridad y la tolerancia, como nuevos escenarios en el presente y para el futuro de las líneas estratégicas de las instituciones.

9.5. Cultura para la transformación digital

Un aspecto esencial y de una relevancia para el liderazgo de la instituciones universitarias en el entorno ya descrito, es también el de la cultura organizacional para la transformación digital.

En un mundo globalizado, las TICs y los procesos de transformación digital han venido a establecer diferencias basadas en el uso de las tecnologías entre la universidades, tanto para la enseñanza como para la prestación de los servicios universitarios, e incluso para las relaciones entre estas instituciones con la sociedad y las empresas, porque se demanda un vínculo de las enseñanzas y de la formación relacionadas con el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, y ante las nuevas exigencias de los ciudadanos digitales en la actualidad.

Por ello, las instituciones universitarias deben lograr una transformación digital, definida por la Universidad de Edimburgo, como “los cambios asociados a la completa aplicación de una cultura digital en todos los aspectos de la comunidad universitaria”, y para ello es imprescindible que sean los líderes quienes guíen este proceso.

Para ello, Maria Soledad Ramirez, profesora investigadora del Tecnológico de Monterrey, Mexico, señala en su Blog U-Planner.com, que los lideres :

1º) deben encarnar la cultura digital, siendo los primeros usuarios en el uso de las tecnologías, y un ejemplo para los demás, y con las acciones de formación y capacitación necesarias.

2º) deben promover un cambio de ADN institucional, mediante un proceso de compromiso, con nuevas formas de interaccion, de trabajar, de enseñar, y del desarrollo de propuestas flexibles de conocimiento.

3º) deben actuar frente a las resistencias al cambio a una cultura digital, y para promover su medición y evaluación.

4º) deben crear una estructura organizacional innovadora y adecuada para la implantación de las nuevas tecnologías, para el aprendizaje y para la prestación de servicios.

5º) deben plantear un plan institucional o estratégico que facilite la implantación de las TICs, y que consiga un compromiso de cada uno de los actores que forman parte de la comunidad universitaria, para la necesaria interiorización del direccionamiento estratégico de un liderazgo digital.

Incluso la denominada “Inteligencia artificial” se ha incorporado en el ámbito de las instituciones debido a su potencial y a las oportunidades en la educación, aparte de ser objeto de la investigación, como herramienta de aprendizaje y como apoyo a la gestión y al gobierno de las instituciones.

La Union Europea publicó en el 2018 la primera edición de su Plan de IA para 2019-2020, con el objetivo de garantizar la complementariedad y las sinergias entre España y la Union Europea y para maximizar el impacto y los beneficios de la IA en Europa.

En esta línea, recientemente el Gobierno de España ha aprobado la Estrategia Española de I+D+I en Inteligencia Artificial con la idea de promover el paso de las Universidades al mundo digital y afrontar el reto que supone satisfacer las demandas y realidades emergentes de los estudiantes y de la educación.

En los encuentros que organiza “Telefonica Educacion Digital”, Angel Gomez de la Fuente, en una sesión sobre las oportunidades e innovación para el alto desempeño de la educación superior, partía de dos premisas que van a estar presentes en la actualidad: que “todo debe ser digital y lo digital es lo prioritario”, esto es digitalizar procesos, servicios y contenidos, sin que esto suponga que la tecnología vaya a sustituir al campus o a la enseñanza presencial; y que el estudiante será el centro de la enseñanza, lo que implicará una mayor personalización y eficacia en la construcción del conocimiento, a lo que añade, que para una estrategia eficaz de la transformación digital, debe tenerse en cuenta, que la fuerza de las universidades reside en sus estudiantes y profesores, y también en los egresados, que siguen creando conocimiento, y cuyos beneficios pueden repercutirse o devolverse por las vías que se establezcan, en la enseñanza reglada.

En mi opinión, digitalizar la universidad tiene que ser no solo un reto, no solo por cuestiones de oportunidad o necesidad, sino que debe ser un eje estratégico prioritario que le corresponde al rector y al gobierno de las instituciones, como una apuesta que va más allá de la digitalización de las universidades, hacia “Universidades digitales” para el entorno del futuro.

En este escenario podemos destacar a la “Universidad de Córdoba Digital”, o el Plan estratégico de la universidad de Cantabria 2019/2023, que desarrolla un eje transversal en la universidad sobre la transformación digital.

Por ello, en este escenario que se ha denominado como el de la Revolución 4.0, a la transición a una economía y sociedad basada en el conocimiento, la transformación digital es una exigencia de excelencia para el futuro de las instituciones educativas, las Universidades, que son la cuna del conocimiento.

En este entorno globalizado y competitivo, la presencia y visibilidad de la reputación digital de las Instituciones en la red, es un elemento determinante de su excelencia y de la posición en los rankings universitarios.

Igualmente, las universidades han incorporado una cultura de servicios a los estudiantes, lo que conlleva cambios derivados de la transformación digital, entre los que podemos señalar:

1. En la propia ciudad universitaria, en sus infraestructuras, en la movilidad, sostenibilidad y eficiencia de las instalaciones.
2. Las propias infraestructuras de las Tecnologías y de la Comunicación (TICs).
3. En el gobierno, la administración y en los procesos de la Universidad.
4. La docencia, presencial y on-line y la innovación docente.
5. La investigación y en la transferencia de los resultados.
6. El marketing universitario, para la captación y atracción de alumnos.
7. En las vías para comunicación institucional.

Así en la universidad de Zaragoza con su Campus Virtual, o en la universidad de Alicante con el programa “Smart Learning” para investigar sobre tecnologías inteligentes para el aprendizaje, o de la universidad de Murcia, donde existen programas de atención al público que están apoyadas en las técnicas de la IA, y que permiten una conversación persona-máquina, recoger gran cantidad de datos para crear nuevos e innovadores servicios, y que igualmente permitirá en el futuro actualizar planes de estudio y oferta académica con titulaciones con un carácter híbrido con estas materias, como humanidades digitales, o incluyéndolas en disciplinas de derecho, economía, o cualquier otra, poniendo fin a lo que se ha denominado de “la docencia de talla única, hacia las formas bilingües del futuro”.

En este escenario, como afirma DUPARC (2013), la verdadera transformación digital se consigue cuando toda la organización asume la importancia de una cultura digital, y la haga suya a todos los niveles adoptando un nuevo modelo de gestión, y para ello debe existir un liderazgo digital en el que “Innovar para enseñar” sea el reto y el objetivo estratégico de la universidad.

En concreto, el liderazgo digital deberá asumir el protagonismo y la responsabilidad para incorporar las tecnologías emergentes a la cultura y la estrategia de la institución, reinventando una propuesta de valor a la actividad de la institución, y gestionando una “mutación digital en

los diferentes niveles de dirección y la docencia y la gestión de la institución, así como una visibilidad institucional de una reputación digital excelente.

En este reto, el liderazgo en las TIC es esencial, y además, corresponderá al gobierno de la institución liderarlo.

Para ejemplarizarlo, Senen Barro en su blog de Studia XXI Universidad, propone una explicación basada en un cuadro, donde recoge el escenario de la capacidad tecnológica de la institución, reflejada en el eje de ordenadas, que representa los recurso humanos, técnicos, fundamentalmente, y en el de abscisas el liderazgo en las TIC. En ambos caso se identifica el origen de coordenadas con situaciones negativas, o asimilbles a una carencia de aquello que ambos ejes representan, mientras que al alejarse del mismo, se representa que la situación mejora.

Con estos planteamientos, el escenario que resulta lo representa muy descriptivamente de la siguiente manera:

1. Cuando falta la cultura y la capacidad tecnológica, e igualmente no existe liderazgo, nos encontramos con las universidades tradicionales, donde está todo por hacer y sin saber que hacer.
2. Si existen buenas infraestructuras TIC y personal adecuado, pero sin liderazgo, se funciona por inercia, un no hacer a toda prisa, siguiendo la inercia para resolver lo urgente, que no necesariamente es lo importante, con claras ineficiencias y perdida de oportunidades y planteamientos proactivos en la institución.
3. Si existe liderazgo y estrategia pero sin recursos, se llevan a cabo iniciativas de alta rentabilidad y estratégicas, pero sin un potencial real.
4. El escenario deseable es el que posibilita la transformación estratégica e innovación digitales, mas allá de la simple digitalización, hacia una una Universidad digital.

En ultima instancia, la transformación digital afecta estratégicamente a toda la institución mediante un liderazgo y gobierno de la institución que suponga repensar el funcionamiento de la Universidad para la creación del conocimiento, la investigación y los servicios universitarios que se presta al alumno y a la sociedad.

Otras aportaciones señaladas por BROWN,(2011), en consonancia con las también ya expuestas, es que la utilización de los Big Data, el volumen de datos que se genera en la institución, pueden facilitar la mejora de la oferta académica, de los cursos, los contenidos y de las experiencias formativas, lo que a su vez permitirá un feedback para conocer las causas del abandono estudiantil, definir la empleabilidad en función de las demandas de los alumnos y de la sociedad, siempre resaltada por los rectores de las universidades como en el Informe anual UNIVERSITIC elaborado por la Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

Asimismo señala MEHAFFY,(2012), que con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se dá una respuesta a las demandas de la sociedad y de las instancias políticas de una eficiencia económico-social, por “encontrar formas de educar a los estudiantes con mejores resultados de aprendizaje y a un coste menor”, al que habría que

añadir, cumpliendo una función extensiva y de mandada de la formación en todo el ciclo vital de la persona.

Coincidiendo con estas aportaciones, FENWICK y GILL (2004), señala que “ningún sector es inmune al cambio producido por la digitalización, y que en muchos casos éste puede ser disruptivo, es decir, que puede cambiar radicalmente el paisaje del sector o incluso hacerlo desaparecer”, pero también creemos que la transformación digital es un reto y una oportunidad esencial para liderar el éxito de las instituciones universitarias.

10.Liderazgos del siglo XXI

10.1 Liderazgo Global

El siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global” como consecuencia de un fenómeno social complejo, derivado de los escenarios tremendamente emergentes por la influencia de la tecnología, de los cambios socioeconómicos y políticos de los Estados, y como consecuencia de la globalización y la diversidad cultural de la sociedad actual, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros, como para los agentes externos o los grupos de interés.

La anterior situación podría denominarse como la de emergencia de un liderazgo global, que exige a los directivos liderar la diversidad, MORRISON (2002), y con base a este planteamiento, podría tenerse en cuenta que las practicas y percepciones del liderazgo podrían ser diferente en relación con la cultura de las organizaciones donde se ejerce.

Pero no este no es el único factor al que deben enfrentarse las organizaciones, a lo que ha venido a considerarse como uno de los grandes desafíos mundiales de la globalización para el liderazgo y la direccion de instituciones y de las organizaciones.

La globalización, definida por los cambios, sociales, políticos, económicos, culturales, demográficos y tecnológicos, va a suponer para los lideres y directivos grandes oportunidades, y también desafíos para encontrar nuevas formulas, y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originarán.

En primera instancia, les exigirá formular una estrategia global, implementarla y alinear los recursos y la estructura de la organizacion para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional.

Para este fin, han existido muchos estudios e investigaciones académicas, de investigadores y de las organizaciones, para conceptualizar los procesos de liderazgo para este escenario emergente, y aunque existen diferentes enfoques respaldados en sus propuestas, hay un cierto consenso en las competencias, habilidades, rasgos en su personalidad o comportamiento necesarios para liderar eficazmente a la organización global.

En esta línea, BIRD,A (2013) informa de mas de 150 competencias que se han asociado con la eficacia del liderazgo global, y el estudio del Consejo para la Excelencia en la Gestion y el Liderazgo (2002) , enumera un mayor numero de competencias, que pueden agruparse en diferentes categorías relativas al conocimiento y a la mentalidad necesaria para el entorno global, a la gestión de las personas, y las relaciones como habilidades interpersonales en

diferentes entornos, y con valores interculturales diferentes, y de carácter empresarial y organizacional relativas al conocimiento empresarial y organizacional, para liderar el cambio hacia los retos del futuro, con una visión y pensamiento estratégico.

Así, como ejemplo, y de acuerdo con ALDER,N y BARTHOLOMEW,S (1992), los líderes y directivos transnacionales deberían:

1. Comprender los negocios desde una perspectiva global.
2. Aprender sobre las diferentes culturas, tendencias, tecnologías y enfoques para llevar a cabo sus negocios.
3. Ser hábiles en trabajar con personas de diferentes culturas y tener habilidades interculturales.
4. Interactuar con colegas extranjeros sin la existencia de jerarquías o estructuras verticales dadas por la dominación o subordinación cultural.

Más centrados en las competencias, BUENO y TUBBS,S (2004) así como TUBBS,S y SCHULZ (2006), identificaron las siguientes habilidades: de comunicación, para aprender, de flexibilidad, de apertura, de respeto hacia los demás, y la sensibilidad, como las competencias más mencionadas para un líder global eficaz, añadiendo también “meta-competencias”, o habilidades nucleares, entre las que nosotros destacamos el liderazgo, como la fuerza impulsadora para liderar el cambio.

En el mismo sentido, no podíamos olvidar a BENNIS,W y NANUS, B (2008), que presenta el rol del líder como arquitecto social, porque estos líderes “tendrán que ser arquitectos y alentar a los demás en favor del cambio, tendrán que ser verdaderos visionarios capaces de señalar destinos tan desables y creíbles que los trabajadores se decidan con entusiasmo a entrar como socios en la empresa conjunta para hacerlos reales”.

Y haciendo referencia a la necesidad de millones de nuevos líderes para el futuro que hemos descrito, los líderes a su juicio que más éxito tendrán, serán aquellos más capaces para: a) establecer una orientación en tiempos de turbulencia; b) manejar el cambio; c) atraer recursos y forjar alianzas; d) atender a la diversidad; e) inspirar optimismo,entusiasmo y compromiso entre los seguidores, y f) ser líderes de líderes, en especial con los trabajadores del conocimiento.

Resumiendo todas las aportaciones de los autores en términos de sus conocimientos, habilidades, y de su comportamiento ético y socialmente responsable en un contexto global, el líder del siglo XXI debería poseer una mente global capaz de formular la estrategia y la visión en este entorno, desarrollando un clima de creatividad e innovación, y con el uso eficaz de las tecnológicas, con habilidades de comunicación dentro y fuera de la organización, y con capacidad para crear y liderar el cambio formando equipos de trabajo, incluso en entornos con diversidad de culturas, desarrollando el aprendizaje continuo y el valor agregado del liderazgo transformacional, para motivar y servir como modelo con un conjunto de ideales y de valores, y dándoles una visión ilusionante, y con ello, un sentido a la misión de la organización.

La importancia de la función transformadora del liderazgo, es que tiene su fuerza para la gestión del cambio mediante la comunicación y los procesos simbólicos del cambio, que son los elementos necesarios e indispensables para la efectividad del cambio estratégico en las organizaciones. Si la estrategia ya de por si es compleja, igualmente lo será la gestión del cambio para la organización, y para que el cambio sea efectivo, tiene que ser comprendido antes que aceptado, y para ello es necesario que se comunique de tal manera que sea comprensible y asumido por la organización, mediante un liderazgo, que también tendrá su variante en la comunicación.

10.2 Liderazgo y la comunicacion

En este propósito, la función de la dirección es relevante en la medida en que el liderazgo y el cambio en la organización dependerán también del liderazgo que se ejerza en la comunicación.

La comunicación como proceso, tiene para FISKE,J,(1982) dos vertientes: la que se centra en el proceso comunicacional, y desde el punto de vista de la simbología, que contribuye a la creación y estabilidad de los valores sociales, porque se traslada tanto al contenido del mensaje como al de sus implicaciones socioculturales, y asimismo también, en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

En esta línea, y muy descriptivamente, para RAMON PADILLA,C (1991), la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

Y mas relacionado con la búsqueda de la eficacia gerencial y de liderazgo, KREPS,G (1995) define la comunicación como” el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de la organización y los cambios que ocurren en ella”

Hay que tener en cuenta, que dentro de la psicología social se suele diferenciar los grupos desde una “perspectiva de la comparación” para el establecimiento de metas y actividades de las personas, y otra, con una “orientación hacia el intercambio”, en el que los individuos o las personas perciben como son evaluados en relación con los niveles de recursos, o del poder que se poseen en la organización (MORALES,1981), siendo esta última, y en función de como se distribuyan entre los miembros del grupo, sus normas y sus roles, son los que determinarán la estructura, el funcionamiento y la vida en la organización.

Asimismo, toda organización tiene su propia cultura, que la identifica, la caracteriza y le da una imagen, y para conocer, expandir y consolidar la cultura de la organización, ya que esta integra los comportamientos hacia los objetivos o los propósitos comunes, señalando las prioridades y preferencias que sustentan los actos de la organización, es imprescindible la comunicación organizacional, maxime cuando se maneja dentro de un contexto de cambio, en el que existirán resistencias al cambio.

Y en este proceso, el liderazgo también es necesario para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura necesaria para el cambio estratégico. De ahí la importancia no solo de la comunicación externa para visibilizar los resultados de la organización, sino también la interna

para informar sobre los objetivos que se pretenden, facilitar la toma de las decisiones y acciones, motivar y armonizar las resistencias y así desencadenar también un cambio interno.

Ya Aristóteles (385 a C), con independencia de las diferentes definiciones del proceso de comunicación, hacía referencia claramente a que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, intentar hacer llegar a su destinatario el mensaje u objetivo que se pretende.

La misma palabra proviene del latín “communis” , que significa comunidad. También el significado del término griego, de “Koinoonia”, significa a la vez comunicación y comunidad, lo que sugiere una íntima conexión entre la comunicación y estar en comunidad. Dicho en otras palabras, se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación.

En la misma línea, BERLO, D (1979) lo expone, afirmando que nos comunicamos para influir y para afectar intencionadamente a otras personas, y de igual modo afirma, que “nuestro fin básico al comunicarnos es alterar la relación original entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

En este proceso de comunicación, la labor directiva debe identificar pues, los modelos, canales o diferentes procesos de comunicación, interna o externa, ascendente o descendente, horizontal o vertical y sobre todo el proceso de retroalimentación de los resultados de la comunicación para evaluar los cambios y objetivos deseados.

Por ello, los modelos de comunicación deben atender a los canales adecuados, a los signos apropiados, con un efecto de coherencia entre lo que se trasmite y lo que se debe transmitir y teniendo en cuenta los nuevos modelos de redes sociales y de comunicación por telefonía digital.

En este sentido, el uso de las redes es un medio altamente interactivo en los procesos de dirección de las organizaciones, y ponen de manifiesto no solo los procesos de información y de comunicación, sino que ofrecen también los flujos de conocimiento que se necesitan, y que se pueden aportar a las organizaciones.

En la actualidad una amplia proporción de los programas públicos y políticos operan dentro de las redes, e incluso se llega a destacar “ las implicaciones para la democracia de una burocracia en red”, como afirma LAURENCE, J y O´TOOLE, J (1996), y en la que los administradores se les exigirá que tengan experiencia en la negociación, en el manejo de la información, y además, el liderazgo en las redes sociales.

Así, O´TOOLE, J (1996), considera que “cuando una organización organiza proyectos públicos en las redes los gestores, públicos pueden conducir a los participantes hacia un objetivo común, facilitar el intercambio y un sentido compartido y mantener el compromiso a través de la información y a su vez altera participación en la red para estimular el esfuerzo cooperativo”.

Como ponen de manifiesto KETL, D (1993) y MILWARD, H (1996), una amplia proporción de los programas políticos y éxitos electorales operan ya dentro y a través de las redes, y los retos de la Administración en el mundo de las redes es considerable para llegar a afirmar sus implicaciones en las organizaciones, para llegar a denominar la existencia de una “burocracia en la red”, y consecuentemente, del necesario liderazgo en las redes.

10.3 Liderazgo en Redes

En el análisis de las redes políticas, se parte de los enfoques que han sido reformuladas y reinterpretadas en el marco de la Nueva Gobernanza (RHODES,1992), y en las teorías de las gobernanzas multinivel que se han incluido en las declaraciones de los órganos de la Union Europea, debido al tipo de relaciones que existen en la actualidad entre instituciones locales, regionales, nacionales y trasnacionales, e incluso como una “Gobernanza Global” , como destaca ROSENAU,J.N (2000).

Del mismo modo, también KICKERT, W.J.M (1993) se refiere a la gobernanza y a la gestión de las redes, y llega a definir la gestión pública como la gestión de las redes, en el que “el gobierno dirige a distancia, y a las políticas, en sus ámbitos de interrelación entre actores caracterizados por la interdependencia y la interrelación”, o en el que según RHODES,C. (1997) la gobernanza es el producto de redes auto organizadas e intraorganizacionales, y de las redes inter e intraorganizacionales complejas, de tal manera que la importancia de las redes ha llegado a dominar la política pública, y donde desde esta perspectiva de la dirección, es un concepto clave que se refiere a hacer frente a las expectativas crecientes, a los servicios diversificados, y orientados al cliente.

En este escenario, la sociedad actual se va a definir como una sociedad estructurada entorno a las redes sociales y de la información, como el medio de comunicación que más decisivamente constituye también la forma organizativa de nuestras sociedades, tal como destaca CASTELLS,M (2011).

Desde esta perspectiva, la dirección debe hacer frente a las expectativas crecientes que se demandan en las redes sociales, identificarlas, a la fijación de prioridades, y a actuar creando coaliciones estratégicas interorganizacionales y con los actores del entorno exterior de la organización.

La red existe para los directivos cuando se establecen vínculos internos y externos, lo que implica acciones de comunicación, de interacción y coordinación entre la gente, los equipos y en la propia organización, con el fin de mejorar el desempeño en la organización.

Además, en la utilización de las redes sociales pueden destacarse que las redes vinculan no solo a los productores de los servicios, sino también al ámbito externo, como es el de los usuarios o clientes o destinatarios de los servicios, autoridades administrativas y en el ámbito universitario, en la investigación y la docencia, siendo este último campo donde está teniendo un mayor impacto la gestión de las universidades basadas en la gestión de redes y con los Data Science.

Se denomina Big Data, o “grandes cantidades de datos”, las que se van generando en las instituciones educativas, y que su utilización, transformación y administración, a través de una nueva figura denominada Chief Data Officer, pueden convertirse en una fuente de soluciones y decisiones estratégicas, para la programación académica, de sus recursos, y todo ello a través de la interpretación e interrelación de datos que surgen de las redes sociales.

Por otra parte es necesario resaltar , siguiendo a PTRATS i CATALA, J (2005), que las redes sociales por su interactividad, requiere un nivel de regulación y de liderazgo para encauzar sus acciones a un propósito común en la organización, y destacando su capacidad para crear y mantener un sentido de pertenencia, de cohesión y de fortalecimiento de los valores y propósitos de la organización, y porque también permite acceder a nuevas oportunidades de aprendizaje interactivos, y el acceso a nuevas formas de información y al conocimiento tácito, complementario al que existe normalizado en la organización, siendo estos elementos muy relevantes y una oportunidad para el ejercicio del cambio estratégico en la organización.

Otra aportación muy interesante realizada por FERRE,J (2018), es con el planteamiento de un nuevo sistema en las organizaciones, que ven a la estrategia como una interacción constante, con un proceso continuo de búsqueda de oportunidades, de aprendizaje y de rápida respuesta a los cambios del entorno.

Lo característico de su planteamiento, los realiza a través de un “sistema operativo de funcionamiento dual” , o un nuevo sistema paralelo en forma de red que denomina “redarquía”, donde la iniciativa surgirá de cualquier persona que desee mejorar o innovar con independencia de su posición jerárquica, activando y liderando las acciones estratégicas y operativas para mejorar la organización, y de esta forma, se convierten en agentes del cambio, denominados “aceleradores evolutivos”, que a través de equipos y redes, consiguen mejorar las tareas y procesos dentro de la organización, con una mayor rapidez y menor coste que en un sistema basado en la jerarquía.

En definitiva, el objetivo que propone y que se pretende con este sistema operativo dual y en red , es crear una estructura dinámica que evolucione con el entorno, para crear “aceleradores evolutivos” que faciliten la creación de iniciativas de mejora y de cambio desde la coordinación, comunicación y “el liderazgo de muchos”, por lo que aporta un escenario transformacional y compartido del liderazgo en las organizaciones, o en las instituciones universitarias.

En esta línea, con el cambio al trabajo del conocimiento y al crecimiento de la sociedad en red, merece especial atención para MORENO,A; VARANKI,H y MAHOU,A (2013), la importancia que adquiere el trabajo en equipo, siendo una forma de trabajo mas acorde con las necesidades del entorno actual, y que supone adaptar los modelos o estilos tradicionales de liderazgo.

La manera de focalizar la organización del trabajo mediante equipos de trabajo, supone que gran parte del trabajo se realiza mediante la interacción física o virtual entre sus miembros (SALANOVA,2009), donde el equipo se convierte en el entorno social y de trabajo de los miembros, con diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias, en las que debe existir una persona con máxima autoridad, el líder, o más bien denominado “jefe”, sobre el que recae la responsabilidad para que el grupo funcione correctamente, teniendo en cuenta las necesidades de las personas para que este sea productivo (CROCKETT, 1981).

El líder en estos equipo de trabajo, para LAGARDA-MARTINEZ,C y SIERRA-MINGUEZ,M, se diferencia de los demás miembros del grupo porque:

1. Ejercen una mayor influencia en las actividades y en la organización de éstos.
2. Adquiere su estatus al lograr que el grupo logre sus metas y objetivos.

3. Le corresponde distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo, aunque la responsabilidad última siempre será del líder, que los nombró y por él actúan.
4. Logra integrar e inspirar e integrar en el grupo una visión compartida, y por ella los miembros persiguirán los objetivos, superando incluso las expectativas esperadas.
5. Existe un sentido de obediencia, no por la coerción, sino por su capacidad de hacer comprender las necesidades del grupo, y así ajusta su plan de trabajo para obtener los beneficios conjuntos.

En entornos derivados de la sociedad en red y de equipos de trabajo, el jefe debe ayudar a interpretar los temas y las dinámicas del equipo a los miembros del equipo de forma individual (PENDLENTON, D y FURNHAM, A 2016), y así apoyándose en estudios sobre profesionales con responsabilidades en la dirección de equipos, señalan que existe una clara relación entre la toma de decisiones, la autoridad y en la coordinación cotidiana, como la distribución de responsabilidades, el papel de coordinador, y con la adaptación mutua mediante la adaptación mutua interna y externa a través de acuerdos y con los mecanismos de enlace organizacional del equipo de trabajo.

En este nuevo entorno de la sociedad en red, para PENDLENTON, D y FURHAM, A. (2016), el jefe debe ayudar a interpretar los temas y las dinámicas del equipo a los miembros del mismo, o con el “jefe” lo que se está buscando son dos ideas clave: libertad y apoyo, esto es, estar pero sin que se le note y tomar las decisiones correctas (FERNANDEZ MORENO, F et al 2017), en definitiva, una nueva forma de repensar el estilo directivo y del liderazgo en un nuevo entorno organizativo constituido por equipos de trabajo donde el árbitro de esa unidad es el “jefe”, asignándole un papel de mediador del estilo directivo y de liderazgo que se requiere.

Todo este nuevo escenario, de globalización y de avance de las tecnologías digitales que ha cambiado el estilo de liderazgo adaptándose a este nuevo ambiente digital y social hiperconectado, en internet en los móviles, en la nube, analítica de big data y a unas organizaciones y empresas más abiertas, ágiles, participativas, en lo que se ha venido a caracterizar como un nuevo estilo de liderazgo para la era digital.

10.4 Liderazgo para la era digital

En la investigación realizada por Barry Libert, Jerry Wind y Megan Beck de la denominada Escuela de liderazgo creativo de Berlin, para presentarla en el World Economic Forum de 2015, sobre el avance de las tecnologías digitales y los nuevos estilos de liderazgo, señalaban cuatro estilos de liderazgo: “el comandante” que establece los objetivos para que se cumplan; “el comunicador” que establece la visión y el plan pero a su vez lo comunica para crear compromiso; “el colaborador” que explora la innovación de las personas y la creación de nuevo capital intelectual para la organización; y “el cocreador” que permite que los stakeholders persigan sus propios objetivos de forma paralela a los objetivos de la empresa, con la voluntad de compartir el valor creado por el grupo de personas, siendo éste último, en la línea argumental que hemos mantenido, el seguido en las empresas y modelos de organizaciones en la era digital, y cuyo valor se basa en la participación, la cocreación y copropiedad de sus

miembros, permitiendo organizaciones más flexibles para adaptarse más rápidamente a los cambios, a las nuevas tecnologías y a las demandas del entorno, y cuyo activo más valioso son las personas, sus ideas y sus relaciones.

La revolución digital ofrece de esta manera un nuevo estilo para la cocreación compartida con otros estilos de liderazgo, y que requerirá la adaptación y desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, denominado de la era digital o “liderazgo digital”, liderando como hemos expuesto, la transformación y la cultura digital en la institución.

Utilizando el concepto que señala SANCHEZ FERRERAS, F.J (2019), sobre los “Sistemas Adaptativos Complejos”, el liderazgo que se propone no debe ser visto como una posición de autoridad a la antigua usanza, sino como una “dinámica interactiva compleja, como un proceso basado en la red, donde el ímpetu colectivo para la acción y el cambio emerge”, tal como destacan UHL-BIE, MARION y MCKELVEY (2007).

En esta línea de las teorías emergentes, MONTANER & ALONSO, proponen para el futuro los retos de “un líder 4.0”, de perfil altamente tecnológico, capaz de construir una cultura del cambio en una estructura corporativa, de forma que todos los integrantes de la organización estén dispuestos a cambiar para conseguir los resultados adaptándose mediante nuevos escenarios:

1. Más colaborativo, partiendo de una red basada en el conocimiento recíproco.
2. Con transparencia para generar valor, creando entornos que promuevan el intercambio de la información y el conocimiento y así crear comportamientos proactivos.
3. Con una evaluación continua mediante la valoración del desempeño, lo que permitirá un intercambio constante y un feedback para aprender de las acciones realizadas.
4. Agilidad para liderar en las estrategias.
5. En la era digital las organizaciones están en un constante cambio, y por ello han de ser capaces de gestionar el cambio en este entorno.
6. Conocimiento del sector o mercado en que se encuentra la organización o la empresa, para obtener una posición competitiva.

En esta adaptación a los nuevos escenarios, hay que reconocer el diagnóstico y conocimientos sobre la dirección de las organizaciones aportado por DRUCKER, P (1986), que ya avanzaba que a finales de siglo XX un tercio de la población laboral serían “trabajadores del conocimiento”, cuya productividad estaría orientada al aumento del valor de la información, a la utilización de las redes electrónicas y a un cambio en las estructuras funcionales dentro de la organización, donde la productividad para GOLEMAN, D (1997), también dependerá de la necesaria coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de un equipo.

Para GOLEMAN, D (1997), en este contexto, la unidad de trabajo no será el individuo, sino el equipo, y por ello, partiendo de los elementos definidores de la Inteligencia Emocional (IE), los líderes fomentarán “la armonía” entre las personas y los equipos, y “será la armonía un bien cada vez máspreciado en el mercado laboral”, porque permite que un grupo saque el máximo provecho de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos, y también nos permitirá

hablar de la Inteligencia Colectiva Emocional o Grupal, como un elemento que contribuye de forma importante a la eficacia del grupo.

Por ello, para GOLEMAN, D (1997), la verdadera clave de la Inteligencia Colectiva de un grupo es su “armonía social”, y ésta permitirá al líder el desarrollo de habilidades sociales para el trabajo en equipo, tales como : 1) Coordinar los esfuerzos en el trabajo; 2) Permitir mejoras en lograr consensos; 3) Permitirá ver las cosas desde la perspectiva de los demás (como clientes o como compañeros de trabajo); y 4) Promoverá la cooperación al tiempo que evita los conflictos.

Pero también señala otro tipo de “maestrias” que se obtendrán a nivel individual, como hacer que exista más iniciativa y motivación para asumir responsabilidades en el trabajo, obtener más autocontrol para organizar el tiempo y de las tareas, y todas aquellas otras que formen parte de la Inteligencia Emocional individual, y por eso concluye, que “el crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización, depende en definitiva del aumento de la Inteligencia Emocional Colectiva”.

Igualmente en un entorno cambiante e impredecible, con nuevos paradigmas de carácter tecnológico, social y cultural, se han realizado aportaciones de un liderazgo que rompe con lo establecido para mejorar, crear e impulsar el cambio en las organizaciones, mediante un liderazgo denominado “Liderazgo Disruptivo”.

Todas estas habilidades de un nuevo liderazgo disruptivo ha sido puestas de manifiesto recientemente por Josep Franch, decano de ESADE Business School para el curso del MBA del 2018, como “una oferta cuyo objetivo es la formación de líderes que sean capaces de adaptarse a las nuevas formas de pensar y trabajar, mediante el liderazgo disruptivo, la innovación y la creatividad”.

Continuando en esta línea propuesta hacia las nuevas formas de pensar podría incluirse la novedosa “Teoría U”, de OTTO SCHARMER, C (2007) para liderar el futuro a medida que emerge, que es una teoría sobre la transformación social, económica y personal centrada en ver cómo hacemos las cosas para generar un mayor bienestar social y generar un nuevo liderazgo transformador de las organizaciones, para enfrentarse a los retos de un mundo cada vez más complejo e impredecible.

La teoría U se presenta como una tecnología social del cambio que en palabras de Ralf Scheneider, Director de Gestión Global del Talento de Pricewaterhouse Coopers, que “impulsa el conocimiento actual sobre el liderazgo, y nos invita a explorar la herramienta del liderazgo más potente de todas: nosotros mismos”, proponiendo en este sentido un método de desarrollo personal y social basado en cambiar el punto desde el que pensamos, cambiar los obsoletos paradigmas, y propiciar nuevas formas de pensar que propicien la innovación y el cambio.

El proceso de cambio, según su teoría, parte de un proceso de 7 etapas y diferentes herramientas que permiten innovar desde dentro de cada uno, y de una nueva interpretación del cambio y de las fases en las que se divide las respuestas a este: reaccionar, rediseñar, replantear y regenerar mediante la interacción personal y la creación de una identidad de

equipo para crear el futuro, toda una propuesta centrada en el potencial del liderazgo basado en la propia convicción de la capacidad de liderar.

10.5 Liderazgo estratégico moderno

La estrategia sigue siendo la base principal para afrontar la gestión del cambio en las organizaciones, y para ello es esencial el estilo de liderazgo para la dirección estratégica, lo que ha dado lugar a la importancia de los planteamientos de un liderazgo estratégico en las organizaciones.

Las tendencias en la evolución de las diferentes procesos de formulación de las estrategias pasan por la aplicación de una serie de capacidades estratégicas para poder aplicar con éxito las decisiones estratégicas en la organización, tales como:

1. Un Liderazgo multidisciplinar.
2. Competencias con una variedad completa de practicas de dirección.
3. Competencias probadas en desarrollos estartegico de base amplia.
4. Entendimiento de las necesidades de “productos/servicios” y de las tecnologías de los “clientes/usuarios” y de su impacto sobre la “empresa/organización”.
5. Buen curriculum en la dirección de las oportunidades y de los riesgos.
6. Capacidad de definir y acceder a las tecnologías y a la red.
7. Excelente comunicador de la visión corporativa.

Todas estas capacidades requeridas para un liderazgo estratégico tienen a su vez que estar íntimamente relacionadas con la propia creación de una visión estratégica, corporativista, realista, de forma constructiva y pragmática, con la participación del máximo número de interesados internos y externos, tanto en el momento de su elaboración como de desarrollo y control, y que permita la construcción de relaciones estratégicas y alianzas con el entorno, y con una guía para la implantación y su puesta en marcha, de forma que permita un estilo de dirección impulsado por decisiones estratégicas, bajo el liderazgo de la alta dirección de la organización.

Una aportación o propuesta que aglutina muchas de las aportaciones o propuestas que se hemos señalado, podría corresponderse con el Modelo de Liderazgo Estrategico Moderno de VARGAS,J y GUILLEN,I (2005), presentado en la Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad en el 2015, que básicamente lo plantean como un mejoramiento del desempeño del capital humano, y como la transformación de los procesos de formulación de las estrategias en relación a la propia evolución de los sistemas de organización, y de los esquemas de toma de decisiones y del liderazgo.

A este respecto, presentan un cuadro donde distinguen la transición de las practicas del liderazgo, del modelo clásico al modelo estratégico moderno

1. De practicas cotidianas a practicas visionarias a través de la visión de futuro, y así construir un sentido para si mismo (GIOIA y CHITTIPEDDI,1991).
2. De orientación al producto al proceso y al cliente, y de ahí surgen las estrategias dirigidas a la satisfacion ddel cliente a largo plazo (CHIAVENATO y SAPIRO,2011).

3. De estoico a confidente sin arrogancia, con líderes y directivos dispuestos a comunicar, y con tres valores como herramientas elementales: capacidad para ver oportunidades donde otros ven problemas, comunicar e implicar a los equipos, y la contraintuición (VILANOVA,2013), y por ello se buscan líderes con “dinámica mental” (MINTZBERG,2009).
4. De la adquisición de conocimientos, a la capitalización de los mismos, mediante la mentoría para el desarrollo de las personas, de las relaciones interpersonales y de los procesos organizacionales.
5. De guía para la gente, al fortalecimiento de la cultura, y motivando la creatividad hacia las áreas precursoras del futuro, como un proceso de la administración del cambio (MIKOS y TELLO, 2012).
6. De flujos de trabajo basados en la jerarquía, al manejo de las relaciones en la organización, a la motivación interna y el compromiso de los colaboradores (HOLPP,2003), enfatizando los valores y las prácticas éticas.
7. De la importancia de la integridad, se espera más del líder: excelencia y ejemplaridad (GUTIERREZ,2013)
8. Del respeto, a la voluntad de ganarse el respeto; los líderes en el servicio practican lo que predicán (PRIETO,2013)
9. De tolerar la diversidad, a buscar esa diversidad, que para MARTIN, ROMERO y SANCHEZ (2006), la centran en: a) la diversidad de género, b) la heterogeneidad cultural, y c) las dimensiones demográficas de la diversidad, aspectos que son factores esenciales para la forma en que se articulen las estrategias, y para que se desarrolle el liderazgo, y las buenas prácticas y políticas de recursos humanos.
10. De la reacción, a la anticipación del cambio, donde el estratega-director debe generar estrategias que permitan a la organización sobrevivir en un ambiente competitivo, ya que la organización no se encuentra sola (PORTER, 2008).
11. De un gran líder, a un gran miembro del grupo, que requiere lo que BASURTO,(2005) denomina un liderazgo providencial, donde el directivo siente una preocupación por el destino de las personas, y se preocupa de su crecimiento personal y profesional, promueve los valores con su ejemplo, y así es congruente, una, íntegra, es solidario y trabaja en equipo, con humildad y apertura, sabe escuchar y aprender, casi en lo que SHARMA (2002) podría definir como que el liderazgo es una filosofía de vida, donde Ghandi es un modelo de liderazgo ilustrado y eficaz a seguir.
12. De considerar a los empleados como recursos, a colaboradores, como un recurso esencial para desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la organización que aprende (SENGE,2000).
13. De un estado mental doméstico, a un estado mental global, por la misma internalización de las organizaciones, y por la adaptación de las estrategias y de los liderazgos a estos nuevos escenarios globalizados.
14. De invertir en la formación, a la continuidad permanente del desarrollo de los colaboradores, para crear líderes, comunicar visiones, estrategias, aportándoles de herramientas, habilidades y conocimientos para la transformación y el cambio en las organizaciones.

De una forma mas descriptiva, casi poética, BENNIS,W.G (1959), describe la organización del futuro a través de redes, sistemas temporales, con equipos de trabajo, cualquier cosa menos “pirámides”, y donde el paradigma del éxito del liderazgo será el alinear recursos y crear un sentimiento de objetivos compartidos que merezcan el apoyo y dedicación de las personas; de crear una cultura donde afloren las ideas, la creatividad, el aprendizaje y las capacidades de adaptación, y donde aparezca la sensación de que las personas están en el centro de las cosas y no en la periferia; donde todos contribuyen al éxito, y su labor tiene sentido en una cultura de respeto, y donde exista la creencia de que las ventajas competitivas y el éxito de las organizaciones, se basan en el desarrollo y en la motivacion de las personas que trabajan en ellas, y en este futuro, “los lideres serán maestros,no señores; formadores, no comandantes, y donde su verdadera genialidad no estará en sus logros, sino en desencadenar el talento de otras personas”, toda una declaración del liderazgo atemporal de valores para la sociedad.

Igualmente de descriptivo, GOLEMAN,D (2005), destaca como las más recientes investigaciones sugieren que los directivos para el futuro, deberan utilizar una colección de estilos distintivos, utilizando cada uno de ellos en el momento preciso, con el objetivo de realizar, y es un elemento decisivo destacarlo, un “Liderazgo que obtiene resultados”.

Tomando como base la investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer, que estudió la información de miles de ejecutivos, evaluando sus comportamientos y su impacto en el clima de la organización como responsable del desempeño y de los resultados en la organizacion, reveló seis estilos de liderazgo distintos, que a su vez se corresponden con los diferentes elementos de la inteligencia emocional (IE) que había anteriormente desarrollado, para concluir que los lideres los utilizan “dependiendo de la situación al igual que los palos de golf en la bolsa de un jugador profesional”.

Los diferentes estilos serían:

1). El coercitivo, que es el menos eficaz para la mayoría de las decisiones, vacia de contenido la responsabilidad en el desempeño, la motivación y el compromiso de los miembros, por lo que su aplicación tiene cabida en pocas situaciones, para ser utilizado ante emergencias, o con extrema cautela.

2). El orientativo, que es altamente eficaz, impulsador de un clima emocional adecuado, propio de un líder visionario que motiva a las personas, aclarando cuales son los objetivos y comprometiendoles hacia las metas y a la estrategia organizacional.

Aun cuando tiene sus limitaciones, dado que su impacto es positivo, entiende que es apropiado para cualquier situación de la organización.

3). Estilo afialativo, que gira entorno a las personas, a la creación de vínculos y relaciones en la organización, compartiendo ideas y promoviendo la innovación y la toma de decisiones, con un sentido de pertenencia y con un reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos.

Este estilo a pesar de tener un impacto positivo en la organización en todo tipo de situaciones, no debe ser utilizado como el único, por cuanto puede dar lugar a permitir que el nivel de desempeño no sea el adecuado para ontener los resultados deseados.

4). Estilo democrático, en el que el líder construye confianza, respeto y compromiso, que impulsa la flexibilidad, la responsabilidad, por cuanto los miembros toman acuerdos sobre las decisiones que afectan al cumplimiento de las metas y a la forma de conseguirlas.

Puede tener sus inconveniente para la toma rápida y eficaces de las decisiones, y en la propia definición o acuerdo en los objetivos a conseguir.

5). El estilo ejemplar, en el que el líder fija los estándares de desempeño que el mismo ejemplifica, con una orientación para el logro y para la obtención de resultados, si bien puede tener efectos negativos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, el compromiso y el clima organizacional, que puede llegar a destruirlo.

6). Formativo, en el que el líder desarrolla a las personas identificando sus fortalezas y desarrollando la empatía, las habilidades, la autoconfianza de los miembros mediante la delegación, y la responsabilidad en la toma de decisiones.

Siendo uno de los más eficaces en la organización, es el menos utilizado, por cuanto implica un dialogo constante en la organización, y vencer las resistencias al aprendizaje por los miembros.

Con todo ello, concluyó con unas muy interesantes aportaciones, como que cuantos más estilos utilice el líder, mejor, y que quienes dominen el orientativo, el afiliativo, el democrático y el formativo, conseguirán el mejor clima y desempeño en la organización, y que no menos importante, que es decisivo la flexibilidad para poner en acción cada estilo de liderazgo en la medida justa y en el momento preciso, de forma que el carácter situacional del liderazgo ejercido no solo rinde frutos en el mejor desempeño, en los resultados esperados, sino que mejor aún, incluso "se puede aprender".

10.6 Liderazgo Colectivo en las Organizaciones

Relacionada con esta visión de BENNIS, W.G (1959), en la actualidad y siendo novedoso en sus planteamientos, FERRER, J (2018), plantea el liderazgo colectivo en las organizaciones, "activando la inteligencia y las emociones", mediante un nuevo estilo de gestión de las personas, en las que el rol del líder es ir generando una evolución a través de una visión para que el equipo de trabajo se autogestione, siendo su función de líder, ser un "jefe-facilitador" en vez de un "jefe-solucionador", para generar la inteligencia, responsabilidad y un liderazgo colectivo.

Parte de la premisa, FERRER, J. (2018), de que en la actualidad las organizaciones y los equipos ya no funcionan con lo que venía a denominarse como el de "una orquesta sinfónica", asimilada aun modelo jerarquico y formal, sino mas bien como un "conjunto de jazz", en el que existe una mayor creatividad y un "ecosistema" de coordinación, coordinación e inspiración de los miembros.

En este modelo organizativo muy descriptivo, las personas crean redes, no impuestas, sino de carácter voluntario, en lo que denomina un "orden emergente", y donde las tareas son elegidas, y la capacidad de liderar, de ser líder, no reside en un cargo formal, sino en la reputación personal y en el valor que el individuo o miembro aporte a una iniciativa o proyecto en "los círculos o nudos" implicados en un reto u objetivo concreto.

Esto supone para FERRER,J (2019), hablar de autogestión y de la asimilación a equipos de alto rendimiento que conocemos en la gestión de los equipos en el deporte o en proyectos colaborativos, con involucración y el talento de sus miembros, lo que permite rapidez en la toma de decisiones y en la asunción de roles dentro del grupo, en base a dos pilares: el de la complementariedad de los integrantes, a través del valor que puede aportar cada uno, por sus conocimientos, talento, experiencia y aptitud, y también de perfil psicológico, relativa a elementos del propio ego, de la empatía y creatividad, y de la inteligencia emocional dentro del grupo, junto con la confianza en el equipo, que tiene que ver con el compromiso, la responsabilidad y búsqueda de resultados comunes.

La evolución de este modelo de equipo de alto rendimiento pasaría por una serie de etapas: 1ª) etapa de jefe interveccionista y controlador, a una 2ª) como jefe facilitador interno, a una 3ª) como jefe facilitador externo, y a una última 4ª) etapa como la de un jefe a distancia, asimilable a la no existencia del jefe, o no visible, donde en ésta forma de organización y de liderazgo, son los propios miembros quienes planifican el trabajo de forma conjunta, quienes asignan los roles con la autoridad que corresponda en función del proyecto a realizar, en lo que denomina “jerarquías dinámicas o cambiantes”, y en el que el liderazgo, el líder, cumple con una función de llevar al equipo a un rendimiento más alto, donde su misión es conseguir que superen sus propios límites para alcanzar retos de mayor importancia, y donde en definitiva “ el líder del equipo es el propio equipo”, lo que viene a proponer un novedoso modelo de liderazgo transformador colectivo dentro de cada grupo o equipo en una organización.

Este planteamiento de FERRER,J (2018), señala que conlleva en su aplicación unos destacables cambios, con consecuencias en :

1. La organización, donde todos tienen roles y responsabilidades, sin jerarquías, por ser colaborativo con un sistema de comunicación eficiente, y así permite la toma de decisiones de forma más ágil y rápidas.
2. Las personas, donde cada una tiene su autonomía y responsabilidad para la toma de decisiones, dentro de un alienamiento con los objetivos del equipo.
3. Cultura, porque cambian resistencias internas, de paradigmas, lo que se venía haciendo, con un nuevo estilo de trabajo y de responsabilidades, de los procedimientos para la autogestión, y en definitiva, por lo que a nosotros nos aporta, de los estilos de liderazgo.
4. Liderazgo, donde el liderazgo colectivo y colaborativo será la nueva cultura, donde la existencia de roles con determinadas responsabilidades y alternantes o cambiantes, dependerán de la decisión del grupo, lo que implicará extender el liderazgo, o distribuirlo, hacia todos los individuos o miembros de la organización, donde impera el lema “every one is a change maker”.

Este planteamiento muy interesante, en el que se desarrolla un sistema de organización que denomina “holocracia”, basado en círculos de trabajo, semiautónomos, autoregulados, con autoridad y toma de decisiones distribuidas a través de una holigarquía de equipos, tiene su paralelismo con los planteamientos de las “comunidades en practicas” de NONAKA,I, y TAKEUCHI,H (1995), y podría tener su aplicación con matizaciones, en los grupos de

investigación existente en las organizaciones o en las instituciones universitarias, y en el funcionamiento de sus órganos de gobierno.

10.7 El liderazgo del futuro

Con estas perspectivas, también emergen aportaciones sobre el liderazgo del futuro, de las que entre las diferentes colaboraciones en los foros, blogs o internet, podrían resumirse y destacar las siguientes propuestas.

El estudio INAC, organización global de Executive Search, bajo la premisa de los retos 2025, la visión de los CEOs de Latinoamérica se pronunciaba sobre:

1º. Liderazgo dinámico/transformacional, adaptándose a los retos del futuro, transformando el entorno a través del empoderamiento y desarrollo de sus colaboradores, requiriendo un pensamiento inclusivo dando cabida a la contribución colectiva; estos factores convergen el estilo de liderazgo transformacional y una visión estratégica global compartida con los miembros de la organización.

2º. Cercano al talento, con equipos cualificados, involucrados y comprometidos. El líder del futuro deberá aprender a desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan aprovechar las habilidades, conocimientos y el talento en su organización. También deberá escuchar, ser accesible e integrar los diferentes pensamientos multigeneracionales y multiculturales de sus colaboradores.

3º. Multitasking, con capacidad de adaptarse a diversas ideas, labores, actividades y responsabilidades, con aptitudes para estudiar las opiniones del grupo, flexibilidad para seguir aprendiendo y desaprendiendo para actualizarse constantemente.

4º. Resistente, ofreciendo soluciones y con una visión para la crisis como oportunidades y conocimientos que pueden ser traducidos en crecimiento con una capacidad de ver hacia el futuro y para adaptarse al cambio.

A esta tendencia habría que añadir las conclusiones de la encuesta “Tendencias económicas, empresariales y laborales para 2016-2017” realizada por WOBI con motivo del World Business Forum el 18 y 19 en Madrid, relativa a que “el líder del futuro deberá ser un líder con inteligencia emocional, capaz de atender las necesidades y requerimientos de su equipo de trabajo, emprendedor y comunicador” en la línea en que señala GARCIA PASTOR,R (2018), donde se perfila un “esquema de liderazgo colectivo” en el que es esencial la colaboración, la comunicación constante, la flexibilidad y la contribución de todos los efectivos.

En definitiva, para impulsar el cambio en las organizaciones hace falta incorporar los tipos y modelos de liderazgo que se han expuesto, en un contexto de transformación, de tránsito a partir de una nueva economía y de tipología de organizaciones, instituciones y de las administraciones, de nuevos liderazgos políticos, de nuevos paradigmas de mercado carácter tecnológico, cultural y global, donde sin duda es necesario e indispensable, un liderazgo que rompa con lo establecido para mejorar, transformar, innovar y crear un cambio estratégicamente para el futuro.

11.Paradigmas del Liderazgo y del Gobierno en la Educación Superior.

Las Instituciones Universitarias han experimentado numerosos cambios desde la década de los 80s como resultado de los nuevos escenarios al que se han visto sometidas, tecnológicos, económicos, sociales, políticos y demográficos, y como factor principal recientemente de esta realidad cambiante, ha sido la globalización de la Educación Superior y en concreto, con la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y la implantación del llamado proceso de Bolonia, para facilitar el intercambio de los titulados en la Unión Europea, así como con la adaptación de los estudios universitarios a las nuevas demandas sociales, económicas y también tecnológicas, con el fin de mejorar la calidad, competitividad y empleabilidad de la Educación Superior y sus los titulados.

No hay que olvidar, asimismo, la creciente competencia con la presencia de instituciones privadas de educación superior con ánimo de lucro, y el incremento de la competencia internacional dada la creciente movilidad de los estudiantes a través de los programas de intercambio, de tal forma que los actuales rankings o posicionamientos competitivos y de visibilidad institucional, ya se realizan en el ámbito o contexto Europeo e incluso Mundial.

Para completar este escenario de cambios, la UNESCO ya habla de las tres misiones de la universidad moderna, en referencia a la enseñanza , la investigación y el servicio a la comunidad en el marco de la responsabilidad social de la educación superior, y de su necesaria vinculación con el entorno social, cultural y empresarial en el que se encuentra inmersa, añadiéndole una nueva misión como “agente del desarrollo económico en el territorio”, ya presente en los estatutos y en la planificación estratégica de las universidades, con la práctica habitual de su inclusión en las misiones tanto de las universidades europeas y como del continente americano.

Junto a estas circunstancias, no hay que olvidar la clara y explícita exigencia de los poderes públicos de financiar a las universidades en base a criterios de calidad, al cumplimiento de objetivos, y el de la evaluación de las actividades desempeñadas, junto con la exigencia de rendir cuentas también a la sociedad sobre los resultados de la transferencia del conocimiento y de la eficacia de la actividades realizadas, y el de su impacto social, cultural, económico, y también en la empleabilidad de los titulados.

Este contexto globalizado y competitivo ha supuesto una modificación en los roles de la universidad, exigiendo una cultura del gerencialismo en la educación superior, en sus políticas, con un mayor énfasis en la flexibilidad organizativa, en la rendición de cuentas, la transparencia, lo que, junto a la mercantilización de sus actividades y sus nuevos roles, también han supuesto un choque de cultura y de las prácticas organizacionales.

En cierta medida, en tanto que las instituciones evolucionan hacia un mercado globalizado y mercantilizado, la identidad y los principios de la institución pueden verse alterados, o necesitan de una redefinición en su estrategia institucional, para lograr que las creencias y valores compartidos puedan coexistir con las prácticas tradicionales existentes, sin verse obstaculizada la institución por las resistencias a estas nuevas demandas y actividades.

Existen investigadores del cambio de las instituciones de educación superior que han abordado sus estudios desde la perspectiva de la sociología política y sobre las bases de las teorías del Estado y del poder, entendiendo que éstas transformaciones son los resultados dinámicos de poder internas y externas, que trascienden de los recintos universitarios, y en consecuencia sostienen que el cambio en la educación superior es el resultado de las relaciones de poder y de la política (ORDORIKAI y LLOYD,M, 2014:123).

En este contexto los enfoques políticos permiten comprender los efectos de la globalización en la educación superior, partiendo de los efectos que suponen para las universidades las exigencias del Estado para competir en la economía mundial del conocimiento, y además como agente del desarrollo económico, y por otra, con la existencia de una decreciente responsabilidad económica o disminución de la financiación del Estado hacia las universidades, lo que obliga a éstas a obtener fuentes alternativas de financiación, o bien al enfrentamiento entre las propias administraciones en busca de la financiación necesaria para sus actividades (ORDORIKAI,2004).

Al considerar que las universidades no sólo participan en el conflicto político con el estado, sino que son instituciones políticas del Estado, se ven sometidas a la propia transformación del Estado en lo que se ha denominado “la crisis de gobernabilidad”, o más bien, como señala VALLESPIN,F (2000: 139), a un *cambio de forma* en el ejercicio del poder de Estado, en el que existen nuevos agentes sociales, nuevas formas de relación y de cooperación, y nuevas demandas para las Instituciones en la era de la globalización, en la que están incluidas las universidades.

Estaríamos en lo que ALBROW,M (1996) calificó como la “era global”, o definirlo con la expresión de “mundialización” de GIDDENS,A (1993), o en definitiva, como una progresiva extensión de las formas de relación y de organización social que desborda los espacios tradicionales, y que se expande hasta abarcar el mundo entero, todo el globo terráqueo, lo que supondría el fin de la geografía de la que habla O’BRIAN (1992), y de una evolución humana hacia una “sociedad mundial”.

Entre las muchas consecuencias que supone este nuevo escenario, están sus efectos sobre la globalización financiera y de los mercados para nuevos productos, y también para las instituciones, incluidas las educativas, sobre los empleos “espaciados o desterritorializados”, y en las relaciones laborales, con una nueva movilidad de las personas y de las redes de producción, con nuevas estrategias tanto empresariales como institucionales, y en consecuencia, lo que determina una reorientación de las políticas y del papel de los Estados.

Y una consecuencia también de la globalización la traslada VALLESPIN,F (2000 :74) a un nuevo concepto del individuo con la aparición del “hombre flexible”, utilizado por GELLNER,E (1993), o con el símil del “hombre modular”, para referirse a un sujeto de nuestros días que debe adaptarse a multiplicidad de funciones y de necesidades, como un mecanismo multifuncional equiparable a los muebles modulares actuales, en las que el individuo se adapta continuamente a los requerimientos del entorno y a las condiciones que establece una sociedad, y en la que el individuo tiene unos vínculos temporales, coyunturales, tanto en la vida asociativa como en la vida privada, ya que se mueve en diferentes espacios sin incorporarse a ellos, y sin un compromiso firme, y que trasladado a la movilidad estudiantil

viene a ser el de un “ estudiante con mochila”, en continua peregrinación de una institución a otra, en función de su oferta académica y de sus servicios.

En este sentido RIPALDA, J.M. (2013, 171-178), sostiene que el modelo de universidad nacional está siendo sustituido por el “Universidad Global,” en el que se imponen nuevos dogmas, bajo rótulos económicos, mientras afirma que se operan, al aparecer espontáneamente, cambios culturales importantes.

Considera por ello, que exista que la dificultad en la Universidad actual para adoptar una estructura empresarial, para obtener recursos en su integración en el sector productivo, o para sustituir el autogobierno asambleario por una dirección profesional, o incluso para la propia modernización de la universidad que se pretende a “coste cero”, para así llegar a dar la razón a DERRIDA, J (2001/2010), cuando exigía *la libertad incondicional* de la universidad ante estos escenarios.

Por ello, toda reforma en este contexto entiende DERRIDA, J (2001/2010), que aísla a la universidad en el mecanismo productivo y contraproducente de una empresa más, sometida a las reglas y a la competitividad del mercado, y por ello, en su caso, encuentra demasiadas razones para mantener la resistencia activa a la mercantilización de la universidad.

Igualmente son extensivas estas reflexiones, a las realizadas por BROWER, J (2014), en torno a *la re-afirmación del sentido* de la Universidad. Partiendo de que la relación Universidad-empresa presenta cuestiones positivas, se plantea una reflexión sobre el sentido esencial de la universidad en este entorno, a la que está sometida dentro de una sociedad de consumo orientado a la productividad a corto plazo.

Para adentrarse en lo que ocurre en las universidades, como producto de estos condicionantes sustantivos para su sobrevivencia, en lo que denomina “*universidad-industria*”, y en la que con una actividad vertiginosa debe satisfacer las demandas del mercado, entiende que no se reflexiona sobre lo esencial de la Universidad, qué queda de esta forma reducida al “desarrollo de objetivos de consumo devorado por la dinámica de los mercados”.

La Universidad en este contexto se hiperactualiza, innova en contenidos metodológicos, en sus normas y estructuras, pero no se realiza en su opinión desde los claustros, ni desde la actividad reflexiva que exige la institución, y esto conlleva a la aparición del concepto de excelencia como asociado al de una actualización permanente, como sinónimo de gerencia, con programas docentes flexibles y a la carta, con investigaciones ajustados a los tiempos y a las necesidades industriales, ajustadas a las oportunidades y estrategias desarrolladas, con único fin de cumplir con los requerimientos específicos del mercado .

Este planteamiento con el sentido instrumental que se la demanda a la universidad necesita igualmente para BROWER, J (2014), de una reflexión sobre su complejidad, y, sobre todo, de la racionalidad y sobre el fundamento del sentido último de la Universidad, y del hacer universitario.

Este es el enfoque fundamental del planteamiento de BROWER,J (2014: 217), en el sentido de que la universidad y sus campus, deben determinar sus tiempos y espacios para ejercitar “las preguntas fundamentales del hombre, aquella sobre su existencia individual y colectiva, en un

proceso de comprensión complejo cuyo valor de fin en sí mismo el sentido último de la universidad”.

Este sería el valor que legitimaría a su entender, la actividad mercantilista de la Universidad, en la medida en que tiene que ver con la vida integral del hombre en la sociedad, suscribiendo el planteamiento tan expresivo de DURKHEIM, (1998), “para quien el pueblo y el hombre común pueden llegar a considerar a las universidades como un lujo prescindible, ya que su utilidad no resulta clara para su existencia concreta”.

Este planteamiento está orientado pues, a reafirmar el sentido esencial de la Universidad, y sin que signifique minusvalorar sus vínculos con las empresas, el mercado y la sociedad, sino teniendo como horizonte lo que acontece al ser humano, como elemento central del fin de la universidad.

En esta línea también asumió el planteamiento de DERRIDA, J (1989) en que el *por-venir* de la universidad tiene que ver con la profunda convicción, en el que se hace necesario un cuestionamiento sin condiciones, de forma abierta y libremente, sobre el hacer de la Universidad, del conocimiento productivo, de las metodologías empleadas y de los eventuales utilidades del mismo, tanto en el ámbito universitario como en el de la empresa.

El planteamiento de DERRIDA, J (1989) respecto a una *universidad sin condiciones*, tiene pues, una vocación de búsqueda de la verdad desde la libertad incondicional, y por ello entiende que la universidad debe ser el lugar en el que nada está a resguardo de ser cuestionado, incluyendo la crítica a la producción del conocimiento, para afirmar así su independencia incondicional, el de una soberanía entendida como un espacio de resistencia *irredenta* para “asumir la razón de ser de la Universidad: repensar el concepto del hombre y de humanidad”.

En este espacio que reclama como una *ciudadela* expuesta a otras construcciones que no le pertenecen, el mercantilismo amenaza el hábitat universitario, por lo que reclama de los académicos, que deberían realizar una profesión de fé con el fin de apropiarse de esa soberanía, para “ir en busca del sentido del sentido y así reconstruir las veces que sea necesario, las preguntas esenciales sobre la existencia del hombre”.

El planteamiento que igualmente BROWER, J (2014) reclama, es el de la reafirmación del sentido esencial de universidad, en el que la academia, la ciudad universitaria y los campus, y el claustro que es el legítimo lugar que debe acoger este estado soberano autónomo de reflexión, no deben ser espacios productivos al servicio de la industria, del mercado, ni de los grupos empresariales, sino un espacio donde la comunidad universitaria tenga la capacidad de recogerse para evaluar y revisar la producción del conocimiento científico, y sus formas de conseguirlo.

En esta misma línea, y con los planteamientos de las transformaciones experimentadas por las universidades en España durante los últimos 30 años, principalmente mediante las reformas legislativas que se han realizado, LOPEZ-MUÑIZ, J.L (2016), se plantea como uno de los elementos necesarios para revitalizar la universidades, determinar cuál es la verdadera misión de la Universidad, y el tipo de funciones o tareas a las que debería dedicarse, prescindiendo de otras, que aunque fuesen necesarias, son más propias de otras instituciones.

El panorama que describe de la educación superior en España, es el de la diversidad mixtificada de estudios y enseñanzas que se ofertan e imparten en las universidades organizadas todas ellas de un modo uniforme, y que han desfigurado los perfiles de la tarea universitaria hacia una deriva de la universidad como institución de formación profesional, que debe ser valorada, en este caso, por su capacidad de responder a las necesidades de un empleo o para la inserción empresarial y laboral de los universitarios, en definitiva, para la resolución de las necesidades prácticas específicas del mercado empresarial laboral o profesional.

Pero con ello entiende, que para regenerar la universidad se hace necesario reclamar la función que le es propia, en su concepción eminentemente científica, y dejando a otros institutos y escuelas fuera de la Universidad, ya que cuando se habla en la actualidad de la universidad, es común referirse a competencias, habilidades, destrezas, capacidades, prácticas profesionales, pero menos de ciencia y del saber, esto es, “se habla de conocimientos, pero sin adjetivarlos por cualificación alguna” .

De esta forma, plantea que la Universidad debe concentrarse en lo que solo ella podrá hacer y es fundamental para la sociedad que se haga: la ciencia, la búsqueda crítica y constante de la verdad, del más pleno conocimiento de toda la realidad sin dependencias ni condicionamientos previos, ya que “si la Universidad se distrae de esta tarea, antes o después todo habrá de resentirse”.

Pero estos planteamientos tampoco pueden desconocer las nuevas formas de legitimidad y el de roles que se le demandan a las Universidades, principalmente por el Estado y la sociedad.

Por una parte, en la Sociedad actual del Conocimiento, las universidades son su principal activo, y por ello los gobiernos procurarán una codirección estratégica de la educación y de la investigación, para configurarlo como una oportunidad de desarrollo y de prosperidad para los individuos y para la sociedad.

Y por otra, la transferencia del conocimiento de las universidades a los mercados valoriza el valor de sus servicios, por lo que igualmente se convierten estas instituciones en nuevos actores del mercado, compartiendo o colaborando con otras organizaciones.

Esto conlleva la potenciación de los roles de desarrollo económico y de la función social de la universidad, y por ello se han producido cambios en los sistemas de gobierno de estas instituciones, principalmente en Europa Occidental, de las que surge:

1. Un rol más importante de las autoridades políticas o administrativas en la determinación de los objetivos de las universidades, y por ello, en el establecimiento de contratos programas para la financiación de los mismos.
2. La incorporación de nuevos actores en los consejos o juntas directivas (*councils o boards of trustee*), que provienen del sector civil, empresarial o político.
3. Un control más orientado a los objetivos y a los resultados, y a una dirección en consecuencia más profesionalizada, en vez de un gobierno académico institucionalizado.
4. La creación de estructuras, organismos, unidades o cualquier otro ente instrumental previsto en la normativa jurídica, de forma que permita el desarrollo de programas de excelencia en la ciencia y la tecnología.

5. La configuración de nuevas oportunidades sobre la totalidad del capital existente en la institución, potenciando la transmisión del conocimiento, y compartiéndolo mediante alianzas estratégicas, la cooperación y la internalización de sus actividades.
6. La transformación hacia las universidades digitales al servicio de la enseñanza y del alumno.

Todo este escenario en un entorno globalizado tiene un impacto significativo y crea unas tensiones tanto internas como externas a las universidades, para las que es necesario, un liderazgo estratégico, el papel del Rector y su gobierno, con independencia del que corresponda a otras instituciones formales del Estado.

Y por ello es necesario, para el liderazgo universitario, abordar una serie de retos presentes en las universidades:

- a) Gestionando la diversidad, preparando profesionales con capacidad para adaptarse a los cambios del entorno social y profesional.
- b) Promoviendo la capacidad creativa e innovadora de los estudiantes y personalizando la educación con nuevos recursos didácticos.
- c) Capacitando a los estudiantes a las demandas del desarrollo económico y de la sociedad del conocimiento y digital.
- d) Educando en valores y actitudes éticas, promoviendo el humanismo y la educación integral de la persona.
- e) Dando una nueva dimensión a la investigación, orientándola a contribuir al desarrollo de la sociedad, y a transformar la estructura productiva con estos fines.

Todos estos retos son los que han pretendido abordarse con iniciativas como la Estrategia Universidad 2015, que tiene principalmente como objetivo prioritario lograr mejores universidades, de mayor calidad y competitivas en el panorama europeo e internacional, (Ministerio de Educación ,2011: 5), y para ello establece cuatro ámbitos de actuación:

1. Sobre las misiones, con ejes de actuación sobre la investigación, la transferencia del conocimiento, la responsabilidad social universitaria, y con la adaptación de las enseñanzas al EEES.
2. Sobre las personas, que abarcaría al personal docente o investigador, personal de administración y servicios y los estudiantes.
3. Para el fortalecimiento de capacidades de la gobernanza, de la financiación, la internacionalización, la comunicación universitaria, y sobre la necesaria evaluación de las actividades.
4. Sobre el entorno hacia los Campus de Excelencia Internaciona

Estos cambios han movilizado, por una parte, a modificaciones legislativas que han incidido sobre el gobierno y funcionamiento de las Instituciones, y por otra, a que sean las propias organizaciones quienes hayan adoptado nuevas técnicas gerenciales para la dirección, y a una nueva cultura de gestión, equiparable en algunos sentidos y con las diferencias evidentes, con las seguidas en las instituciones y organizaciones privadas.

En este marco, son los líderes universitarios fundamentalmente, quienes tienen que analizar y evaluar cómo liderar mejor sus Instituciones, dirigir sus equipos de gobierno, y encontrar los enfoques que mejor se adapten a este entorno y a los nuevos roles del liderazgo académico.

Una primera aproximación al liderazgo que puede realizarse es con un examen integral e histórico de los marcos que definen las competencias o características necesarias del liderazgo.

Para ello, realizando un análisis de la evolución y características del liderazgo, que resumidamente podrían esquematizarse en los siguientes grupos:

1. Una etapa, denominada por CLARK, S.A (2015), como de “comando y control”, que se correspondería con la época de la era industrial del siglo XIX, con las aportaciones de FAYOL,H (2013), entre otros, con un enfoque de gestión centrado en la eficiencia de la “maquina organizacional”, con la caracterización de los rasgos del liderazgo y de los gerentes, que son los que toman las decisiones, los especialistas que desarrollan sus funciones separadamente, y el trabajo que se distribuye jerárquicamente entre sus miembros.
2. Las teorías “conductuales”, que surgen a partir de los 50s, basadas en consideraciones de la conducta humana y de sus motivaciones (Mc,GREGOR 1957) y de un liderazgo situacional (HERSEY y BLANCHARD, 1969), que adapta el estilo del liderazgo en relación con la tarea y la competencia personal, a la que se añadiría las primeras consideraciones sobre la dinámica del grupo (ADAIR,1979).
3. Los modelos “transaccionales y transformacionales” a partir de la década de los 70s, que se han convertido en el paradigma dominante en los últimos años, tanto en los estudios, como en sus aplicaciones prácticas, que contribuyen a considerar aspectos del desempeño, la comprensión o percepción de los seguidores, la construcción de la autoestima y el enfoque de otros comportamientos transformadores, a los que habría que añadir aspectos relativos a la credibilidad, compromiso e identidad de los miembros, a la visión y valores del liderazgo y de la organización (KOUCES y POSNER,2007;BENNIS ,2009).
4. Los modelos de liderazgos emergentes, o que pretenden ser eficaces, entre los que podríamos resaltar los marcos de competencias del liderazgo (BRYMAN, 2007) en los cuales podrían encontrarse los líderes universitarios, como un liderazgo que trasciende del líder o del rector al resto de líderes, como los vicerrectores, o directores de centros y departamentos o de servicios universitarios, en una especie de liderazgo ampliamente distribuido (BOLDEN, PETROV y GOSLING,2009), o bien organizándolo en dos niveles (la organización y el equipo), y diferenciando en dos clases de procesos (internos y externos), según VAN AMEIJDE, BILLSBERRY y VAN MEURS,2009).
5. Otro marco a tener en cuenta, es el seguir un conjunto de competencias en el que se debe “centrar el liderazgo” para realizar los roles apropiados para la institución, más que realizar un trabajo eficaz, en línea con SEDDON,(2003), o bien enfocados a la importancia de la visión, de los principios y valores compartidos (KOUCES y POSNER,2007; GOLEMAN, BOYAZTIS y ACKEE,2002), o el nuevo enfoque en base al pensamiento o las teorías del sistema, que entienden la organización como un sistema en el que el liderazgo puede ser adecuado en orden al trabajo colaborativo, y a optimizar el vínculo del gerente con el ejercicio de un sistema de reglas, medidas y

criterios de desempeño, de promoción, o valoración de resultados (DEMIG,1982; SENGE,1990) y en el que los líderes deben “trabajar en el sistema” según BLACK, S.A (2015), como un cambio fundamental de la filosofía de los líderes del “comando y control” a las transformaciones en las que se enfatiza el “trabajar en las personas” (SEDDON,2003).

Con independencia de los posicionamientos para la caracterización del liderazgo, el Rector, como líder de las instituciones universitarias, es el factor esencial para la definición y la implantación de las estrategias de cambio para estos nuevos escenarios.

Asimismo, el contexto del liderazgo aplicado al gobierno y a las Instituciones de Educación Superior, las universidades, se deben tener en cuenta una serie de condicionantes muy relevantes que aparecen en la realidad de las instituciones de educación superior.

En primer lugar, los roles que debe asumir la Universidad y el liderazgo académico en el entorno descrito ya anteriormente, pero que se complementarían con los fines que se les pretende asignar en la actualidad.

Si bien en los años 60-70 la universidad se identificaba en sus fines con el establecimiento de la democracia social, en los años 80 con un cambio en la relación de la universidad y la sociedad, en los 90 caracterizado por la búsquedas de fórmulas de la relación entre el poder político y el académico, siguiendo el discurso de MICHAVILA, F y CALVO,B (1998), podríamos aventurar que la Universidad del siglo XX pasa por repensar y profundizar en las misiones y visiones que han ido construyendo la Universidad, y entre uno de los retos ,continuamente señalado por los estudiosos, investigadores y directivos universitarios, pasa por la necesaria reforma del gobierno universitario.

Ya desde el informe sobre educación de la UNESCO en 1996, se indicaba la importancia de concebir a la educación como un todo, y consecuentemente en la búsqueda de la educación integral del individuo, preparando al estudiante para el mundo profesional estando por ello abierta a las demandas sociales, para ser el motor de las empresas circundantes, y para contribuir al desarrollo laboral y económico de la sociedad, y a la vez, a la trasmisión de la cultura universitaria en la sociedad.

Estas declaraciones han sido ampliadas y asumidas por las instituciones, dando por sentado las tres misiones de la universidad moderna para la enseñanza, la investigación, y el servicio a la comunidad, y pudiendo añadirse, como agente del desarrollo económico en el territorio.

Conforme a este escenario, las sucesivas reformas del gobierno y del funcionamiento de las universidades han ido parejas a esta evolución, en el que el liderazgo, desde una perspectiva estratégica, debe ser la base para el ejercicio de las competencias que se le demandan y para articular las estructuras de dirección y de gestión necesarias hacia estos fines.

En esta consideración, tiene especial relevancia la autonomía universitaria, no solo en defensa de la libertad académica, sino como señala GARCIA DE ENTERRIA, E (1988), “para los altos e imprescindibles fines que han de cumplir las universidades en las sociedades de nuestro tiempo”, y entre ellas, destaca las reformas de los sistemas de gobierno, con las propuestas que deben adaptarse a estos requerimientos.

En palabras de KOUCES, J.N y POSNER, B.Z (2018), “a medida que las Universidades evolucionan hacia las necesidades del mercado globalizado, las universidades necesitan redefinir su misión y sobre todo su visión, que se logrará con el desarrollo de creencias y valores compartidos”.

Igualmente, en la búsqueda de la visión a una Universidad emprendedora y proactiva, reclama por parte del liderazgo de la Institución, una anticipación a las demandas que existen, y también a la necesaria gestión del cambio.

A este respecto, CLARK, B.R (1998) identificó 5 factores de éxito para la Universidad emprendedora, que pueden trasladarse a nuestro ámbito académico:

1. Un núcleo directivo reforzado.
2. El desarrollo de una periferia descentralizada.
3. Una base diversificada de financiación.
4. Un núcleo académico estimulado.
5. Una cultura emprendedora integrada.

Por ello, un aspecto relevante para la competitividad social que también se le demanda a las universidades, y en las que el liderazgo de la institución es esencial para su proactividad o anticipación, aunque también existen críticas de sus oponentes, es el señalado por VERGER, A (2013), como el de “la mercantilización de la Educación Superior”, desarrollando las políticas del rectorado hacia la competencia de sus servicios, y con la promoción de una imagen institucional con el exterior, de forma que sitúe a las universidades como centro de referencia en un ámbito competitivo y diferenciado del resto, destacándose en este cometido las siguientes manifestaciones:

1. La liberalización de las actividades universitarias o de sus servicios al introducirse normas y principios del mercado, como es el de la competencia, el uso de rankings, el benchmarking, la publicidad con símbolos e imágenes corporativas, etc.

2. La privatización o la participación como actores privados en la titularidad de servicios administrativos, con la provisión de servicios complementarios a la educación, como alojamiento, deporte, cultura, ocio y todo tipo de infraestructuras y servicios.

3. La provisión de servicios financieros, becas ayudas, créditos, préstamos, conciertos con entidades privadas para el personal universitario.

4. La comercialización de servicios universitarios a través de *e-learning*, la educación a distancia, y “a la carta”.

Igualmente es un paradigma y resulta paradójico, como señala MICHAVILA, F y CALVO, B (1998), que instituciones que tienen su esencia e historia desde hace siglos, vinculadas siempre a la trasmisión de los saberes y las ciencias por el mundo, se planteen como un eje fundamental de su estrategia, el de la internalización de sus enseñanzas y actividades.

Hoy en día la internalización de las Universidades es sinónimo de desarrollo científico y académico y de la calidad de la enseñanza en la institución, por lo que está presente no solo en las Declaraciones de las Instituciones Mundiales, o a nivel comunitario en el Libro Blanco sobre Educación y la Formación, titulado “Enseñar y aprender: hacia la Sociedad Cognitiva” de la Comisión de Las Comunidades Europeas, así como en las diferentes iniciativas de los

programas *Erasmus, Lingua, Ects, Comett*, integrados en los programas Sócrates y Leonardo, sino que es un eje estratégico fundamental, en el que el liderazgo del rector y de los órganos de gobierno de la institución, tienen un papel esencial en cuanto a su priorización, y a su vinculación con la visión de la universidad con una proyección hacia el exterior.

En la internalización, es el liderazgo un factor determinante para conseguir una diferenciación y posicionamiento de la institución en un entorno global de la Enseñanza Superior, que se reflejará tanto en el número de alumnos extranjeros que se incorporan a la propia universidad, como los que lo realizan en otras universidades de prestigio, con las que habrá que realizar convenios de intercambio, que igualmente se beneficiaran el profesorado y los grupos de investigación de las Instituciones, pero principalmente por hacer pensar en otro idioma y en otra cultura, e institucionalizar o incorporar al ADN la internalización en el conjunto de actividades y objetivos de la institución.

Si bien en los inicios la internalización de la Universidad consistía en la cooperación y movilidad de los profesores por razón de su investigación, es a partir de finales de los 80s, cuando se inicia un aumento de la movilidad con base a la cooperación institucional entre las universidades, en el marco del programa Erasmus de la Unión Europea, y posteriormente con la puesta en marcha de nuevos programas, como *TEMPUS* con la Europa del este, *ALFA* con América Latina, *ATLANTIS* con Estados Unidos, y más recientemente *ERAMUS MUNDUS*, por la cooperación entre las propias universidades europeas, y las de cualquier otro país del mundo en el marco de programas conjuntos de máster o doctorado

Después de la experiencia de Erasmus, se inició una nueva etapa en la internacionalización de la Educación Superior Europea con la puesta en marcha del proceso de Bolonia de 1999, y posteriormente en el marco de la Estrategia de Lisboa, con el objetivo de fomentar el empleo, el crecimiento económico, la inclusión social y la competitividad en Europa, se propusieron reformas para fomentar una mejor gobernanza y financiación de la educación superior, así como una diversificación de la oferta de educación de cada país, en el que se incluyó como objetivo, que pudiera desarrollarse también a lo largo de la vida de la persona.

Con todos estos objetivos se ha conseguido una internacionalización más profunda y más relacionada con la calidad y competitividad de los sistemas universitarios, y es por ello que se habla más de globalización, que el de una simple internacionalización, porque su fin es garantizar la competitividad de la educación superior por razones de calidad y por su posicionamiento global en los rankings internacionales, con la creación de una marca diferenciadora, como es la de “Salamanca Ciudad Universitaria”, con el desarrollo de una educación superior sin fronteras, que también incluyera en su orientación una internacionalización de los campus universitarios.

Por ello la internalización de los estudios ha permitido ajustes en los criterios de los procesos de admisión de estudiantes, del diseño del programa de estudios y de la estructura del *curriculum*, de la metodología docente y del aprendizaje, todo ello desde una perspectiva internacional, y con la inclusión de la movilidad internacional para realizar un periodo de estudios, o de investigación en el extranjero.

También es necesario velar por la validez de las titulaciones que se otorgan, y así en la Declaración de Salamanca del 2001 las universidades europeas aceptaron la responsabilizarían del éxito de sus estudiantes y de sus títulos titulaciones en el ámbito nacional europeo e internacional, buscando para ello sellos de calidad que les permitan aumentar la aceptación internacional de sus titulaciones en el ámbito europeo, y así ha sido un ejemplo, la obtención en noviembre de 2019 por parte del Servicio Central de Idiomas de la Universidad de Salamanca, del “Sello de Excelencia CAF”, como aval a su modelo de gestión de calidad.

Por ello, para HAUG,G (2010), y es un elemento determinante, la auténtica internacionalización tiene implicaciones a nivel de la cultura de la gobernanza y en el funcionamiento institucional, que se reflejaría en los siguientes aspectos:

1). Con la definición de la misión y de las estrategias institucionales en términos internacionales o globales, por cuanto que las universidades con aspiraciones internacionales tienen que evaluar qué factores les permiten entrar en los rankings, y donde los estándares internacionales se plasmen en el gobierno de la institución, y así definir sus prioridades estratégicas con el objetivo de liderar la excelencia en alguna de las actividades de la institución.

2). Con la política institucional de reclutamiento y atracción del talento de los docentes, investigadores y directivos con perfil internacional y con una referencia a lo global, lo que conllevará emprender reformas estructurales y estrategias de cooperación docente y alianzas con otras universidades para aumentar la capacidad competitiva en el ámbito europeo o internacional.

3). Con la comunicación de la Universidad de esta imagen institucional con una fuerte presencia internacional, con el fin de mejorar el atractivo para los mejores estudiantes y doctorandos profesores investigadores y crearse un nombre o una marca como hacen el resto de las universidades de otros países

4). Asumiendo con la globalización de la educación superior, el desarrollo de una educación transnacional, porque existe una oportunidad para mejorar habilidades transversales y de comunicación, claves para la adaptación de los individuos a una economía y mercado laboral globalizados, además de fortalecer la conciencia cultural y la competencia ciudadana (European Commission, 2018).

Por todo ello, la internacionalización de las universidades es un proceso transversal y uno de los ejes prioritarios de las universidades para su transformación, por lo que necesariamente exige de una acción estratégica que debe abarcar todas las actividades, y a todos los miembros de la comunidad universitaria, y de esta forma ya se incluye como un contenido propio de la misión en los estatutos de las universidades.

Bajo la óptica de la globalización de la educación superior basada en el conocimiento y en la necesidad de preparar a los estudiantes en una sociedad compleja, interconectada y global, la universidad debe formarlos como protagonistas que les permita contribuir al progreso social, cultural y económico en el que se encuentran inmersos.

Con este nuevo enfoque, la Carta Magna de las Universidades Europeas (Conferencia de Ministros Europeos de Educación, 1988), ya incluía entre sus principios de actuación, que las universidades para cumplir sus misiones, debería ignorar toda frontera geográfica o política, afirmando la necesidad imperiosa del conocimiento recíproco y de la interacción de las culturas.

En la Declaración de Glasgow (European University Association (EUA) 2005), se reflejó el compromiso de las universidades para ofrecer, en materia educativa a todos los estudiantes, una educación basada en los grandes retos que se enfrenta la sociedad y en la “necesidad urgente de adaptarse al cambio interdisciplinario de las cuestiones que plantean los grandes problemas de la sociedad, tales como el desarrollo sostenible, las nuevas enfermedades, la gestión de riesgos...” (Comisión Europea 2003:9), de forma que les permita participar en la mejora y desarrollo de la realidad en la que viven.

Otra perspectiva fundamental que ha posibilitado la internacionalización de las universidades ha sido la creación de un nuevo marco docente y de investigación, con el que también se amplía a nuevos grupos de interés, y de gobiernos en todas las áreas de las ciencias sociales, de las humanidades y de las artes creativas.

Por la importancia significativa que tiene para nuestro entorno cultural e histórico con Latinoamérica, la Declaración de Viena (IV Cumbre Unión Europea-América Latina y Caribe 2006), supuso un hito centrar el debate sobre la necesidad de cooperación en los grandes temas socioculturales, defensa de los derechos humanos, democracia, paz, desarrollo cultural y tecnológico...etc.

Con todo ello, la internacionalización también pone de manifiesto la responsabilidad de las universidades para incluir en los planes de estudio y en la actividad docente contenidos que expresen los principios y valores reconocidos en el ámbito superior al de las propias instituciones, e igualmente, a la importancia de las alianzas de los centros de educación superior para comprometerse en la defensa del pluralismo y de la diversidad cultural, en el marco global de la sociedad y del conocimiento en la realidad actual, y a ello ha contribuido el *Programa Tuning America Latina*, con un protagonismo importante del Gobierno Español, y la iniciativa *Universia* del Grupo Santander.

Esta dimensión global y de internacionalización de las universidades, también se refleja en los contenidos de los estatutos universitarios, como el de la Universidad de Coimbra, Portugal (Deliberacao nº 8/2018, de 25 de junho), que en su artículo 4º resalta como su “Matriz identitaria”, el ser depositaria de un legado histórico y de una línea de tradición del humanismo europeo, como una universidad abierta siempre al mundo, a la cooperación entre los pueblos y a la interrelación de culturas, al respeto de los valores de independencia, tolerancia y diálogo, proclamados en la Carta Magna de las Universidades Europeas.

El referente a la identidad europea es un paso adelante sobre las iniciativas y programas de internacionalización, con el objetivo de trabajar en el marco de unas redes de interconexión de plataformas educativas, planes de estudios, modelos de aprendizaje y de cooperación que refuercen la identidad y la ciudadanía europea.

En esta línea está el objetivo marcado por la Comisión para construir un Espacio Europeo de Educación con la constitución para el 2024 de una veintena de “Universidades Europeas”.

La iniciativa “Universidades Europeas” tiene en este sentido como objetivo, “que exista una nueva generación de europeos creativos, capaces de cooperar más allá de las lenguas, fronteras y las disciplinas, para hacer frente a los grandes retos sociales y a las carencias de capacidades a los que se enfrenta Europa”, a la que se ha comenzado a unir las universidades, como es el caso de la Universidad Pompeu Fabra, con la creación de un vicerrectorado adjunto al rector para el proyecto de las Universidades Europeas, o la Universidad de Comillas con su proyecto estratégico para la Agenda 2030.

Este proceso abre igualmente la responsabilidad de las instituciones de educación superior” para contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, velando por inculcar en los jóvenes valores en los que reposa la ciudadanía democrática y proporcionando perspectivas críticas y objetivas con el fin de propiciar el debate sobre opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas” (Declaración de Glasgow,(EUA), 2005), que en definitiva supone reflejar el necesario compromiso social y ético de las universidades, en lo que puede denominarse como una responsabilidad basada en valores, una Responsabilidad Social para las universidades públicas.

A este planteamiento, NUÑEZ, M y ALONSO, I (2009), distinguen dos enfoques sobre la Responsabilidad Social universitaria:

1. La sustentada en valores, refiriéndose MARTINEZ y PICO,(2001), como el resultado que realiza la universidad incluyendo en sus planes estratégicos institucionales, de forma explícita en su misión y visión, con la orientación de valores y actuaciones para la búsqueda de la felicidad de los seres humanos, o la consolidación de un sociedad más justa y equilibrada, u otros objetivos a largo plazo que permitan lograr así las condiciones necesarias y suficientes para las futuras generaciones.
2. La sustentada en impactos, reflejados en el modo en que las organizaciones originan su impacto educativo, social, cognitivo y organizacional, esto es, los efectos laborales y ambientales que se originan (VALLEYS, 2006), entendido en este sentido, como el ejercicio de una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria, de los estudiantes, de los docentes, y del personal de administración y servicios, en el que la universidad genera, “un dialogo participativo con la sociedad para mejorarla academia y promover el desarrollo humano sostenible”.

Con este planteamiento NUÑEZ,M y ALONSO,I (2006:169-170), proponen una definición de responsabilidad social de la universidad como “el modo en el que la Universidad como institución pública, contribuye en el desempeño de su misión a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno medioambiental más limpio a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales que se traduzcan para la sociedad en un retorno satisfactorio de los recurso destinados a financiarlas”.

En el ámbito del gobierno universitario, este compromiso social también se ha reflejado como una seña de identidad, en el caso de la “UPCT responsable”, de la universidad Politécnica de Cartagena, que lo hace extensivo también a un Buen Gobierno y Transparencia de la institución, a la gestión del capital humano y del conocimiento, a la extensión universitaria, a su compromiso con el medio ambiente, y a las relaciones con otros organismos e instituciones.

Y en este sentido, también se puede considerar como un retorno a la sociedad de los beneficios por sus servicios educativos, en contrapartida por la financiación de sus actividades, con este compromiso de responsabilidad social, y por otra, los que reciben también como partes interesadas por esta actuación responsable los definidos habitualmente como *stakeholders*, que igualmente tienen un interés legítimo, directo o indirecto en los objetivos de responsabilidad social, entre los que se encuentran los alumnos, empleados, agentes sociales, otras instituciones de educación superior, proveedores, empresas, autoridades públicas y la comunidad local, y hasta el entorno natural.

Sin embargo, el reto más inmediato y ambicioso para las universidades en este compromiso social será su contribución a la “Agenda 2030”, en el marco de un nuevo concepto y alcance de la responsabilidad universitaria en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con un papel destacado en lo que se refiere al ODS 4 de una Educación de calidad, y que igualmente se ha incorporado en las estrategias y objetivos de las universidades.

Por último, con la globalización y la internalización, también se debe cumplir con un requerimiento fundamental, como es con la evaluación y rendición de cuentas, y con la transparencia que deben ofrecer las instituciones académicas.

Esto supone que la internalización debe incluir evaluaciones institucionales en consonancia con la propia estrategia institucional, de forma que los criterios e indicadores que se utilizan deben permitir no sólo la evaluación de la calidad de la movilidad, sino aquellos aspectos de internacionalización, como el de los estudios, el de reclutamiento de las carreras de egresados el de los procesos administrativos, etc.

La evaluación interna de la internacionalización puede adoptarse como un eje más de la propia estrategia y actividad de la institución, o bien mediante una evaluación externa independiente, que se puede realizar bien por una agencia regional o nacional del propio país, la ANECA; o por una agencia de otro país, como la Agencia de Garantía de la Calidad del Reino Unido, QAA, tal como se recoge en la recomendación de la Unión Europea de 2006 que incluyen el registro controlado por la EQAR, o por la propia agencia europea a través del *Institutional Evolution Programme* de la asociación de universidades europeas, o evaluadores internacionales del Programa VERIFICA, o la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad, RIACES:

En la perspectiva de los retos de las universidades europeas, la agenda o estrategia de Lisboa del 2000, también planteó la exigencia de la evaluación y mejora de la calidad, como requisito vinculado a la excelencia universitaria, que debe incorporarse a los objetivos de los gobiernos universitarios, fomentando la concentración de la financiación en los centros y redes excelentes de las universidades, de forma que sirvan también como modelo a imitar, y para generar nuevas prácticas de mejora continua en las instituciones, y con la utilización,

igualmente, de la planificación por objetivos, de evaluaciones y controles que verifiquen qué objetivos se van cumpliendo, y en su caso, que acciones deben realizarse para mejorarlos.

Asimismo, la calidad debe proporcionar en cuanto a la enseñanza, un aprendizaje flexible y abierto, mediante la adecuación de los planes de estudios a las demandas del mercado y de las empresas, incorporando competencias transversales (liderazgo, trabajo en equipos, digitalización, comunicación...), que resultan fundamentales para los proyectos con empresas, y que van en la línea del nuevo modelo pedagógico del Espacio Europeo de Educación Superior, y de las propuestas para su inclusión en los módulos de formación profesional en España para las próximas legislaturas.

En esta línea estratégica de internacionalización, de calidad y de excelencia universitaria, el rector y el gobierno universitario, no solo son el factor determinante de su institucionalización en la universidad, sino que también es el representante y la visibilidad de estas fortalezas de la institución ante el resto de las universidades extranjeras.

Por último, e igualmente en la línea de la evaluación de las actividades universitarias, es necesario tener en cuenta una serie de principios y paradigmas para la mejora y el control exigibles al liderazgo y a la función directiva, y para la transformación de la gobernanza, esto es, el de la modernización de la gestión universitaria, entre los que NEVADO-BATALLA, P.T (2014) y ARIAS, A (2015), señalan como fundamentales, y destacables en la Universidad:

1.La existencia de una Administración útil y servicial, que en el caso de la instituciones universitarias no puede ser otro que la “formación integral de la persona con amplios conocimientos, con mente crítica, con capacidad para entender la realidad social, con consciencia de sus deberes y sus derechos y con una transformación de la sociedad hacia metas superiores de convivencia y bienestar, hasta lograr la mejora de la calidad de vida del ser humano en todas las dimensiones” (XV Conferencia de Educación Puerto Rico,1995); declaración que no es ajena a las nuevas dimensiones de las universidades y roles del liderazgo y gobierno universitario para priorizar e incluir en los planes estratégicos misiones, valores y ejes estratégicos orientados a la “Buena Administración” de la universidad, a la participación social, y con la promoción de los derechos en la comunidad universitaria para prestar un mejor servicio público, y así estar comprometida con el entorno y con la transformación e innovación para el desarrollo sostenible, como es el caso de los ejes del plan estratégico de la Universidad de Salamanca, USAL 2020-2023.

2.Consecuencia de lo anterior, se deriva el principio de buena administración, recogido a nivel Comunitario como un Derecho Fundamental, recogéndolo en el art.41 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, en el 2000, que posteriormente serian reflejados en el Código Europeo de Buena Conducta Administrativa de 2005, y en la Recomendación del Consejo de Europa sobre Buena Administración de 2007, y en las respectivas normativas de las Administraciones Públicas, al considerar que el derecho a la buena administración en las instituciones públicas, como señala RODRIGUEZ ARANA,J (2008:23), constituye un paso decisivo para garantizar unos mínimos democráticos en el ejercicio del poder, y que en las instituciones universitarias, a través del liderazgo y de las políticas de gobierno, son quienes han de conducir hacia estrategias de Buen Gobierno y a implantar estructuras y sistemas de calidad, de eficacia y eficiencia como principio rector de la

gestión económica, y en los servicios y actividades de la institución, entre los que destacarán la realización de actuaciones para la evaluación de la calidad, la simplificación y agilización de procedimientos y tramites con el fin de facilitar el acceso a las actividades y a su ejercicio, en este caso, en el ámbito universitario.

Del mismo mandato del art.41 de la CDFUE esta implícitamente reconociendo la necesidad de una Administración profesional, en el sentido como mantiene SENDIN,M.A (2008:43), del derecho de los ciudadanos a que se organice por parte de los poderes públicos una Administración dotada de la profesionalidad adecuada para el ejercicio de sus derechos, y para recibir la prestación de los servicios públicos, como un imperativo no solo para garantizar la eficacia administrativa, sino desde la fijación de determinados criterios de calidad que vinculen a la Administración.

El derecho a la Buena Administración Pública, junto a los principios constitucionales previstos en el artículo 103,1 para el funcionamiento de la administración, le han acompañado una posterior reglamentación para la buena administración de las instituciones públicas, como parte de los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con la administración y como requisito de calidad y excelencia de los servicios que presta.

En España, con independencia de los códigos éticos que se habían aprobado en las diferentes administraciones, como meras declaraciones administrativas o pragmáticas, sobre el ideal o los valores que debían presidir la forma de actuar de los servidores públicos, será la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, el documento jurídico que sirva de base para establecer las normas de buen gobierno como eje de toda acción política, e igualmente de la actividad pública de las instituciones.

La importancia de la citada Ley 19/2013 de Transparencia, tal como reconoce en su exposición de motivos, aparte de ahondar en las carencias del acceso a la información pública, es en incorporar a una norma con rango de ley, los principios pragmáticos y sin fuerza jurídica contenidos en los diferentes códigos éticos o de conductas existentes en las administraciones, de forma que pasa a informar la interpretación y en su caso, la aplicación del régimen sancionador por el incumplimiento o actuaciones contrarias a los principios de buen gobierno que recoge en su texto, y sirve de marco para las normativas autonómicas y sectoriales posteriores.

De esta forma establece en su artículo 26 los principios de buen gobierno, generales y específicos de actuación referidos al ejercicio del cargo, incluyendo una tipificación de infracciones en materia de gestión económica-presupuestaria, y una graduación de las infracciones en función del incumplimiento de cada conducta tipificada.

Entre los principios de buen gobierno, que van a ser comunes con mayor o menor detalle en las diferentes administraciones, está como eje central, el servicio al interés público, con transparencia en la gestión de los asuntos públicos, dedicación, imparcialidad y objetividad en sus decisiones tendentes a conseguir la satisfacción de los intereses generales, sin discriminación en el ejercicio de sus funciones, con la debida diligencia y conducta íntegra y honesta, entre otros, y muy importante, por su expresa acotación, “la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias y de los órganos que dirigen”.

Estos principios de buen gobierno y administración deben completarse con los principios generales de actuación que deberán respetar todas las administraciones públicas, recogidos en el artículo 3 de la Ley 40/2015, de RJSP, que incorpora como nuevos principios, los de transparencia y de planificación y dirección por objetivos, como exponentes del buen gobierno y del liderazgo estratégico en las instituciones.

Más allá de estas recientes y novedosas previsiones legislativas desde el punto de vista del buen gobierno y de la responsabilidad en el ejercicio de los cargos públicos, aplicables a las administraciones, y en los gobiernos de las instituciones universitarias, lo destacable es que se está propiciando una regeneración democrática en materia transparencia, ética pública y buen gobierno, exigible a un liderazgo de valores en la organización, en la línea de los principios del gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, que sin ser vinculantes, no dejan de ser un paradigma en la actuación de las instituciones, por cuanto lo que pretenden es identificar objetivos deseables para el buen gobierno de las instituciones, y la forma de alcanzarlos, para que bien los legisladores, o los líderes de las organizaciones, en este caso de las universidades, puedan desarrollarlas en sus propios marcos de gobierno corporativo.

Entre los principios de gobierno corporativo que podríamos aplicar al liderazgo y su gobierno en las universidades, podemos destacar:

- a) Para la consolidación de un marco eficaz de gobierno corporativo, se promoverá la transparencia, y incorporará una supervisión y una ejecución eficaces.
- b) Se garantizará la comunicación oportuna de todas las cuestiones relativas a la organización, incluida la situación financiera, los resultados y de sus órganos de gobierno.
- c) Se garantizará la orientación estratégica de la organización, el control efectivo de la dirección por parte del consejo, y la rendición de cuentas

Basándose en este marco normativo y en los principios de buena administración y buen gobierno, será función del liderazgo de las instituciones, el evaluar el marco de su gobierno institucional y proponer las normas obligatorias, o promover las conductas voluntarias, que puedan conducir al cumplimiento de los principios de buen gobierno, en la línea del presente trabajo, un gobierno liderado estratégicamente.

Asimismo, la referencia de NEVADO-BATALLA, P.T. (2014) a la calidad como cultura y principio de actuación en la organización, viene a ser el resultado final y la consecuencia del buen funcionamiento de las Administraciones y muy especialmente a través de la evaluación de resultados, de su corrección en su caso, y de esta forma, la consecuente perfección y mejora de los servicios y actividades, tanto en las docentes, como en la asistencia a los miembros de la comunidad universitaria.

3.El principio de responsabilidad, entendido como la dirección y gestión responsable en el ejercicio de las competencias y en la toma de decisiones, sometidas en todo caso a los principios de legalidad, y realizadas actuaciones en la institución para velar internamente por su cumplimiento mediante el establecimiento de unidades de fiscalización y control interno, cuya implantación y eficacia corresponde al rector y al equipo rectoral, con independencia de las competencias de control del Consejo de Gobierno, o de supervisión del Consejo Social.

Sin embargo, este principio de responsabilidad tiene un contexto mas amplio que el que habitualmente se le asigna como paradigma de la dirección y del funcionamiento de las administraciones publicas.

En primer lugar, hay que destacar el punto de partida de su eficacia constitucional está garantizado con la entrada en vigor de la constitucion española de 1978, que ha mejorado las garantías de los ciudadanos y ha ampliado los instrumentos normativos aplicables para conseguir un buen funcionamiento de la administración y de los servicios que presta a los ciudadanos y a la sociedad.

El eje de este principio constitucional de responsabilidad en la administración, lo encuentra RIVERO,R (2000), en el principio de interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos, contenido en el artículo 9.3 de la CE, cuya redacción constitucional se atribuye (GARCIA DE ENTERRIA: 479 y RIVERO,)a la enmienda presentada por el profesor L. MARTIN RETORTILLO, pretendiendo justificar con ella, no que se negase la libre actuación de la administración, sino dejar claro que “hay un margen de apreciación más allá del cual es preciso no ceder”, porque es consustancial al Estado Social y Democrático, y para las garantías de los derechos de los ciudadanos frente a la actuación de la administración, lo que viene a considerar la equivalencia mayormente aceptada entre la exigencia de responsabilización y las garantías democráticas en las organizaciones.

Este presupuesto constitucional además, despliega una garantía de los valores superiores que igualmente introduce la Constitución, y asegura su efectividad y ejercicio frente a un uso del poder entendido como “una simple expresión de la voluntad y fuerza de quien lo detenta” (GARCIA DE ENTERRIA, 480), en la medida en que, incluso todo poder que pretenda ser legítimo, deberá respetar el sometimiento a la legalidad y a la Constitución.

Por ello, el principio de interdicción como señala RIVERO,R (2000) despliega sus efectos mediante: a) la exigencia del cumplimiento de los deberes públicos; b) con la aplicación plena y efectiva del principio de legalidad; c) con la exclusión de comportamientos que incurran en la arbitrariedad, precisada por RIVERO,R(2000) con el contenido de la Sentencia del Tribunal Supremo, de 11 de abril de 2013, que dice, “que se ejerce arbitrariamente el poder cuando la autoridad o el funcionario dicta una resolución que no es efecto de la Constitución o del resto del ordenamiento jurídico, sino que es pura y simplemente producto de su voluntad convertida irrazonablemente en una aparente fuente de normatividad”, con un precisión sobre la razonabilidad como inexcusable obligación constitucional.

Por ello, entiende que la responsabilidad, en sus diferentes modalidades de manifestación, no solo postula la generación de una consecuencia reparatoria, sino la consideración de la arbitrariedad como el fundamento primero o razón de ser de la responsabilidad, que además va más allá, porque conlleva proteger un nivel de compromiso de los empleados públicos con sus deberes institucionales, y garantizando el respeto de los principios y valores constitucionales, y los del servicio público.

Este es el elemento más importante a destacar del principio de la responsabilidad, en sus diferentes manifestaciones, que el cumplimiento de las potestades en el ejercicio del principio de responsabilidad tengan como objetivo lograr que los servidores públicos orienten

su conducta en la línea de los valores y de la reputación que se corresponde a su *officium* y a sus obligaciones, teniendo en cuenta que, como señala RIVERO, R (2000), su poder es vicarial, al servicio de las personas de la comunidad, al igual que la administración en la que se integra, que ha sido creada con este objeto, (art. 103 CE) como señala VILLAR PALASI, servicial, que no persigue fines propios, sino supeditados en todo caso y como eje fundamental de su actuación, a la satisfacción del interés general.

Este planteamiento es el que destaca RIVERO, R (2000), con que el sentido institucional está la clave explícita de la responsabilidad disciplinaria, en cuanto al cumplimiento de los artículos 9.3 y 103,1 de la Constitución.

Y en la misma línea, (RIVERO, R 2000:52) considera que la interpretación del bien jurídico protegido en el ejercicio de la responsabilidad, considerado por la jurisprudencia como “el normal funcionamiento de la administración” con sujeción al sistema de valores instaurado en la Constitución (art. 103 y 106), debe completarse, formulándose sobre la base del artículo 9.3 de la CE, en la medida en que garantiza los principios constitucionales de objetividad, eficacia, servicio al interés general y el sometimiento pleno a la ley y al derecho, exigibles a la administración.

Por otra parte, es importante destacar en la visión ofrecida por RIVERO, R (2000), que la responsabilidad tiene una dimensión más amplia de su clásica caracterización en el ámbito penal civil y disciplinaria, como es con las responsabilidades personales y con las responsabilidades contables y las responsabilidades en la gestión de recursos, escasamente identificadas en el pasado en las responsabilidades exigibles a las autoridades y servidores públicos, y que RIVERO, R (2000:136) sitúa el fundamento del bien protegido, no solo en la administración pública, o en la buena administración o en la correcta gestión de los recursos públicos, sino igualmente en la presencia de un abuso de poder y de la arbitrariedad, de forma que en última instancia destaca y resalta el énfasis de la prohibición o interdicción desde el punto de vista de la organización, hacia lo social, protegiendo a los destinatarios de la acción administrativa, que son en definitiva, las personas.

Esta perspectiva es importante, porque el objetivo fundamental del principio de la responsabilidad y la efectividad en su caso de la sanción, tendrá su razón de ser, no tanto en la reparación del daño o restitución de los recursos, como el objetivo de evitar que existan comportamientos arbitrarios, primando así la prevención y la generación de un “entorno ético” que propicie el deber del servicio dirigido al interés general.

En esta línea, existe una conexión entre lo ético y el régimen disciplinario, que queda de manifiesto en la existencia de sanciones correctoras de conductas éticas, que pueden considerarse en algunos casos una extensión o asimilación con las conductas de orden interno de los servidores públicos, con la dificultad que puede existir, en mi opinión, para la tipificación y valoración de la reprochabilidad e imputabilidad del incumplimiento de los principios éticos, aun cuando estén codificados jurídicamente junto con sus respectivas sanciones.

En todo caso, es importante la consideración realizada por RIVERO, R (2000), de que las circunstancias subjetivas concretas de realización de las autoridades o servidores públicos en las conductas son claves para la determinación de la respectiva responsabilidad disciplinaria, aunque con diferentes niveles de graduación en función del contenido y alcance del hecho reprochable, y su correspondiente sanción.

En este sentido, como señala con la jurisprudencia del Tribunal Supremo en su sentencia de 24 de abril de 1984, si que avala la interpretación, en el sentido de que el derecho sancionador si que predomina la valoración ética de la conducta subjetiva del funcionario.

Todo ello nos conduce a tres consideraciones en la línea señalada por RIVERO, R (2000):

a) La efectividad del ejercicio de la potestad de responsabilidad al personal de autoridades y funcionarios públicos, debe perseguir el objetivo de que no existan comportamientos arbitrarios, y que se garantice una seguridad jurídica en el ejercicio de los mismos.

b) Y en por ello, RIVERO,R (2000), constata que actualmente existen una multitud de normas que proveen responsabilidades diversas en las normas de procedimiento, de buen gobierno, de transparencia, en códigos éticos y de conducta, y en el propio Estatuto de funcionarios, que es el más amplio de base territorial y funcional, y aun así, como señala, el resultado es una desintegración normativa, con solapamientos, duplicidades e indeterminación de las conductas, que es cierto, y para ello propone la existencia de un Código básico de responsabilidades personales de autoridades y funcionarios, que no tiene que ser único, que pueda facilitar o contribuya a mejorar la comprensión y conocimiento por parte de los destinatarios, de sus obligaciones y valores institucionales que se les exige.

c) Y muy importante igualmente, destaca pero puede ampliarse con otras consideraciones: a) la determinación clara de las responsabilidades previstas en los diferentes niveles del ejercicio o desempeño del puesto o cargo; b) facilitar en condiciones de previsibilidad y suficientemente garantistas, de objetividad, de su exigencia; c) para ello, es necesario una adecuada y mejora de la tipificación de las conductas y obligaciones exigidas; d) el establecimiento de sistemas de control y evaluación del desempeño y de las actividades susceptibles de desviación de los objetivos y valores institucionales; e) que es necesario entender la evolución y transformación del régimen disciplinario mas allá del principio de legalidad, comprendiendo los postulados de los principios constitucionales recogidos en los artículos 9.3 y 103 de la Constitución, que deben ser a su juicio, la clave explicativa de la responsabilidad en la administración.

4. La participación de los ciudadanos, porque en la sociedad actual en la que se encuentran las administraciones públicas y las universidades, demandan cada vez más la ampliación y profundización de la democratización de sus instituciones, y de la gestión pública para garantizar el cumplimiento de los criterios de eficacia, efectividad, legalidad y equidad en la prestación de los servicios públicos, y en la calidad y excelencia de sus resultados.

Partiendo de que la participación, junto con la transparencia y la rendición de cuentas son los tres elementos mas relevantes del *open government*, parece que exista una tendencia favorable al empoderamiento de la participación ciudadana en los asuntos públicos, destacando su regulación en el artículo 9.2 de la Constitución Española, si bien el Tribunal Constitucional en

STC 51/1984; 119/1995 y 164/2001, la ha concretado a la “participación política” realizada mediante referéndum y a través de los representantes en las asambleas legislativas.

De esta forma, la participación administrativa tendría su fundamento expreso en el artículo 103.1 de la Constitución Española, según el cual será la ley quien determine las formas de participación en los organismos públicos.

Aparte de este marco legal, las modalidades de participación ciudadana básicamente se reduce, siguiendo a GAMERO, E y FERNANDEZ, S (2009), a la denominada participación orgánica, en los diferentes órganos colegiados de composición participativa, y según las previsiones legales específicas, como es el caso más relevante de la LOU en las universidades, o funcional mediante los instrumentos que habilitan las propias regulaciones de los tramites de alegaciones, audiencia, o información pública que se establecen en las diferentes reglamentaciones de las administraciones, o en los instrumentos de sus canales de transparencia y gobierno abierto.

Lejos está este planteamiento institucional de los modelos seguidos en Latinoamérica, por otras circunstancias como pueda ser el déficit democrático en sus gobiernos, que ha propiciado la aprobación de la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la gestión pública, concibiendo a ésta como un derecho complementario a la prevista para la representación política del Estado.

En esta línea, lo considera como un derecho activo exigible a los poderes públicos de forma que estos deberán establecer y garantizar los cauces efectivos para su ejercicio en los procesos de gestión pública, comprendiendo actuaciones desde la necesaria información relevante y comprensible sobre las materias sujetas a opinión ciudadana, a practicas participativas basadas en convocatorias específicas para involucrar a las comunidades y beneficiarios de las políticas públicas, y finalmente, con el derecho a medir y evaluar el impacto de las políticas públicas.

Con estos antecedentes, no le sorprendió a RIVERO, E (2008), que el artículo 103,1 de la Constitución, no incluyera a la participación como uno de los principios que deben regir la organización y funcionamiento de la actividad de la Administración, hasta que la Ley 40/2015, de 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público la contemplase como uno de sus principios generales, junto a la transparencia y la objetividad, entre otros, y en las previsiones respecto al régimen de los órganos colegiados.

Desde esta perspectiva, plantea la reflexión acerca de si el esquema de nuestra organización y funcionamiento de las Administraciones Públicas favorece o no la participación ciudadana, y si por ello sería necesaria una profunda reforma que hiciese realidad la participación ciudadana, en beneficio de una gestión pública más democrática y para la satisfacción de los derechos individuales y los intereses públicos.

En este paradigma para el ejercicio del liderazgo y gobierno de las instituciones, las propias administraciones han evolucionado en el marco de sus competencias para regular la participación ciudadana y los instrumentos y canales de participación, todos ellos bajo el amparo de los nuevos postulados de un gobierno abierto para los ciudadanos, y como un requisito necesario para una prestación de calidad de los servicios y demandas de los ciudadanos.

En el caso de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, dentro del marco del “Gobierno Abierto”, se han integrado las actuaciones de transparencia y acceso a la información pública, los espacios de participación ciudadana y los canales de comunicación con el ciudadano, así como los procedimientos de información pública y alegaciones para los procedimientos especialmente relevantes para el ciudadano.

Este avance es igualmente equiparable en las universidades, con sus portales de gobierno abierto y transparencia, así como con la creación de órganos específicos en el gobierno universitario en los respectivos vicerrectorados, en el que siempre ha destacado el de extensión universitaria, por tener competencias para promover la participación de la comunidad universitaria en las actividades complementarias a las académicas, como puedan ser culturales, sociales, o más específicas, como en el caso de la universidad Carlos 3, que desarrolla espacios abiertos de participación para el diálogo y la reflexión de problemas actuales de la sociedad; de espacios de aprendizaje y participación en actividades complementarias a la formación académica, y de espacios para fomentar la creación de proyectos de los miembros de la comunidad académica.

Igualmente, en un nuevo marco de la *governance* electrónica con la aplicación de las nuevas tecnologías, recogidas en los procedimientos de relación de los ciudadanos con la administración, actualizadas mediante la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común, permitirá avanzar en el ejercicio de los derechos por parte de los ciudadanos, y por otra parte, a una mayor democratización de la gestión en las instituciones.

En este escenario, la OCDE (2001) también ya avanzaba diferentes tipos de participación de los ciudadanos en relación al uso que se diese por parte de los gobiernos a las herramientas y posibilidades informáticas, desde un nivel básico de información, a otro posterior de consultas, para posteriormente alcanzar un nivel de participación activa de los ciudadanos en decisión y producción de las políticas públicas.

Asimismo, las Naciones Unidas (2010), ya denomina con la E-participación, al área de servicios en línea con canales para la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, destacando en sus informes, que es relevante con el planteamiento de central de la globalización de las políticas públicas y de la educación seguido en este trabajo, que “en el contexto mundial de globalización, de innovación tecnológica, de cambios sociales, la crisis de legitimidad aparece como el factor determinante para que los gobiernos desarrollen estrategias de acercamiento a los ciudadanos de las políticas públicas”, en el cual debe incorporarse las universidades en el objetivo de su cercanía en la relación con la sociedad a la que sirve y legitima su actividad y utilidad de los servicios que presta.

Con todo, las TICs y la nueva gobernanza en las instituciones, tienen la posibilidad de conformar nuevas formas o complementar las normativamente existentes para la participación ciudadana, pero requerirá de una voluntad de liderazgo participativo y abierto al cambio y a la innovación en las instituciones, y en concreto, en las universidades.

5. La credibilidad y confianza ciudadana, en especial atención al control de la gestión pública, para lo que necesario asumir el principio de la necesaria rendición de cuentas de la institución universitaria, dando para ello más importancia y visibilidad a los controles internos

y externos realizados en la institución, a sus resultados y a las recomendaciones efectuadas, junto con un principio de ejemplaridad en la gestión pública para generar confianza en los ciudadanos, estudiantes o destinatarios de los servicios públicos.

Como expresaba Baltasar Castiglione, “la vida del príncipe es ley maestra de los pueblos, y es necesario de las costumbres de él procedan las de los otros”, lo que supone en la línea expresada por NEVADO-BATALLA, P.T (2014), que no solo basta con aplicar la ley o recuperar normativas estrictas y rigurosas, sino que hay que “ser ejemplar”.

La ejemplaridad exigida, crea pautas y una cultura en la organización, que se definen en la práctica con lo percibido de la dirección y de la gestión que se realiza en la misma, y que se interioriza en los miembros como valores y principios éticos exigibles, tanto a los líderes, como a los miembros en la organización, o en este caso, en la institución universitaria.

En este contexto de comportamiento ético, se han venido aprobando códigos éticos en las universidades, al igual que en el resto de administraciones públicas, de carácter Estatal, Autonómico y Local, destacando asimismo, la aprobación por el Parlamento Europeo del Código Europeo de Buena Conducta Administrativa, de la Unión Europea en el año 2013, que son un instrumento fundamental para regular las relaciones de los funcionarios y de la Administración con los ciudadanos, debiéndose guiar, a estos efectos, por los principios de una buena administración, como son entre los ya citados, los de: legalidad, proporcionalidad, coherencia y no discriminación y de igualdad de trato.

En España, con independencia de los códigos éticos que se habían aprobado en las diferentes administraciones, como meras declaraciones administrativas o pragmáticas, sobre el ideal o los valores que debían presidir la forma de actuar de los servidores públicos, será la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, el documento jurídico que sirva de base para establecer las normas de buen gobierno como eje de toda acción política, e igualmente de la actividad pública de las instituciones.

La importancia de la citada Ley 19/2013 de Transparencia, tal como reconoce en su exposición de motivos, aparte de ahondar en las carencias del acceso a la información pública, es en incorporar a una norma con rango de ley, los principios pragmáticos y sin fuerza jurídica contenidos en los diferentes códigos éticos o de conductas existentes en las administraciones, de forma que pasa a informar la interpretación y en su caso, la aplicación del régimen sancionador por el incumplimiento o actuaciones contrarias a los principios de buen gobierno que recoge en su texto, y sirve de marco para las normativas autonómicas y sectoriales posteriores.

De esta forma establece en su artículo 26 los principios de buen gobierno, generales y específicos de actuación referidos al ejercicio del cargo, incluyendo una tipificación de infracciones en materia de gestión económica-presupuestaria, y una graduación de las infracciones en función del incumplimiento de cada conducta tipificada.

Entre los principios de buen gobierno, que van a ser comunes con mayor o menor detalle en las diferentes administraciones, está como eje central, el servicio al interés público, con transparencia en la gestión de los asuntos públicos, dedicación, imparcialidad y objetividad en sus decisiones tendentes a conseguir la satisfacción de los intereses generales, sin

discriminación en el ejercicio de sus funciones, con la debida diligencia y conducta integra y honesta, entre otros, y muy importante, por su expresa acotación, “la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias y de los órganos que dirigen”.

Estos principios de buen gobierno y administración deben completarse con los principios generales de actuación que deberán respetar todas las administraciones públicas, recogidos en el artículo 3 de la Ley 40/2015, de RJSP, que incorpora como nuevos principios, los de transparencia y de planificación y dirección por objetivos, como exponentes del buen gobierno y del liderazgo estratégico en las instituciones.

Pero igualmente, en la línea de los principios de buena administración y modernización administrativa, hay que destacar las líneas básicas de comportamiento de los servidores públicos, mediante los Códigos de conducta que se encuentra recogido en el Estatuto Básico del Empleado Público.

La regulación contenida en el Estatuto, tenía como nota novedad, establecer una regulación general de los deberes básicos de los empleados públicos, basándose en unos principios éticos y reglas de comportamientos, que se constituían como códigos de conducta vinculantes, pues tal como expresaba en su exposición de motivos, “se incluían con la finalidad pedagógica y orientadora, pero también como límite de las actividades ilícitas, cuya infracción puede tener consecuencias disciplinarias”, lo cual suponía, en mi opinión, una revalorización de lo público sobre unos valores que acompañen el liderazgo y gobierno de las organizaciones, o en este caso de las universidades, que desarrolle una cultura de la ética, junto con los tradicionales principios de eficiencia, eficacia, y otros asociados al funcionamiento normalizado de las administraciones.

Este carácter vinculante supera de esta forma el contenido preventivo o programático de los códigos de conducta en las administraciones, pasando a incorporarse igualmente al Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos, que igualmente en su exposición de motivos ya explicita que “los valores de referencia no suponen un repertorio de principios éticos sin trascendencia alguna. Se trata, por el contrario, de principios inducidos de normas vigentes (...) cada uno de ellos tiene su manifestación concreta en una norma que provee la consecuencia de su incumplimiento o cumplimiento defectuosos”.

De acuerdo con estos planteamientos, el Estatuto comienza en su artículo 1,3, reflejando los fundamentos de su actuación: servicio a los ciudadanos y a los intereses generales, que posteriormente serán contemplados en los principios inspiradores del código de conducta en su artículo 52.

Todos estos principios tiene su reflejo igualmente en los preceptos constitucionales, así como en las normas que rigen las actuaciones, o que se derivan de los derechos de los ciudadanos en su relación con las administraciones, contenidas en las leyes 30 y 40/2015 de PACAP y RJSP, respectivamente.

De forma mas detallada, en su artículo 53 del Estatuto recoge una variedad de reglas éticas dirigidas hacia la actuación del empleado público desde una dimensión interna en el ejercicio de sus funciones, y unos principios de conducta en el artículo 54, algunos complementarios a los derechos de los ciudadanos ya reconocidos en disposiciones generales citadas, o como

inspiradores de posteriores principios como el de transparencia y accesibilidad de los ciudadanos “a los asuntos que tenga derecho a conocer”.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, la Ley 3/2016, de 30 de noviembre, del Estatuto de altos cargos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, además de los principios que se recogen en la citada disposición con el fin de lograr una actuación objetiva, transparente, eficaz, ejemplar, austera y de servicio los ciudadanos, recoge en su título VI el régimen sancionador y la tipificación de las sanciones, y se actualizó recientemente el Código Ético mediante Acuerdo 16/2020, de 7 de marzo, estableciendo criterios para garantizar la actuación ejemplar en el desempeño de las funciones públicas, basadas en la objetividad, transparencia, austeridad, eficacia, eficiencia, y los más importante, en su finalidad, en la atención preferente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mediante la adhesión voluntaria expresa e individual de cada miembro, derivando la aplicación de las posibles responsabilidades a la normativa que fuese aplicable.

Más allá de estas recientes y novedosas previsiones legislativas desde el punto de vista del buen gobierno y de la responsabilidad en el ejercicio de los cargos públicos, aplicables a las administraciones, y en los gobiernos de las instituciones universitarias, lo destacable es que se está propiciando una regeneración democrática en materia transparencia, ética pública y buen gobierno, exigible a un liderazgo de valores en la organización, en la línea de los principios del gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, que sin ser vinculantes, lo que pretenden es identificar objetivos deseables para el buen gobierno de las instituciones, y la forma de alcanzarlos, para que bien los legisladores, o los líderes de las organizaciones, en este caso de las universidades, puedan desarrollarlas en sus propios marcos de gobierno corporativo.

6. También señala NEVADO-BATALLA, P.T (2014), la transparencia en la gestión, como un instrumento fundamental de control y también de participación, igualmente incorporado al ámbito de la Administración Pública Estatal, Autonómica los Entes Locales y a las Universidades, donde se incluye en los planes estratégicos propuestos y formulados principalmente por el Rector y los equipos de gobierno de la Institución que lideran.

Así, en el ámbito de la Universidades Públicas, ARIAS,A (2015), señala la expresa mención del ámbito subjetivo de la LTBG (art.21, d) y el “Informe de transparencia en la web de las Universidades Españolas ,2018” realizado por la Fundación Compromiso y Transparencia, (CyD, 2019), en el que se recoge el cumplimiento de las Universidades del examen de transparencia.

La transparencia y rendición de cuentas tiene como objetivo principal, difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible, accesible a todos los grupos de interés, y de una forma íntegra y actualizada.

En el informe de transparencia realizado en el 2018, se parte de la idea, de que más que un problema de transparencia, lo que existe en las universidades es un problema por la ausencia de un sistema de gobierno eficaz, y de un control sobre las instituciones universitarias, que no debería entenderse con el que se realiza principalmente mediante un control político.

Por ello, es relevante tal como señala, que el margen de mejora pueda ser alcanzable y realizado mediante las acciones que proponga el propio gobierno de las instituciones universitarias, con independencia de las reformas normativas que deberían acompañarle.

Los resultados del informe 2018 de la Fundación Compromiso y Transparencia, constata esa realidad con el ejemplo del deficiente funcionamiento de los Consejos Sociales, y por ello, lo señala como un reto importante que tienen las universidades.

En el informe realizado en el 2018 ,se realizó sobre las siguientes áreas de información relevante : 1º) plan estratégico ; 2º) personal, relativa a la oferta de recursos humanos ; 3º) política y Gobierno, para conocer la estructura composición de los órganos de Gobierno ; 4º) Información sobre la supervisión y rendición de cuentas del Consejo Social; 5º) Entidades dependientes o instrumentales (fundaciones ,empresas ,etc.); 6º) oferta de titulaciones y demanda académica; 7º) información sobre el perfil del personal docente e investigador; 8º) Información relevante para alumnos; 9º) información económica (presupuesto ,cuentas anuales e informe de auditoría y 10º) Información sobre el desempeño general de la Universidad, resultados, relacionados con la actividad investigadora, rendimiento académico o la calidad de la docencia del profesorado .

Los resultados del informe muestran un descenso significativo en los grados de transparencia y de las prácticas de un gobierno de las universidades públicas respecto anteriores informes justificado por dos motivos: la introducción y formulación de nuevos indicadores, como la relativa al Consejo Social, y a un nuevo sistema de valoración que prima a aquellas organizaciones que se distinguen por la calidad, la pertinencia y la actualidad de la información ofrecida.

De las 49 universidades públicas analizadas: 19 han obtenido la calificación de universidades transparentes, 23 translúcidas y 7 opacas.

No obstante, por hacer una valoración positiva del informe, 5 tienen un nivel de cumplimiento total superior al 70 %, y también 5 mejoran su ratio de transparencia respecto a 2016.

Sobre cada una de las áreas , destaca el alto cumplimiento del área de Gobierno y de la información económica , así como la buena información, atención y comunicación al alumno; muestra la importancia que se concede a la planificación estratégica ,si bien existen caducidad de algunos planes estratégicos en parte debido a los procesos electorales de las instituciones, y cumplen en general con los indicadores de oferta y demanda; respecto al personal, la información está desactualizada, y es baja la información del personal docente e investigador, con un descenso así mismo de la información de los indicadores de investigación, debidos a la falta de actualización, y por último, es el Consejo Social el que presenta los niveles más bajos de cumplimiento, sobre todo el referido al informe de responsabilidad social.

En el informe del año 2019, a la vista de los resultados de la encuesta realizada a las universidades, se incorporarán nuevos indicadores de transparencia y buen gobierno, y con nuevas áreas correspondientes a Entidades dependientes y al Consejo Social, así como nuevos indicadores para el área de personal docente e investigador.

El informe de responsabilidad social cumple una función esencial para impulsar la transparencia de las instituciones, ya que debe incluir, como mínimo, un análisis de materialidad, identificando las áreas relevantes de la información ,los canales de diálogo con los distintos grupos de interés, y muy importante, sobre el cumplimiento de objetivos y metas, siendo el principal mecanismo que tiene la Universidad para rendir cuentas a sociedad de su

desempeño y de su contribución e interrelación con la sociedad, como establece el artículo 14 de la LOU.

El objetivo principal del rector como representante de los principales órganos de Gobierno de la Universidad, cómo del Consejo social, será no solo facilitar el acceso a los contenidos de la información a los ciudadanos, sino aquella que tenga la mayor relevancia y objetividad sobre el cumplimiento de las metas y objetivos, así como de las prácticas de buen Gobierno, para conocer y mejorar áreas de la institución con datos objetivados, así como para dar respuesta a las expectativas de los diferentes grupos de interés: alumnos, personal administrativo, profesorado, financiadores, proveedores, contratistas, administraciones públicas ,etc., por lo que este déficit de funcionamiento, es lo que conduce a un punto continuamente anunciado y propuesto por los estudiosos, investigadores, profesionales del ámbito universitario y del debate político, como es el de la necesaria y conveniente mejora y reforma de los órganos de gobierno, y de participación de la sociedad en las universidades españolas.

En el modelo actual de las instituciones universitarias, se le describe como el de un gobierno con diferentes órganos de dirección, de gestión, de control y de participación de la comunidad universitaria, donde es necesario conciliar las competencias de cada uno de sus líderes y miembros, con el asamblearismo corporativo.

Según PAREJO,L (2009) el gobierno Universitario se basa en la auto administración corporativista, caracterizada por la preponderancia de su carácter académico en su composición, mayoritariamente docente en los órganos de gobierno, y por el carácter instrumental de la parte no académica, de la organización administrativa, al servicio de aquella.

O bien, señalando que el actual modelo de “gobierno templado por el principio gerencial y centralizado, sin perjuicio de la desconcentración de las tareas ligadas a la investigación y la docencia, existen tensiones enfrentadas y no resueltas”, de las que en este escenario, cobra importancia fundamental la figura del rector.

También ARIAS,A (2025) citando a Mario de Miguel Diaz (2003), coincide en la consideración bicéfala de la organización universitaria, y como una de las causas de las principales dificultades para la eficiencia de la gestión organizativa, económica o académica, o citando a Ion Castro, (2011), que también señala la dualidad de estructuras donde coexisten dos jerarquías, y en las que el Rector, asimismo tiene un papel fundamental como mediador entre los diferentes intereses de ambas.

E igualmente, con la descripción de BENNIS, W (1995), que lo resumía diciendo, que hay algo que había aprendido en su trayectoria profesional, es que cuando las estrategias, procesos o la cultura cambia, la clave para la mejora sigue siendo el liderazgo, y quien en última instancia determina que las instituciones universitarias puedan alcanzar el éxito o el fracaso de la organización, es el liderazgo del rector y del gobierno que realiza en la institución.

La excelencia de la misión universitaria, pero especialmente la visión definida por el Rector y su equipo de gobierno no solo es una obligación institucional para asumir las nuevas demandas sociales, sino que es un factor fundamental en la competitividad y posicionamiento de la institución en un mundo globalizado.

Ya se planteó en su momento, en el encuentro de Rectores y otros miembros del Consejo de Universidades y presidentes de los Consejos Sociales en 1996, y ha sido igualmente una constante de todas las propuestas de reforma del gobierno universitario, que ésta debía estar centrada en “reforzar el liderazgo del rector”.

El Rector, de acuerdo con la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU), dirige la Institución y ejecuta los acuerdos de sus órganos colegiados, incluidos los del Consejo Social, y ostenta la representación de la Universidad, acentuando así su papel institucional y político, en la medida que se fomenta su ámbito de relaciones, interactuando con miembros externos a la comunidad universitaria, pero incluida en el ámbito de intereses de la institución con el entorno económico y sociocultural.

Igualmente, el rector debe impulsar y articular las estructuras y unidades o servicios de gestión de la investigación universitaria, la “arquitectura institucional de la investigación” a la que se refiere ARIAS, A (2015).

Tras las sucesivas reformas por la Ley General de Educación de 1970, la Ley de Reforma Universitaria de 1983, la Ley Orgánica de Universidades de 2001, con la modificación de 2007 mediante la denominada LOMLOU, y disposiciones posteriores, junto con los informes sobre el gobierno universitario, todas las propuestas de reforma han concluido con la necesaria reforma del gobierno universitario y del reforzamiento del liderazgo del Rector sugiriendo que debería llevar el máximo incremento legal y técnico, imprescindible para poder desarrollar la estrategia necesaria para adaptarse a este entorno cambiante, competitivo y globalizado, y también adecuar las estructuras y organización de dirección y gestión entre los diferentes órganos de gobierno de la institución.

Por hacer una referencia al último punto de partida, lo situaríamos en el Informe *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario español*, entregado al Excelentísimo Sr. Ministro de Educación el 12 de febrero de 2013, en el que se recoge como uno de los pilares esenciales de la reforma y del futuro:

1º. Reforzar la autonomía de las universidades y de los órganos unipersonales, muy particularmente del Rector.

2º. Reducir el tamaño de los órganos centrales de gobierno, de forma que Consejo de Gobierno y Consejo Social se integren en un solo órgano.

3º. Mayor presencia en los órganos colegiados de representantes externos a la universidad, pero exigiendo en correspondencia una mayor competencia y dedicación, esto es, que prevalezca en su designación su perfil y adecuación al papel que han de desempeñar.

4º. Profesionalización del gobierno y de las tareas en el máximo nivel organizativo de la universidad.

5º. Mayor transparencia y rendición de cuentas, con los contenidos anteriormente señalados.

En esta línea, debe darse el alto valor a la función del liderazgo del Rector y de su gobierno en las universidades, y de la necesidad de las necesarias reformas legislativas, para posibilitar el gobierno universitario ante estos retos, en los propios estatutos y con la utilización de los

instrumentos de dirección que sean apropiados, como es la dirección estratégica, para afrontar las demandas de la sociedad y los nuevos roles de la Universidad del siglo XXI, expresadas reiteradamente por los rectores de las universidades, que serán quienes lideren y sepan dar respuesta, a los retos y oportunidades de estas instituciones en los próximos y vertiginoso tiempos.

Solo desde la propia autonomía universitaria, que se ha mantenido ya desde el origen de la universidad, con el derecho reconocido a los maestros y los escolares para hacer un estudio general, y entre ellos a nombrar un mayoral, que se llama en latín *rector*, y que junto a la libertad académica ha permitido el desarrollo de las enseñanzas, de la investigación, el progreso y de la búsqueda de la verdad, pueden asumirse los nuevos retos y roles que se le demanda a la universidad.

Y solo desde la propia y una mayor autonomía, que exige de un sistema de gobernanza distinto del actual, y que debe ser facilitada por un marco legislativo que lo permita, podrán conciliarse los fines y roles de las universidades ante la sociedad, que seguirán siendo el alma perenne de la Academia.

12.La caracterización del liderazgo universitario.

Las instituciones universitarias se encuentran sometidas a numerosos cambios como resultado de nuevos escenarios económicos, sociales, políticos, demográficos, y más recientemente, un factor esencial de esta realidad, se inicia con el llamado proceso de Bolonia para facilitar el intercambio de titulados, que en la actualidad trasciende más allá de las fronteras de la unión europea hacia la globalización de la enseñanza superior, de forma que el posicionamiento institucional de las universidades y su visibilidad, ya se realiza mediante rankings, o comparativas en un contexto mundial y globalizado.

Junto a este escenario, las tradicionales actividades que se encomendaban a las universidades para docencia y la investigación, se le encomienda también atender las nuevas demandas de la sociedad, y la rendición de cuentas de los resultados de la transferencia del conocimiento, de la eficacia y eficiencia de las actividades que realizan, así como de su impacto en el desarrollo social, económico y cultural en el territorio en el que operan, incluido, el de la empleabilidad de los titulados.

En este contexto de cambios, que pueden calificarse como complejos, impredecibles, y con nuevos escenarios de las relaciones organizacionales, de la gobernanza y de las redes sociales, y de una gestión pública que cada vez es más una gestión del conocimiento, el liderazgo de las instituciones se encuentra frente a un desafío para ser el artífice del cambio, y poder anticiparse al futuro, creando el futuro de las universidades de excelencia.

La respuesta a estos retos, están íntimamente relacionada a su vez, con la creación de estructuras que permitan adaptar, o crear una organización más eficaz, desarrollando sus capacidades y dotándola de flexibilidad para adaptarse a las situaciones del entorno, con la creación y la gestión del conocimiento y de la innovación para transferirlo a la sociedad, y todo ello, en equilibrio con los requerimientos de los necesarios controles y de los sistemas de evaluación y rendición de cuentas, y con la transparencia necesaria, en definitiva, que los

actuales retos del liderazgo en las universidades son los de ser “artífices de organizaciones con nuevos diseños para nuevos retos”.

En este escenario, el liderazgo en la figura del rector y de su gobierno, es necesario también para comprender y dirigir el cambio venciendo la resistencias, con el fin de conseguir motivar e involucrar a los miembros de organización, para cambiar y comprometerse con una visión como la que define, casi poéticamente, NANNUS,B (1994), apropiada para grupo y para su tiempo, que refleje los valores, la cultura y los ideales de excelencia, ambiciosa y que refleje la identidad de sus miembros, “ideal, pero no utópica; lejana pero no imposible; difícil pero viable”.

El rector con su liderazgo, debe ser un “arquitecto del futuro”, sentando los cimientos para un éxito continuado, y partiendo de la consideración del liderazgo ajustada a la expresión de WERSISIN,J (2009), como la actividad de influenciar a las personas, para que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de sus objetivos, y al servicio de la eficacia colectiva y del éxito de la organización, incluyendo entre estos retos, el expresado por KOTTER,J (1992), de generar cambios, y como líderes, inspirar e integrar a los miembros de la organización alrededor de una visión compartida, en la línea de la hipótesis de este artículo, llevando a cabo un liderazgo estratégico en la organización.

El liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones, y por ello es importante identificar cuál es el modo en que un determinado tipo o estilo de liderazgo y de dirección, desarrolla una estrategia, y también los buenos resultados en la organización, para ser considerado como un liderazgo eficaz.

Los líderes modelan la organización, la desarrollan, y evalúan las decisiones que se adoptan, e igualmente es importante, tener en cuenta los efectos sobre los destinatarios de su actividad, en concreto sobre los actores internos y externos, y de la sociedad en general. De ahí la importancia de conocer el estilo de liderazgo académico, y de cómo ejerce su gobierno para conseguir un alto desempeño y sus excelentes resultados organizacionales.

12.1. El liderazgo en las instituciones educativas

Desde los principios de la historia y correlativamente con nuestra evolución, se ha intentado definir y caracterizar lo que es ser un líder, y lo que hace propio al liderazgo.

En principio, el liderazgo es una cualidad que comparte rasgos similares con el poder y con la función de la dirección, pero sin embargo cumple una función totalmente diferente y esencial, como es la de realizar un cambio en la organización, marcando un rumbo establecido o una visión de futuro, coordinando y motivando al personal con los valores y las inspiraciones requeridas para que se produzca el cambio, y creando con este fin, las coaliciones, alianzas internas y externas a la organización para alcanzar los resultados previstos, y la visión deseada.

Para abordar la caracterización del liderazgo, partimos de la afirmación de STODGILL,R.M (1948), de que existen tantas definiciones como personas han intentado definir este concepto, pero teniendo como referencias las diferentes teorías generales sobre liderazgo, y con el fin de delimitar y valorar el liderazgo universitario, hemos seguido una agrupación realizada por otros

investigadores, si bien resaltando sobre las mismas aquellos vinculadas con la dirección estratégica en las universidades.

Siguiendo las teorías de los rasgos, que señalan cualidades o características que diferencian a líder del resto de los miembros de la organización, COLLINS, J.C (2001), argumentaba que el liderazgo de excelencia sostenida, se correspondía con un sustrato de habilidades, destrezas, con rasgos de personalidad, que le identificaban como un líder carismático y transformador, construyendo equipos con su impulso organizativo para la creación de la estrategia liderada, y manteniendo una disciplina de pensamiento de la acción, esto es, para la consecución de la visión de la organización.

BENNIS, W (2000) los resumía con cuatro competencias determinantes para liderazgo exitoso la organización: a) gestionar la atención, en función de la capacidad de atraer a los demás hacia ellos, porque tiene una visión, unos planes, y los involucra transmitiéndoles su interés para alcanzarlos; b) gestión del significado, mediante la comunicación que realiza para hacer tangible y real a los miembros la visión propuesta; c) gestión de la confianza, para tener la fiabilidad y fidelidad de sus miembros y; d) gestión de sí mismo, para conocer las propias capacidades y utilizarlas eficazmente.

Este ejercicio eficiente del liderazgo, tiene su relación con la teoría de la contingencia o situacionales, cuyo principal referente sería HERSEY, P y BLANCHARD, K (1974), que sostenía que la efectividad del liderazgo dependía, primero del grado en que el líder sea capaz de adaptar o modificar su liderazgo cuando la situación lo requiera, y segundo cómo idea fundamental, a través del ajuste de su estilo de liderazgo con el nivel de madurez, o preparación de los seguidores o miembros de la organización.

De esta forma, el líder involucra y conoce el nivel de preparación de sus subordinados, del desempeño en sus puestos de trabajo y de sus actividades (aceptación de retos, flexibilidad...), y con el conocimiento de estos factores, establecerá el modo de dirigir a las personas, bien con un enfoque más dirigido al cumplimiento de las tareas u objetivos, o a las relaciones personales dentro del grupo para el cumplimiento de los objetivos.

Lo determinante de ese tipo de liderazgo, es que el líder valora qué base de poder debe emplear para cumplimiento las tareas, o para influir y motivar en los comportamientos para realizarlas, esto es, conoce el poder que tiene, cómo, y cuando utilizarlo, en función de una variable intrínseca con el propio entorno interno y externo de la organización, como son los condicionantes socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos.

Este tipo de liderazgo situacional también conllevaba el diseño de la organización y de las estructuras organizativas, el de los procedimientos y de los recursos para la implantación de la estrategia elegida, e incluso, para fomentar una cultura comprometida con la excelencia, habilitando a sus miembros para actuar inspirándoles una visión compartida, unos valores y creencias queridas para la organización, en la dirección donde señalan las teorías que se han venido denominando conductuales del comportamiento, entre las que destacan muy especialmente las investigaciones y aportaciones de las teorías transaccionales y transformacionales.

BURNST, T(1978), describió el liderazgo transaccional en base a la relación que existe entre el líder y sus seguidores, principalmente por el valor o beneficio que se recibe a cambio del trabajo realizado. En consecuencia, la capacidad del liderazgo se centrará en que los seguidores consigan los resultados a través de las directrices que previamente se les han dado, y en contrapartida, concederá las recompensas o contraprestaciones en relación con los resultados obtenidos.

En contraposición, el liderazgo transformacional se basa en estimular la conciencia de los trabajadores o seguidores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión por encima de sus intereses personales, para enfocar sus esfuerzos en los intereses de la organización.

Por ello, este tipo de liderazgo se ha vinculado con una fuerte visión y personalidad del líder, gracias al cual son capaces de cambiar expectativas y motivaciones de sus seguidores, y con ello, propiciar el cambio en la organización, a través de la visión y alcanzar los objetivos deseados.

Y asimismo, BASS,B (1985) también argumentaba que el líder podría realizar diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de la organización. De esta forma, el líder se convierte en un agente transformador para generar mejoras en la organización, y también con un sentido ético y de responsabilidad social corporativa con los grupos de interés implicados.

El rendimiento extraordinario lo conseguiría el líder mediante este estilo, motivando a los seguidores para hacer algo más que de que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios en la organización en beneficio de la colectividad o de la sociedad, mediante los siguientes comportamientos:

- a) Procurando que comprendan la importancia del valor de los objetivos propuestos.
- b) Impulsando a los seguidores para que, trascendiendo de sus propios intereses, los realicen en beneficio de los intereses de la colectividad.
- c) Cambiando los valores, y ejerciendo un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

En este contexto del liderazgo transformador, sintetiza unos comportamientos de liderazgo en el que el carisma del líder sirve para influenciar a sus seguidores, inspirando su confianza e identificándoles con su visión, y con la organización a la que pertenecen, proporcionándoles de esta manera, la visión compartida de los objetivos estratégicos que facilitará su cumplimiento implantación.

Igualmente, este estilo de liderazgo permitirá la consideración individual del líder hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización, y la estimulación intelectual de sus miembros, para generar la creatividad y realizar aportaciones en los procesos de cambio en la organización, y en conjunto, con la capacidad para motivar en los procesos estratégicos que son liderados.

Lo destacable de este estilo de liderazgo, es que permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento o de los objetivos y del desarrollo de las organizaciones (CORONEL,1995 y HUNT,1991), y por ello también puede considerarse como un proceso de liderazgo dinámico, que variará en función de las situaciones y el cambio estratégico que se lidere.

También es importante resaltar, que el campo de acción de este liderazgo transformador abarca a los diferentes niveles de la organización, lo que permitirá un efecto dominó de este tipo de liderazgo en los seguidores, y en sus respectivos niveles organizativos, mediante un liderazgo distribuido o delegado, que es perfectamente visible en las universidades mediante la delegación de las competencias del rector en otros órganos unipersonales, vicerrectores, u órganos de asistencia o asesoramiento del rector.

Otra consecuencia de este efecto dominó de liderazgo transformacional, es que, al permitir la creación de contextos organizacionales donde los seguidores pueden ejercitar y extender sus habilidades, facilita el desarrollo de sus propias visiones, independientemente del control y supervisión del líder (JUNG y SOSIK, 2002), lo que facilita el alineamiento de las acciones estratégicas en la organización, así como una mejora los comportamientos y percepciones de los miembros en las condiciones laborales, y en el clima del entorno organizacional.

De esta forma, como señalaba BASS,B (1985), el líder transformacional, al proporcionar una atención personal e individualizada de sus seguidores, permite una forma de trabajar, de solucionar los problemas, proporcionándoles las habilidades y capacidades, o bien trasforma los comportamientos específicos que se requieren y son necesarios para cumplimiento de los objetivos de la institución.

El resultado será, considerar el rol del líder como un “arquitecto social”, para lo cual tendrán que ser visionarios y capaces de alentar a los demás en favor del cambio, señalar los objetivos, y los destinos deseables y creíbles para sus seguidores, y con realismo para adaptarse a los nuevos retos.

Lo esencial de este liderazgo, en mi opinión, es como señalan BENNIS,W y NANUS,B (2008), la variable de la potenciación, en la que el líder “más que empujar a la gente, la traiga”, porque se motivan más por la identificación de los seguidores con el líder, que por los beneficios personales esperados.

El resultado es, que las personas en la organización con este estilo de liderazgo tienen un potencial para convertirse en “líderes auto dirigidos, auto regulados, y auto controlados”, por ese efecto multiplicador del liderazgo en la organización.

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de liderazgo en los centros educativos no universitarios, se relacionan con el denominado liderazgo educativo pedagógico en la línea de una dimensión transformacional del liderazgo, que implica a los directores de los centros tanto en el rediseño de la organización y de la enseñanza, como en el propio liderazgo educativo.

Supone, para el ámbito educativo de este tipo de enseñanza, el liderazgo del profesor junto con el de todos los agentes de las escuelas, construyendo un sentido de comunidad y del aprendizaje a través de un liderazgo distribuido entre sus miembros, que añade, según HARGRAVES,A y FINK,D (2008), un plus al liderazgo sostenido, creando un espacio aprendizaje amplio y profundo con valores sociales y morales, y con una participación más activa de la escuela en la vida pública.

Estaríamos con un liderazgo distribuido (SPILLANE,2006), o repartido (GROON, 2003), o simplemente delegado, o vicarial como se le ha denominado en el ámbito universitario, que permite un enfoque de colaboración o de trabajo en equipo, en el que un número elevado de

personas pueden asumir diferentes responsabilidades en la organización, o en todo caso, que se realicen facultades correspondientes al líder, como ocurre muy claramente en las instituciones universitarias, con los vicerrectores o los delegados del rector.

En las universidades, es una característica el liderazgo compartido o distribuido entre diferentes órganos de gobierno universitario, en las que existe, por una parte el órgano de liderazgo originario e institucionalizado en la figura del rector, con competencias propias, y en su equipo de gobierno, denominado Consejo de Dirección, con los vicerrectores con competencias delegadas del propio rector en las diferentes áreas estratégicas de la institución, con los delegados del rector y directores de área para el desarrollo principalmente de líneas estratégicas de la institución, y con competencias específicas de gestión económico administrativas distribuidas en la gerencia, así como los decanos, directores de departamento, y de otras unidades funcionales, con competencias distribuidas en materias específicas de docencia, investigación, y de gestión y de servicios universitarios en sus respectivas estructuras orgánicas.

Asimismo, existirá un liderazgo y gobierno compartido en otras instituciones vinculadas a la institución académica, reconocidas por imperativo legal y estatutario para el ejercicio de sus propias competencias, como lo serían los Consejos Sociales, como exponente de las relaciones de la sociedad en la universidad, y con el entorno económico social, así como con otros centros u órganos vinculados a la institución, pero con competencias distribuidas o desconcentrados en razón de la especialidad de sus actividades, como sería el caso de las fundaciones, institutos tecnológicos, o centros de investigación, y otras entidades en régimen de colaboración y alianzas con otras administraciones y organismos.

Como resumen del liderazgo transformacional, los principales factores que definen este liderazgo, es el de la influencia idealizada mediante un grado de admiración y respeto que se deriva por parte de los seguidores del líder, en su comportamiento específico, que puede hacer llevar los seguidores imitándole, a convertirse “en líderes por medio de la focalización de sus esfuerzos en torno a una misión común” (DAFT,R,2006), con capacidad para dar un sentido integrado al trabajo que realizan, e incluso, más de lo que inicialmente se espera por su compromiso por esa visión compartida, y por la estimulación intelectual por parte del líder, para favorecer la creatividad de sus seguidores para resolver por sí mismos las dificultades o problemas que se presentan, o que resuelvan las que le atribuye el líder.

12.2. Estudios de liderazgo en las facultades

Una de las escasas, y de las últimas aportaciones referida al liderazgo efectivo en la educación superior, la ha realizado MEWS, J.C (2019), en un estudio sobre cuál era el estilo de liderazgo preferido de las facultades y del personal en las instituciones de educación superior dentro los Estados Unidos.

El estudio se centró sobre un número de profesores y personal de varios colegios y universidades de los Estados Unidos, mediante un instrumento de encuesta de liderazgo denominado el VLS, y que dio como resultados de la investigación datos muy significativos:

1º. La evaluación estadística reveló preferencias colectivas para liderazgo democrático transformacional (M:4,25), y siendo el estilo menos preferido, el liderazgo laissez-faire (M:2,65).

2º. Los participantes de las facultades obtuvieron la puntuación más alta con el liderazgo democrático (M:4,30), y liderazgo transaccional (4,28), siendo la más alta del resto de los estilos, mientras que los participantes del personal obtuvieron para estos mismos estilos, una puntuación o preferencia más bajas (M:3,98 para ambos estilos).

3º. Los líderes practican el liderazgo transformacional para mejorar el rendimiento de sus seguidores, a través principalmente de la motivación inspiradora y la consideración individualizada de sus miembros, siendo este estilo, igualmente preferido tanto por los miembros de las facultades, como para el personal, siendo adecuado su empleo para la construcción de relaciones en la organización, y para el progreso continuo en el desempeño.

4º. El liderazgo transaccional, entendido como beneficio por tarea realizada, puede ser el más adecuado para tareas repetitivas o rutinarias, o bien, el que se realiza mediante incentivos asociados al desarrollo de proyectos innovadores, o de objetivos sometidos a su cumplimiento en un determinado plazo.

5º. El liderazgo democrático es más apropiado para docentes que para el personal, y más efectivo con grupos creativos, y para descubrir el potencial, el talento, y del desarrollo profesional de los seguidores.

Este estudio permite sacar unas conclusiones muy importantes, primero para definición de los estilos de liderazgo utilizadas en la investigación realizada, y segundo en la utilización del estilo apropiado para gobierno universitario:

1º. El liderazgo autocrático, como un estilo de liderazgo que limita la aportación de los subordinados, centrado en que el líder tome todas las decisiones por sí mismo y por los seguidores.

2º. El liderazgo transaccional, basado en la transacción entre líder y seguidores, en función de incentivos por resultados obtenidos.

3º. El liderazgo transformacional, en el que el liderazgo se basa en su carisma personal, en la inspiración, la estimulación intelectual, y en la consideración individualizada con sus seguidores

4º. El liderazgo autocrático/transaccional, o autocrático/ transformacional, como estilos de "liderazgo híbrido", donde el líder, o bien es el responsable de las decisiones clave, y proporciona incentivos o no, a sus a sus seguidores en función de los proyectos asignados, o bien, donde el líder asume el control y la dirección de la toma de decisiones, pero a la vez que promueve y alienta en los seguidores con su iniciativa para conseguir los objetivos del cambio.

5º. El liderazgo democrático, que se centrado en la delegación y en la participación con los seguidores, y donde el líder distribuye las responsabilidades, y atiende a las ideas de sus seguidores.

6º. El liderazgo democrático/transaccional, y democrático/ transformacional, también como un “liderazgo híbrido”, donde el líder consulta con sus seguidores durante el proceso de toma de decisiones, y define claramente los incentivos, tanto para las tareas como para los proyectos asignados, o bien, les involucra a los seguidores para la toma de las decisiones, y actúa como favorecedor de las decisiones de sus seguidores.

7º. El liderazgo de *laissez-faire*, con un enfoque pasivo de liderazgo, donde el líder es reacio a influir en los subordinados, o en dar alguna decisión, dejando éstas en manos de sus subordinados.

8º. El liderazgo situacional, en el que el líder puede adoptar diferentes estilos, con diferentes conductas directivas, en función de la situación, del entorno, y del grupo de seguidores.

En mi opinión, la importancia de esta investigación en las instituciones de enseñanza superior, y con las tendencias de las aportaciones que se han expuesto, están en la importancia del carisma, y la referencia de estilos de liderazgo desde la perspectiva de los seguidores, y con la evidencia, de que puede construirse un liderazgo efectivo en estas instituciones, sobre la base de un “liderazgo híbrido” enfocado a los seguidores, y con el fin de construir relaciones personales con ellos, para involucrarlos y motivarlos e iniciativas de cambio y del desarrollo estratégico organizacional, sin olvidar el carácter situacional del liderazgo universitario, que comprende desde la propuesta de un programa electoral o de una visión para la institución, hasta el desarrollo e implantación del mismo mediante el liderazgo ejercido.

Igualmente es de destacar, las preferencias colectivas, de docentes y personal, por el liderazgo democrático-transformacional para el gobierno de la institución, la construcción de relaciones y para progreso continuo desempeño; mientras que el liderazgo transaccional, puede ser más adecuado para tareas repetitivas, rutinarias, o administrativas, o cuando éstas deban desarrollarse mediante proyectos innovadores, o por objetivos sometidos a plazos; y finalmente, el liderazgo democrático, que es el más apropiado y efectivo para los docentes, que para el personal, tanto para descubrir el talento, como para el desarrollo profesional de los mismos.

Todas estas caracterizaciones del estilo de liderazgo tendrán su influencia directa sobre gobierno y las estructuras organizativas, y para las estrategias que se desarrollen en las diferentes instituciones.

Este enfoque sitúa el liderazgo universitario en la perspectiva de la gestión del conocimiento y de la innovación, que es una de las principales características de las instituciones universitarias, y como uno de los pilares centrales de su estrategia.

Gestión del conocimiento, que para BUENO *et al* (1988), comprendería el conjunto de procesos que permite utilizar el conocimiento, como factor clave para añadir y generar valor, y así conseguir una diferenciación respecto a otras instituciones, y la excelencia como objetivo institucional.

Este es el caso de las universidades, que se destacan por tener una gobernanza y una cultura orientada hacia la investigación, siendo proactivas el desarrollo y la extensión de las capacidades y recursos de la investigación.

La orientación hacia la investigación que está presente en esta tipología de universidades se proyecta en todos sus ámbitos de actuación:

a) el equipo de gobierno y la gobernanza y su cultura está enfocado a la investigación, y así también su estructura organizativa gira en torno a la investigación, como es el caso de la universidad de Barcelona, con los Grupos de investigación, los Centros de Investigación, y las Comunidades de investigación estratégica (CORES), que son los responsables del buen desempeño investigador.

b) en la universidad de Córdoba, con una cultura orientada a la investigación, y donde al profesorado se le reconoce por su pertenencia a un grupo de investigación, y se trabaja en un entorno de gran exigencia y competencia interna de investigación con el objetivo de ser pionera en la investigación, y en ser capaces de atraer el mejor talento investigador, y por ello lidera la Excelencia Internacional Agroalimentaria, siendo este propósito o su visión, el modelo clave de su gobernanza y del liderazgo ejercido en la institución.

Esta importancia del liderazgo académico estratégico orientada a la innovación, la definen y la caracteriza, TISEN *et al* (2000), como una "gestión estratégica de la innovación", que tiene también su importancia en el gobierno, porque supone:

a) la creación de estructuras específicas y principalmente en descentralizadas, junto con las funciones que desempeñan los responsables del conocimiento o en dos niveles: en la gestión del conocimiento que toma como referencia el conocimiento para la dirección estratégica de la institución, y en la gestión funcional del conocimiento, consistente en hacer fluir la información entre los órganos, lo que significa conectar a las personas para que sea utilizada en beneficio de la organización.

b) el establecimiento de un proceso inclusivo, donde todos los *stakeholders* son invitados a participar para que se incorporan a esta estrategia focalizada en la investigación y la innovación, con la multiplicación de estructuras administrativas específicas, tanto en la propia institución, como las que se creen con alianzas con otras organizaciones e instituciones que tengan competencias e intereses en la materia.

c) con la participación del propio profesorado, como agentes del cambio en la organización hacia estas prioridades estratégicas, en lo que se ha venido a denominar "comunidades de aprendizaje", (SENGE,P, 1996,) capacitándoles para liderar proyectos que permitan un proceso de transferencia de innovaciones y conocimiento, a las empresas y a la sociedad en general.

En este sentido la propia LOU, como la ley 14/2011, de 1 de junio de la Ciencia, la Tecnología, y la Información, permitían abordar la posibilidad de crear centros tecnológicos, parques científicos y tecnológicos, fundaciones o institutos universitarios, como instrumentos organizativos y de gestión alcanzar estos objetivos estratégicos declarados prioritarios en sus ejes, y para el posicionamiento, diferenciación de la universidad, y la identificación de sus miembros con la institución a la que pertenecen.

Todas estas aportaciones también sirven para focalizar el liderazgo con una mayor intensidad en las relaciones interpersonales de las organizaciones, en la línea de las aportaciones de las teorías de la psicología social de TAJFEL,H; HASLAM,S.A; REICHER,S y PLATOW,M (2011), que

hacen referencia a que la identificación social se puede considerar como la voluntad, el sentimiento, y la consciencia de pertenencia al grupo, y ese sentimiento de pertenencia no solo es clave para el liderazgo, y para la percepción y compromiso de sus miembros hacia la mejora, sino que también permite mantener la unidad, la jerarquía, el compromiso de la pertenencia, y la motivación de los miembros del grupo para cumplir la visión de la institución y los objetivos estratégicos.

Este caso muy destacable en las universidades con un fuerte carácter del ideario identitario de sus valores humanistas, como es el caso de la universidad de Navarra, donde estos rasgos culturales tienen un importante papel como generadora de compromiso con la institución, y de la socialización de sus miembros, y sirve a su vez de refuerzo de la estrategia, de forma que la visión y los objetivos definidos por la universidad se alinean muy claramente con los valores compartidos, y ambos se refuerzan mutuamente.

12.3. Estilos de liderazgo académico

Con este estilo de *liderazgo identitario*, podemos destacar las características que podrían aplicarse al liderazgo universitario:

1. La universidad considera al líder, o rector, como parte del grupo al que institucional y jerárquicamente representa.
2. El líder, o rector, defiende tanto al grupo, como a los intereses de sus miembros, en tanto que es uno de más de ellos.
3. Que el líder, o rector, reafirma y define el grupo, quienes son y cuáles son sus fines, con su programa o visión para la institución.
4. El rector debe mediar entre los requerimientos para el grupo (orientado al cumplimiento de las tareas), y las necesidades del grupo (sus emociones e intereses).
5. El líder, o rector, crea un escenario futuro y de propósito, que da sentido y contenido a la propia identidad del grupo, y que es el que él quiere representar para la institución.

Junto a estas características, HASLAM,S.A (2011), lo complementa con dos elementos del liderazgo identitario, que ya se han señalado, pero que es importante resaltar dada su trascendencia por dos motivos: por un lado, porque el liderazgo universitario es un liderazgo dependiente, tanto del contexto externo como interno, y en este último sentido, tiene un componente de equilibrio de intereses entre los componentes personales que forman, el grupo y el líder o el rector; y asimismo, es importante resaltar su carácter de ser un liderazgo multiplicador, compartido entre sus miembros, de forma que quien hoy lidera el grupo, mañana puede ser sustituido por otro del mismo grupo, y esto es un ejemplo de los mandatos universitarios del rector, que cuando finaliza su mandato, traslada el liderazgo y la continuidad de su proyecto a otro miembro del equipo, principalmente en un vicerrector.

Asimismo, este liderazgo universitario, para que sea efectivo, además de que el grupo le considere como uno más del grupo, exige que el líder ponga en marcha una serie de pautas para la práctica de este liderazgo identitario:

- a) El líder, o rector, debe reflexionar para conocer al grupo, las aspiraciones sus miembros con el fin de realizar propuestas acordes con sus necesidades, y que sean adecuadas para satisfacer y movilizar el apoyo colectivo a la visión o al objetivo propuesto.
- b) El líder, o rector, debe realizar una representación propia de la figura de quiere representar en la institución, en consonancia con sus creencias, valores, aspiraciones grupales y características académicas.
Esto conlleva representarse asimismo como “un prototipo del grupo”, porque lo primero para el liderazgo, para ser líder es querer serlo, y que así le vean los demás.
- c) El líder, o el rector, debe garantizar que la estructura propia organización esté reflejada con la identidad grupal de, “quienes somos hacia el exterior”, como el caso de la universidad de Salamanca, con una visión de una universidad abierta al mundo y a los estudiantes extranjeros.
Las acciones necesarias para conseguir el desarrollo de proyectos o retos que promuevan la identidad del grupo podrán realizarse con estructuras específicas, como pueden ser las de investigación de la universidad de Córdoba, o mediante alianzas estratégicas con actores externos, como la universidad de Cantabria con el Banco Santander, y por lo general, mediante símbolos que reflejen la identidad institucional, como es el caso con los logotipos asociados a las diferentes universidades.

Con todas estas acciones, el resultado será el ejercicio de un liderazgo universitario carismático, que movilice y motive a los miembros del grupo a través de su propia representación, como líder, o rector, y como representante del grupo y de la institución, de forma que con ello crea “un mundo social” en el que la institución se relaciona y desarrolla con los actores externos, con las empresas y la sociedad, con el fin de conseguir también resultados sociales y en la comunidad, en consonancia con las nuevas demandas del liderazgo moderno.

Así pues, un buen liderazgo académico es fundamental no solo porque desarrolla la universidad, sino porque al ocuparse de los conocimientos que ésta crea y transmite, contribuye al desarrollo también de las personas y de la sociedad.

La idea central de este estilo de liderazgo encuentra su encaje, en los grupos formados por unas candidaturas lideradas carismáticamente por un líder, el rector, representante y elegido por un grupo de apoyo, en el que posteriormente, cada uno de sus seguidores y colaboradores en el gobierno universitario, vicerrectores, decanos..., desarrollan sus relaciones dentro del grupo, establecen sus compensaciones esperadas, y el rol que quieren desempeñar en la organización.

Este enfoque también refuerza la posición de los seguidores en la medida en que influyeron en el líder, el rector, al concederle el estatus de su posición, y la legitimidad de su liderazgo, concediéndole también la posibilidad de influir, y la libertad, y la confianza para la dirección del grupo, proporcionando su apoyo y la información que les demande, sobre los resultados de los avances, y de las facultades que se les delegan.

Es un estilo de liderazgo interactivo de influencia mutua, tanto entre los líderes y los seguidores, que comparten en el grupo un clima de confianza mutua, con transparencia,

cooperación, y respeto, y lo que es más importante, con una perspectiva estratégica compartida para la organización.

En este estilo también tendrá su importancia:

- a) La propia estructura que el líder desarrolle la organización, para la toma de decisiones y la comunicación con los seguidores, más jerárquica u horizontal, más centralizada o descentralizada y, sobre todo, priorizando las líneas estratégicas que van a desarrollar sus colaboradores.
- b) La propia naturaleza de las tareas o de las competencias delegadas o distribuidas, así como alcance de las mismas.
- c) La propia situación en que aparezca el líder en el grupo, por haber sido elegido, designado, pactado o impuesto.

En este escenario, el liderazgo académico integra cuatro elementos esenciales: el contexto en que se realiza, los seguidores, el carisma o influencia del rector, y la transformación que produce en la propia institución y en la sociedad.

Otra aportación es que no podemos dejar de considerar en el liderazgo universitario, que también puede resumir las reflexiones realizadas, es el planteamiento de COLLINS, J (1969), que haciendo una evolución de los estilos de liderazgo, desde un liderazgo alta capacidad intelectual, competente, ejecutivo, efectivo, hasta llegar al “líder del nivel 5”, señala como elementos imprescindibles de este liderazgo eficaz, la priorización de un equipo adecuado para estrategia deseada, construyendo esta con un impulso organizativo orientado a la toma de decisiones, estando así más orientado hacia la creación y el mantenimiento del entorno organizativo, junto con la toma de decisiones, pero centrando su función directiva en clarificar y comunicar el sentido de identidad organizativa, el propósito y los valores de la organización, para cometer los cambios innovadores, y así alcanzar elevados niveles de excelencia.

Esta perspectiva, que tiene su plena aplicación a liderazgo universitario, introduce de nuevo un elemento muy significativo e importante, como factor de éxito de las organizaciones, y para los propios miembros, como es el cumplimiento de un determinado propósito, el de la visión que pueda desarrollar un liderazgo estratégico, y del cambio en las universidades.

Asimismo, este nuevo factor destacado del liderazgo, podríamos calificarlo como un *liderazgo efectivo*, (DRUCKER, P, 1986), en la medida en que, con el propósito, se trata de conseguir “los resultados”, y de que éstos satisfagan las necesidades de todos los interesados y actores, internos y externos de la organización, marcando con este liderazgo una diferenciación e identidad de la organización y de sus miembros.

Pero sí para DRUCKER, P (1986), el liderazgo es marcar la diferencia con resultados, el liderazgo también existe para cumplir las necesidades, aspiraciones, y valores de los miembros, porque como afirman RUSSEL, E y UNDERWOOD, C (2016), el propósito está en el corazón de la organización, de forma que, si la estrategia sirven para la visión (lo que se quiere ser), la visión sirve al propósito (la razón de ser) de la organización, lo que nos conduce a tener en cuenta una serie de tipologías de liderazgo humanístico, según las cuales, “un líder efectivo debe dominar los dos extremos del abanico: las ideas en el nivel de abstracción y las acciones el nivel más mundano”, expuesto así tan poéticamente por PETER, T y WATERMAN, R.H (1982), quienes asimismo manifestaban, que “virtualmente cada estudio académico ha llegado a la conclusión

de que la diversificación no canalizada, es un propósito perdido”, conclusión que confirma en mi opinión, que sin visión o propósito, no existe el liderazgo, ni seguidores.

Desde esta perspectiva, también se abren las posibilidades a las aportaciones al liderazgo universitario, con el enfoque de las teorías que podrían denominarse competenciales y de la personalidad, con referencia a las competencias como factor esencial que explican la función directiva y el liderazgo de las organizaciones, resaltando las que destacan los atributos de la personalidad definidos por GOLEMAN, D (2002), que se derivan a la denominada “inteligencia emocional”, como aquellos rasgos que los líderes deben tener, para conseguir no solamente los objetivos organizacionales, sino también para el desarrollo integral de la persona dentro de la organización, y de la satisfacción laboral mediante la gestión del conflicto y de un buen clima en la organización, generando el trabajo en equipo y la cooperación de las personas.

En este nuevo enfoque, que parte de las competencias como factores esenciales de la función directiva y del liderazgo las organizaciones, también influyen en el estilo de liderazgo, el que denomina del *líder resonante*, como liderazgo que genera resonancia, resaltando competencias relativas al conocimiento de uno mismo, a la autogestión, a una conciencia social, y una gestión y dirección mediante las relaciones personales; o del *líder coach*, caracterizado en crear alianzas, crecer en habilidades y dar forma al entorno de trabajo en la organización, mediante la colaboración, y con la confianza entre líder y seguidores para la gestión del cambio; el *liderazgo auténtico*, relacionado con la ética y los valores personales, y la disposición para generar un clima de confianza en la organización, inspirando un clima ético bueno, y la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores, de camino hacia un liderazgo de valores, en el que la visión del líder se convierte en un sentido comunitario, y en el que cada uno de los miembros de la organización contribuyen a institucionalizar su compromiso para transformar la sociedad, y con ello, convirtiéndose en “líder de líderes”, porque la visión del líder se convierte a su vez, en la visión de sus seguidores.

Con todas estas caracterizaciones del liderazgo, y utilizando igualmente unas formas más descriptivas de las competencias del liderazgo, BENNIS, W.G (1959), definía las características o atributos que podrían aplicarse en la búsqueda del “rector perfecto”, partiendo de la premisa de que “los rectores de las universidades tienen hoy en día la vida breve de una flor en primavera”, destacando así posibles estilos de rectores, como el tecnócrata o burócrata, el director colegiado, el líder posmoderno que se idealiza con los alumnos, el líder carismático por su atractivo personal o intelectual, el líder mediador, con su modelo de las buenas relaciones laborales, el pluralista ausente, cuyo único objetivo es recaudar fondos y nombrar subordinados, el rector proteico del renacimiento, el superhombre que asume todos los papeles, y si no queda otra solución, el rector interregno o interino, modelos de sobra reconocidos por quienes se han dedicado a la gestión universitaria.

En este escenario en el que el liderazgo universitario se correspondería con el ejercicio un liderazgo transformacional y carismático, y en el que el líder impulsa, estimula, y fomenta a sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos, y para generar cambios en la organización, también debe tenerse en cuenta, su influencia en los valores, en la cultura de la organización, y también podríamos añadir, en el entorno y en la sociedad.

12.4. El liderazgo global en las universidades

Los cambios a los que nos hemos referido, en el entorno socioeconómico, político, tecnológico, y cultural global, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros como a los agentes externos y a los grupos de interés, ponen de manifiesto el necesario encaje de las instituciones universitarias, y el de su liderazgo con esta nueva demanda organizacional.

A partir del análisis de la declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998), ya se señaló respecto a las instituciones universitarias, que junto a la misión de educar, formar y realizar investigaciones, como base de las clásicas competencias propias de las universidades, también surge “ la necesidad de reforzar y fomentar más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible del mejoramiento de la sociedad”.

De esta forma se amplía la misión de las universidades más acorde con el entorno actual de la sociedad del conocimiento, a una dimensión humana con valores tales como la responsabilización social, la justicia social, la ética, en definitiva, a unas nuevas demandas de la sociedad del Siglo XXI, que se trasladan al nuevo rol del liderazgo universitario para afrontarlas estas responsabilidades.

En este escenario globalizado da lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global”, que debe permitir a los directivos de las instituciones, liderar la diversidad y complejidad de las organizaciones que representan, y encontrar nuevas fórmulas y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originaran.

Siguiendo a BIRD,A (2013) que informa de más 150 competencias asociadas con la eficacia del liderazgo global, y el estudio del Consejo para la excelencia la gestión del liderazgo (2002), podríamos agruparlas en diferentes categorías aplicables al *liderazgo academico global*, relativas a:

- a) El conocimiento y mentalidad para entorno global, desde una perspectiva global para aprender y adaptarse a diferentes culturas, tendencias, tecnologías, y enfoques de dirección.
- b) A la gestión de las personas y de las relaciones, con habilidades interpersonales en entornos y valores culturalmente diferentes.
- c) A interactuar con colegas extranjeros sin existencias de jerarquías o estructuras verticales, determinadas por su posicionamiento económico, cultural o territorial.
- d) Formular una estrategia global, implementarla, y alinear los recursos y la estructura de la organización, para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional bajo este prisma.

En este nuevo escenario, en mi opinión, la dirección estratégica es la herramienta más potente de que dispone el líder académico, para construir una cultura del cambio en las organizaciones, capaz de romper con lo establecido para mejorar, crear, e impulsar a las instituciones para atender a las demandas de la sociedad y generar un mayor bienestar social, y un nuevo liderazgo transformador en las organizaciones, para cambiar obsoletos paradigmas, y propiciar

nuevas formas de dirección que promuevan la innovación y el cambio en las instrucciones ante estos retos.

Igualmente, el estudio INAC, de la Organización Global de *Executive Search*, bajo la premisa de los retos 2025, la visión de los CEOs de Latinoamérica se pronunciaba sobre las siguientes propuestas que emergen sobre liderazgo del futuro y para el liderazgo académico en un entorno global:

1º. Un liderazgo dinámico/transformacional, adaptándose a los retos de futuro, transformando el entorno a través del empoderamiento y desarrollo de sus colaboradores, requiriendo un pensamiento inclusivo que dé cabida a la contribución colectiva; todos estos factores convergen con el estilo de liderazgo transformacional y con una visión estratégica global compartida con los miembros de la organización

2º. Un liderazgo cercano al talento, con equipos cualificados, involucrados y comprometidos. El líder del futuro deberá aprender a desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan aprovechar las habilidades, conocimientos y el talento de su organización. También deberá escuchar, ser accesible e integrar los diferentes pensamientos multigeneracionales y multiculturales de sus colaboradores.

3º. Un liderazgo *múltitasking*, o multitarea, con capacidad adaptarse a diversas ideas, actividades y responsabilidades, con aptitudes para estudiar las opiniones del grupo, flexibilidad para seguir aprendiendo, y desaprendiendo para actualizarse constantemente.

4º. Un líder resistente, ofreciendo soluciones y con una visión para la crisis como oportunidades, y con conocimientos que puedan ser introducidos en el crecimiento de la organización, y con una capacidad de ver hacia el futuro, sabiendo adaptarse al cambio.

A esta tendencia habría que añadir, las conclusiones de la encuesta “Tendencias económicas, empresariales y laborales para 2016-2017”, realizadas por WOBI con motivo del *World Business Forum*, en Madrid, relativas a que el líder del futuro deberá ser un líder con inteligencia emocional, capaz de atender las necesidades y requerimientos de su equipo de trabajo emprendedor y comunicador, en la línea, en mi opinión, de perfilar un liderazgo colectivo en el que lo esencial es la colaboración, la comunicación constante, la flexibilidad, y la contribución de todos los miembros, a los objetivos y a la visión liderada en la organización.

No podría finalizar estas aportaciones del liderazgo del futuro para las organizaciones, también para las instituciones universitarias, sin señalar la descripción de la organización del futuro que realiza de una forma más descriptiva, y casi poética BENNIS, W.G (1959) ,que describe la organización del futuro a través de redes, con equipos de trabajo con cualquier cosa menos “pirámides”, donde el paradigma del éxito del liderazgo será alinear recursos y crear un sentimiento de objetivos compartidos, que merezcan la dedicación y el apoyo de las personas; para crear una cultura de respeto donde afloren las ideas, la creatividad, el aprendizaje y las capacidades de adaptación; donde aparezca la sensación de que las personas están en el centro de las cosas ,y no en la periferia, donde exista la creencia de que las ventajas competitivas y el éxito de las organizaciones se basan en el desarrollo y motivación de las personas que trabajan en ellas, y en este futuro, “ los líderes serán maestros, no Señores; formadores, no

comandantes, y donde su verdadera genialidad no estará en su logros sino en desencadenar el talento de otras personas”.

Toda una declaración de propuestas para afrontar la gestión del cambio, y para que el estilo de liderazgo académico sea eficaz en la dirección estratégica en las organizaciones, y en las universidades.

12.5. Liderazgo universitario estratégico.

Todas estas capacidades, en mi opinión, son las requeridas para un liderazgo universitario estratégico y transformacional, que tienen que estar a su vez, íntimamente relacionado con la propia creación de la visión estratégica corporativa, realista, de forma constructiva y pragmática, con la participación del máximo de interesados internos y externos, tanto en el momento de su elaboración ,como en su desarrollo y control, y que permita la construcción de relaciones estratégicas y alianzas con el entorno, y con una guía de implantación y de puesta en marcha bajo el liderazgo de la alta dirección de la organización, o en la figura del rector y de su gobierno en las instituciones académicas.

El punto de partida del presente artículo es analizar la función del liderazgo cómo factor esencial para la generación de cambios, y para la dirección de éxito de las organizaciones, y en especial de las instituciones universitarias caracterizando el liderazgo universitario.

Con este objetivo, es una relevancia la importancia del líder y del equipo dirección en la formulación de la estrategia, y en la eficacia o desempeño de las organizaciones, siguiendo a FINKLESTEIN (1992) y HALEBLIAN y FINKLESTEIN (1993), que ya sostuvieron en sus investigaciones, que la formulación de la estrategia está caracterizada por el equipo directivo y por la relevancia del estilo de liderazgo, como un factor esencial y fundamental para la eficacia de las organizaciones.

En esta línea, el estilo de liderazgo, en nuestra hipótesis, influyen sobre proceso de toma de decisiones, y el modo en que se ejerce el estilo de liderazgo marca una estrategia y la eficacia de su implantación en la organización, siendo además el líder quien diseña y fórmula el proceso de la dirección estratégica que se va a desarrollar en la institución.

Asimismo, en mi opinión, el estilo del liderazgo frente a la toma de decisiones está condicionando por un conjunto de factores, que tienen relación con los señalados por VROOM, V (2000), como pueden son:

- a) La relevancia de la decisión con la visión, y la posición del líder en la organización respecto a sus subordinados.
- b) La importancia que supone la decisión para el compromiso, para la atracción y la adhesión de sus miembros y subordinados.
- c) La probabilidad del éxito de la decisión, que a su vez dependerá de los mecanismos de comunicación y de relaciones interpersonales con sus miembros.
- d) De las características del grupo, de sus seguidores, y de sus expectativas del liderazgo en la institución.

Por ello, es oportuno considerar las funciones relevantes del liderazgo principalmente desarrollados en los modelos de dirección estratégica de las universidades españolas de alto desempeño, según el estudio cualitativo de ESCRIBÁ, A, *et al* (2019), realizados sobre una muestra de universidades con altos resultados en los grupos estratégicos anteriormente identificados por ALDAS *et al* (2016), con el fin de concretar: a) qué hacen las universidades con resultados excelentes desde el punto de vista de su dirección estratégica y organización; b) cómo diseñan implementan sus estrategias; y c) cuáles son sus buenas prácticas y resultados desempeño universitario.

Todos estos estilos de liderazgo nos permiten también concluir unas caracterizaciones sobre liderazgo universitario:

1º. El liderazgo universitario requiere en su desempeño unas habilidades personales y profesionales, que le sean reconocidos por sus seguidores, y que le permitan transmitir una visión con un propósito, o que vinculen a los miembros de la organización para conseguir objetivos comunes, que son los que se reflejan en su programa electoral o estratégico.

2º. Las habilidades profesionales deben facilitar conocer el funcionamiento los procesos de gestión y los resultados de la organización, para concretar su propósito estratégico de gestión en la organización, y que podrá ser muy variable y diferentes en función del estilo de liderazgo, que debe ejercer en función de la situación de su mandato.

3º Estas competencias las ejercerá el rector a través de un liderazgo situacional y contingente a la vez, o combinando ambos estilos; el transaccional principalmente con los miembros de la comunidad universitaria y los agentes externos, que han sido determinantes en su elección o designación para liderazgo; y el transformacional, en mayor medida para el desempeño de un liderazgo mediante una consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y de reconocimiento contingente a los miembros de su equipo y a sus subordinados, con el fin de realizar una dirección estratégica con una visión compartida.

4º La figura del rector, que ostenta la superior posición en la pirámide jerárquica de la institución, debe salir reforzada para la ejecución de sus competencias y la toma de decisiones, como proponen los sucesivos informes de reforma y mejora de la gobernanza, concretándolos en sus tres ámbitos de actuación: la dirección, el gobierno, y la gestión de la universidad.

Como punto de partida, el reforzamiento de la figura del rector precisa de una clara delimitación y equilibrio de sus funciones entre los restantes órganos de gobierno, buscando la unidad de acción institucional con la integración de las decisiones a un objetivo común institucional, mediante la planificación estratégica liderada por el rector, como instrumento de dirección y alineamiento de las diferentes actuaciones, junto con el principio de subsidiariedad.

En consecuencia, sin ser exhaustivo, las principales funciones de dirección deberían corresponderle la propuesta de elaboración de la planificación estratégica las líneas generales correspondiente a su mandato, como mínimo, y las líneas de priorización de las actuaciones de la institución en los ámbitos docentes, científicos, financiero y económico patrimonial, y en los ejes considerados estratégicos para la excelencia de la institución.

En esta línea, también debería promover y liderar la evaluación y mejora de la calidad de las actividades de docencia, investigación y gestión.

5º. El rector, respecto al propósito estratégico y el posicionamiento deseado, tiene una función esencial para determinar la misión y las características con la que desea ser reconocida, de acuerdo con los valores y la cultura de la institución.

Este posicionamiento destaca en la universidad de Navarra, por sus fuertes rasgos culturales y sus valores, y con una misión y visión clara y compartida en la institución, o bien se refleja, mediante un posicionamiento hacia una especialización y un enfoque decididamente investigador, como pueda ser en la universidad de Córdoba o la Autónoma de Barcelona.

A su vez, el papel del rector es imprescindible en el desarrollo de planes estratégicos en las diferentes unidades y servicios de apoyo a la institución, y en sus áreas prioritarias, como puedan ser la investigación, las infraestructuras, los servicios científico-técnicos, las bibliotecas universitarias, o los servicios de administración electrónica y digitales.

A su vez, en el ejercicio de sus facultades de dirección, el rector, debe perseguir en el funcionamiento de la institución, un gobierno operativo y de calidad, con una definición clara de las funciones de sus colaboradores, con el fin de dotar de la mayor agilidad, eficacia y coherencia a sus decisiones, velando por el cumplimiento de la legalidad, y es asimismo, directamente responsable de una política rectoral transparente, de una información y comunicación efectiva, y de una rendición de cuentas y de la responsabilidad de sus decisiones, ante la propia institución, y el resto de órganos, como el Consejo Social, el Claustro y los agentes externos y la sociedad en general, en función del servicio público que ha de realizar para la sociedad.

6º. En cuanto a su gobernanza, se debería reforzar la figura del rector y del rectorado en los procesos ejecutivos, bien con el nombramiento de delegados del rector en áreas estratégicas que él decida, como pueda ser la internacionalización, la empleabilidad, las tecnologías educativas, o bien con el apoyo de una Junta Consultiva, como es el caso de la universidad Autónoma de Madrid, o mediante un Consejo de Dirección, ampliamente regulado en cuanto a sus funciones y alcance de sus miembros en la universidad de Zaragoza.

Junto con las posibles comisiones que el rector, por propia iniciativa o juntamente con el Consejo de Gobierno, pudiesen crearse para el asesoramiento, elaboración de informes y propuestas para la mejora y diseño de las políticas de docencia, investigación, o gestión de infraestructuras, el órgano más importante, en mi opinión, para la dirección y el gobierno ordinario de la institución es el Consejo de Dirección o Comisión Permanente, que formado por los vicerrectores, secretario general y gerente, asesorará y ejecutará solidariamente y por delegación del rector, las principales competencias estratégicas de la institución: académicas, docentes, de los recursos humanos, y la gestión económica financiera, siendo un buen ejemplo de buenas prácticas de esta facultad, la Comisión Permanente de la universidad de Navarra que presenta un carácter eminentemente ejecutivo en la operatividad de la institución, o el ejemplo de la regulación del Consejo de Dirección de mayo de 2016, de la universidad de Zaragoza, en la que se determina la estructura, composición, régimen de funcionamiento y delegación de competencias entre sus diferentes miembros.

7º. El rector, en relación con las estructuras organizativas, dispone de capacidad para el diseño de las mismas, o para priorizar entre diferentes alternativas, que tengan como objetivo una mejor y mayor eficiencia organizativa, una diferenciación de sus recursos y capacidades, o la coordinación más eficaz de actividades, mediante la descentralización de la gestión y administración mediante diferentes opciones:

- a) Creando estructuras específicas, como es el caso de las oficinas OPEI para captación de proyectos europeos e internacionales, o mediante actuaciones de alineamiento de las acciones estratégicas con diferentes niveles o unidades, como es el caso de los directores de oficinas de carácter estratégico sobre igualdad de género, docencia digital e innovación, o de análisis y prospectiva, de la universidad Autónoma de Madrid.
- b) Priorizando la autonomía y la descentralización en la estrategia de investigación, con la creación de las comunidades de investigación estratégicas (CORES) de la universidad Autónoma de Barcelona, con el fin de mejorar la transversalidad y la dinámica de los investigadores y de los grupos de investigación, o con la utilización de los grupos de investigación como elemento clave de las políticas científicas y de las estructuras de investigación, a través de los Institutos Universitarios mixtos y grupos de investigación, de las universidades de Córdoba y Cantabria.
- c) Optando por la simplificación, mediante la fusión de centros y departamentos que realiza la universidad Pompeu Fabra, o la supresión de centros de la universidad de Zaragoza, para permitir una mayor comunicación entre ellos, la eficiencia de los recursos, y la descentralización de servicios.
- d) O bien, mediante la búsqueda del equilibrio entre la centralización y descentralización, que se realiza en la universidad de Navarra, pudiendo centralizar en los órganos rectores las decisiones relacionadas con la dirección estratégica, y descentralizar en los centros, las decisiones operativas y de relaciones con los grupos de interés.
- e) Redefiniendo el funcionamiento los centros o departamentos, y estableciendo contratos-programa que favorezcan la descentralización y la autonomía de gestión de los mismos, compatible, además, con el alineamiento con las líneas estratégicas de la institución.

Otra potencialidad de la autonomía institucional y de la potestad autoorganizativa prevista en la LOU, y que los estatutos podrían ampliarla para el ejercicio de dirección del rector y de su liderazgo institucional, es la creación de estructuras específicas de soporte a la investigación y la docencia, con la creación de institutos Universitarios de investigación propios o mixtos con otras entidades, públicas o privadas, de base tecnológica o de la salud como en caso de la universidad de Santander y el Hospital de Valdecilla y la Fundación Santander Universidades, y muy importante, con la creación de empresas y fundaciones y otras personas jurídicas para la promoción y la extensión de actividades estratégicas, principalmente relacionadas con la cultura, la internacionalización, o el desarrollo de infraestructuras, que siendo asumidos como fines propios de la universidad, les permita mediante el liderazgo del rector, una diferenciación y una mayor visibilidad y atractividad institucional respecto a otras universidades.

8º. En cuanto a las también amplias funciones de gobierno y gestión, hay que destacar las importantes funciones para la supervisión de la gestión administrativa, financiera y patrimonial, de los recursos humanos con las propuestas de relaciones de puestos de trabajo de personal docente y administrativo, la ejecución de acuerdos y aprobación de reglamentos internos, y de autorizaciones y nombramientos de cargos y miembros del personal

Asimismo, el rector tiene un papel preponderante en el establecimiento o de estrategias de diferenciación con el diseño de estrategias de recursos humanos en la organización, desarrollando las capacidades singulares de la organización, bien mediante la profesionalización de las funciones de dirección y gestión, como pueda ser con la vicegerencia de investigación de la universidad Autónoma de Barcelona, o mediante una política de atracción del talento investigador internacional de la universidad Pompeu Fabra, o buscando un perfil investigador para liderar los grupos de investigación, en la universidad de Córdoba.

9º. En cuanto al clima y la cultura de la institución, el rector tiene un papel importante en la política rectoral de comunicación, tanto a nivel interno como hacia los grupos de interés y a la sociedad, con el fin del reconocimiento y transparencia institucional de la universidad.

10º. En relación con las alianzas estratégicas de la institución, y como máximo representante de la misma, la posibilidad de actuaciones son muy extensas, dependiendo principalmente de las características personales y académicas del rector, y del propio entorno en el que opera la institución, como pueden ser las alianzas con los gobiernos regionales, con las empresas del entorno, o mediante intereses estratégicos compartidos, como es el caso de la universidad de Cantabria con el Banco Santander Universidades.

En definitiva la caracterización y en consecuencia, un reforzamiento de la figura del rector y de su equipo de gobierno en las líneas de actuación señaladas para un liderazgo académico, en su capacidad ejecutiva para la dirección y gobierno y de gestión de la institución, va a permitir conseguir los objetivos de buenas prácticas de buena gobernanza en las universidades, en la línea de una mayor eficacia y diferenciación en las actuaciones estratégicas de la institución, con el objetivo de alcanzar una mayor calidad y la excelencia en sus actuaciones de gobierno, y en el cumplimiento de los nuevos roles y demandas de la sociedad a la que sirve.

E igualmente para concluir, con la reflexión de BENNIS,W (1995), que lo resumía diciendo, que si algo había aprendido en su trayectoria profesional, era que cuando las estrategias, procesos o la cultura cambia, la clave para la mejora sigue siendo el liderazgo, y quien en mi opinión, en última instancia determina que las instituciones universitarias puedan alcanzar el éxito o el fracaso de la organización, es el liderazgo ejercido por el rector y del gobierno que realiza en la institución.

13.La evaluacion y medición del liderazgo universitario

13. Metodos y modelos de evaluacion del liderazgo

La investigación del liderazgo en las ciencias sociales, y en general, es un tema que como hemos desarrollado, ha despertado mucho interés desde hace tiempo, y lo seguirá despertando, mientras éste exista en las organizaciones sociales.

Además recientemente,AGUILAR-BUSTAMANTE,M (2017), citando a Gardner, Lowe, Mahoney y Cogliser (2010), así como de la revisión realizada en los últimos 20 años sobre el liderazgo, evidenciaron su crecimiento en la ultima década, cómo sigue atrayendo el interés de los profesionales para comprender este fenómeno, y en las escuelas de negocios para la formación de directivos tanto para la empresa como para la administración.

Tal como tambien expone MOLERO,F (2001), existen, y han existido, muchas maneras de aproximarse a él: desde perspectivas psicologicas, biológicas, antropológicas, sociales, jurídicas,..etc, pero igualmente señala, que” la evidencia empírica es aún imprescindible para continuar y fortalecer su comprensión”.

Y partiendo de la premisa atribuida a DRUCKER,P (1954) de “que lo que no se puede medir no se puede conocer, y lo que no se puede conocer no se puede mejorar”, una propuesta obligada para el estudio del liderazgo y de su incidencia en el gobierno de las universidades será la de proponer una evaluacion sistematica y aplicable al propósito del presente trabajo.

Para ello, la aproximación que se ha realizado del estudio del liderazgo, parte de la idea de que los diferentes trabajos, estudios e investigaciones realizadas, aportan en sí mismas un valor añadido o sumatorio al de la construcción, formulación o aceptación de una única teoría, no solo desde el punto de vista conceptual, sino tambien en la medida en que han permitido operativizar propuestas para la medición o evaluacion de los diferentes estilos del liderazgo, en las personas, en las organizaciones y en las relaciones con las sociedad.

Partiendo de una revisión historiografica de los diferentes análisis realizados en las diferentes teorías que han abordado el estudio del liderazgo, las primeras están asociadas al estudio de de las habilidades o sus características, a factores individuales, como el de las emociones, sentimientos o cognitivos, y de esta forma, en una primera instancia, las teoría de los rasgos o del gran hombre parten de las cualidades o atributos o características que permitan considerarlas como determinantes de un tipo de liderazgo, si bien solo pueden fundamentarse en la obsevacion o deducción sobre una posible relación causa-efecto.

Incluso estas teorías tuvieron su expresión en las teorías del delito de Lombroso (1983) y en la escuela positivista del derecho sobre el delincuente, que mantenía la premisa de que la criminalidad estaba relacionada con las causas físicas de los delincuentes, observables en ciertos rasgos fisonómicos como la forma de las orejas, las mandíbulas, el cráneo, etc, o también, por causas biológicas o del entorno.

Estas propuestas que llegaron a formar parte de la escuela positivista y del discurso científico criminalistico, en parte todavía sigue presente en cuanto a la consideración de ciertos factores que puedan ser considerados como atenuantes o condicionantes de determinados factores de criminalidad en los individuos, pero de nulo interés para su operativización a efectos de su

medición, salvo aquellas que tengan su relevancia a través de las encuestas o test sobre la personalidad para hacer una valoración de la persona sobre su comportamiento habitual, sus sentimientos frente a determinadas circunstancias, y sobre otro tipo de conductas de las personas, que tienen más importancia para el ámbito de la psicología clínica, que para éste trabajo.

Para una primera aproximación partiremos del esquema simplificado de PEIRO,V (1991), de que no existe una teoría universal del liderazgo, y señala no obstante dos variables para su estudio y medición: 1º) sobre el líderes, con sus elementos particulares, como puedan ser los procesos psicológicos básicos, las características de su personalidad, sus atributos, sus recursos; 2º) sobre la influencia de sus seguidores, bien desde una perspectiva individual o grupal y el contexto relacional, pero también añadiríamos el situacional, referido a donde cómo, y en que entorno sucede, y lo mas importante, que efectos produce, en sus acciones, tanto sobre los individuos, como a los interesados o *stakeholders* y a la organización.

Las aproximaciones metodológicas a través de las teorías situacionales, destaca el Inventario de Estilo y Adaptabilidad del Líder (LASI) de HERSEY,P y BLANCHARD,K.(1974), el cual se realiza mediante 12 ítems que se corresponden cada uno de ellos a una situación en la que la persona, entre 4 alternativas de respuesta, elige aquella que en una determinadas situación describe su comportamiento.

Posteriormente pasaría a denominarse (LEAD), como Descripción de la Adaptabilidad y Efectividad (LSS), que centraría los estilos de dirección orientado hacia las personas o las tareas, dando así lugar a diferentes estilos de liderazgo para una misma situación.

Podría incluirse en este campo aquellas que considerando los aspectos situacionales y a los comportamientos del líder, estos se ven condicionados por la actuación o percepción de sus seguidores.

Respecto a los comportamientos del liderazgo eficaz, YULK,G.A (1990), propuso conductas deseables en relación con: la planificación y la organización, y en la resolución de problemas; la clarificación y definición de las tareas, objetivos, prioridades y nivel de desempeño exigido; en la información y comunicación con los subordinados; en la motivación, desarrollo personal y delegación para la toma de decisiones; en el control y evaluación del desempeño y el reconocimiento de logros; en la gestión de conflictos y de equipos, y en la creación de relaciones y alianzas, tanto internas como externas de la organización.

Igualmente, CUNNINGHAM-SNELL,N y WIGFIELD ,D (2005),establecen siete conductas de liderazgo respecto de las cuales se establecen unos criterios que puedan ser evaluados y cuantificados según su cumplimiento.

Las conductas que podrían ser evaluadas estarían referidas a: 1ª) La comunicación; 2ª) Motivación y creación de equipos; 3ª) Reconocimiento de aptitudes y capacidades; 4ª) Confianza e integridad; 5ª) Planificación y priorización de tareas; 6ª) Supervisión y gestión de recursos; 7ª) Resolución de problemas.

Y desde la perspectiva de las conductas de los subordinados, en este sentido, la teoría de los sustitutos del liderazgo,establece que los aspectos organizacionales, de las tareas que se realizan y de los miembros, interfieren en los efectos del liderazgo, de forma que pueden

neutralizar o sustituir los efectos del comportamiento del líder, y partiendo de este enfoque se realiza la propuesta de evaluación mediante la Escala de Sustitutos del Liderazgo (*Leadership Substitute Scale*) de KERR,S y JERMIER,J.M (1978).

Dentro de las teorías conductuales, transformacionales o transaccionales, destaca el de la capacidad transformacional de los líderes, y el modelo de BASS,B.M y AVOLIO,B (1995) a través del instrumento o Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*,(MLQ-5X), el cual diferencia el liderazgo transaccional del transformacional.

El MLQ-5X contiene dos cuestionarios, para directivos y seguidores y que evalúa 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evitador, y cinco subescalas del liderazgo transformacional: 1) Influencia idealizada del atributo; 2) Influencia idealizada de la conducta; 3) Inspiración motivacional; 4) Estimulación intelectual y ;5) Consideración individual y a su vez, otras tres subescalas de liderazgo transaccional: 6) Premio contingente; 7) Administración por excepción activa; 8) Administración por excepción pasiva, y ; 9) una escala de no liderazgo denominada Laissez-faire. Además se añaden tres factores adicionales denominados como variables de organizacionales o de resultado: 1) Satisfacción, 2) Esfuerzo extra, y 3) Efectividad.

En la versión española, de QUIJANO *et al* (2008), el modelo se ajusta a cuatro factores: 1) Liderazgo transformacional; 2) Liderazgo facilitador del desarrollo-transaccional; 3) Liderazgo correctivo y; 4) Liderazgo pasivo-evitador.

Otro enfoque derivado de la capacidad transformacional del liderazgo, es la del modelo de POSNER,B.Z y KOUCES,J.M (1993), con el Inventario de Prácticas de Liderazgo (*Leadership Practice Inventory*, LPI), el cual describe cinco comportamientos: 1) Desafiar los procesos, 2) Inspirar una visión compartida, 3) Habilitar a otros para actuar, 4) Modelar el camino y 5) Alentar el corazón.

Sobre los efectos del liderazgo en los grupos y en los seguidores, están dentro de esta categoría la Escala de Liderazgo Grupal (*Team Leadership Scale*, TLS) de KLINE,T.J (2003) con evaluación de las dimensiones: 1) Habilidades de liderazgo facilitador, 2) Habilidades de liderazgo coach y, 3) Habilidades de liderazgo directivo-gestor.

Dentro también de la evaluación orientada a la percepción de los seguidores, se encuentran los modelos ROBLES *et al* (2008); GALFO (1975); o el Test de los Adjetivos de PITCHER, (*Pitcher Adjective Test*, PAT, 1999) o utilizando la percepción del trabajador para valorar la consideración e iniciativa del líder, (LOWIN, HAPRAGHAG, y HAVANAGH, (1969), SCHRIESHEIM y STODGIL, DL (1975).

Desde los planteamientos del liderazgo carismático se fundamentan en la capacidad de los líderes para adoptar comportamientos y acciones dirigidos a la realización de una visión y para evaluarlos surgió la Escala del Líder Carismático (*Charismatic Leadership Scales*, CHRSM) de CONGER,J; KANUNGO,R.N; MENTON y MARTHUR (1997), que evalúa los factores de : 1) Reverencia, 2) Confianza, 3) Satisfacción con el líder, 4) Identidad colectiva y 5) Manejo del grupo, dando lugar a una medida de un liderazgo “muy carismático” o “muy poco carismático”.

Incluso en esta línea se ha desarrollado un modelo de liderazgo espiritual basado en la confianza y valores humanistas, mediante la Escala de Liderazgo Espiritual (*Spiritual Leadership Scale*, SLS) de FRY, L.W y COHEN, M.P (2009).

En la línea de un liderazgo ético, transformacional, pero con claras diferencias, también se encuentra el modelo de medición del liderazgo auténtico de WALUMBA *et al*, (2009), o "*Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), que se basa en cuatro factores de valoración: 1º) la confianza en si mismo, relativa al conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo, y también de los demás que tiene el líder; 2º) la transparencia en las relaciones, en la medida en cómo se abre a los demás y cómo se muestra; 3º) el procesamiento equilibrado, entendido como las capacidades que muestra el líder para transmitir confianza y seguridad en la toma de decisiones y; 4º) moral intencionalizada, como autoregulación de la conducta y consistencia con sus valores y principios personales.

Una aportación mediante la caracterización de los estilos de liderazgo mediante el análisis de redes sociales, la ha realizado SARAVIA VERGARA, A (2014), utilizando la estructura de relaciones de liderazgo en los grupos sociales, mediante el cuestionario diseñado por MENDOZA, F (2008), formulando cuestiones para medir las dimensiones de liderazgo establecidas por BASS, B.M y AVOLIO, B.J: 1) "Amistad, grupo de pertenencia": las relaciones de amistad existentes entre los integrantes del grupo; 2) "Influencia idealizada atribuida": líderes que tienen la confianza y respeto del grupo; 3) "Influencia idealizada observada": líderes que son observados en el grupo como ejemplo a seguir; 4) "Motivación e inspiración": líderes que inyectan entusiasmo, optimismo y estándares de excelencia; 5) "Estimulo intelectual": líderes que estimulan la innovación y la creatividad del grupo; 6) "Consideración individual": líderes que se preocupan por el bienestar de los integrantes del grupo y les brindan apoyo; 7) "Indiferencia": identificación de los integrantes formales del grupo que no están integrados en él; y 8) "Amistad, grupo de referencia": líderes que impactan y movilizan hacia ellos a integrantes del grupo. Asimismo, en este estudio, MENDOZA, M.R (2008), incluyeron otras variables adicionales también asociadas al liderazgo: la amistad en grupos de pertenencia y de referencia, y la indiferencia.

Una segunda dimensión del análisis, siguiendo las variables asociadas al estudio del liderazgo, que realiza AGUILAR-BUSTAMANTE, M (2017), sería la relativa a la relación entre el líder y los seguidores, caracterizado en cómo evalúan la dinámica del liderazgo ejercido desde los diferentes niveles de la organización, y ello conlleva incluir en los estudios e investigaciones aspectos relativos al clima y la cultura organizacional, a las normas, las relaciones intergrupales, y mucho más importante en lo que a nosotros nos interesa, la alineación de los líderes con la planificación estratégica, con el sentido de pertenencia e identidad con la organización, con los valores y comportamientos éticos y sociales de la organización, aspectos muy relevantes que se han tenido en cuenta en el enfoque de ésta investigación.

Ahora bien, aunque básicamente el liderazgo efectivo tiene que ver con el impacto en la organización, en sus operaciones, en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, simplificado en estos términos por SEDDON, D (2003), igualmente señala AGUILAR-BUSTAMANTE, M (2017), que el aspecto menos estudiado del liderazgo se corresponde a entender las dinámicas grupales y la eficacia de los grupos como medida del liderazgo, aunque

se han desarrollado algunos trabajos sobre la forma de como los líderes crean organizaciones eficaces.

En el presente estudio se abarcará estas dos dimensiones, pero con una mayor profundidad y especificidad, por referirse al entorno universitario y sus especificidades en cuanto a la composición, funcionamiento y a sus órganos de dirección, junto con las conclusiones que se obtengan en base al estudio de los estilos de liderazgo, y con las aportaciones conceptuales, metodológicas y empíricas del liderazgo aplicables a éste estilo de liderazgo, tanto en los elementos particulares del mismo, como especialmente con la importancia de su función para la planeación y dirección estratégica de las universidades, en una triple vertiente: 1º) sus capacidades o habilidades interpersonales personales y profesionales, el conocimiento de uno mismo; 2º) en la gestión de las relaciones intraorganizacionales y a su conciencia social, relativos al sentido de pertenencia, identificación con cultura, valores y mejora de los intereses de sus individuos, que define al grupo y sus relaciones con el grupo y ; 3º) así como en sus efectos externos, en relación con el impacto y resultados en los intereses y expectativas de los agentes externos y de la sociedad, su gestión estratégica de la organización.

Por último, asimismo hay que tener en cuenta otros modelos de evaluación o medición de competencias utilizadas por las consultoras o especialistas de recursos humanos, que serían entre otras:

1. Las evaluaciones de 360º, a través de un test donde se integra la autoevaluación de los líderes y directivos y la que realizan sus seguidores o miembros de la organización.
2. El test de BELBIN, que describe el perfil del líder en función de la situación en que tenga que liderar, y de los perfiles que existan en los demás miembros del grupo. De esta forma describe 9 comportamientos, que también podrían ser roles del grupo, como el de presidente, o el de pensador o ideólogo, el de investigador de recursos, el de moldeador, el de constructor del equipo, el de controlador, el de especialista, el de finalizador de tareas, y el de implementador.
3. El test de MYERS – BRIGGS (MBTY), consistente en un test de autoevaluación de cuatro dimensiones, con dos posibles sentidos para cada una de ellas, dando como resultado un perfil de liderazgo orientado: 1) hacia la extroversión o la introversión en las relaciones; 2) hacia la percepción de la información por sensaciones o por la intuición; 3) por el pensamiento o por los sentimientos en la toma de decisiones; y 4) por el juicio racional para la planificación y la organización, o por las percepciones que recibe en la organización.
Los encuestados se clasifican en uno de los 16 tipos de personalidad según la puntuación que reciban en cada una de las cuatro escalas bipolares.
4. El test de FIRO-B, con un cuestionario de 54 ítems, completados con 24 preguntas en una escala de seis puntos, que van desde “nadie” a “la mayoría de las personas”, con las que se comparan las preferencias y patrones de comportamiento de los encuestados o del liderazgo desarrollado, con los de los individuos o seguidores de la organización.

5. El inventario de personalidad NEO Revisado, que mide 30 rasgos principales y 5 super rasgos, como son el neuroticismo, la extraversión, la apertura, la amabilidad y la conciencia, siendo aplicado preferentemente para la evaluación de la personalidad y de las características personales de los individuos.

Sobre estas evaluaciones realizadas principalmente por las consultoras y empresas privadas, se consideran más aplicables para la selección y promoción del personal directivo en organizaciones privadas, lo que junto a otras peculiaridades, características o especialidades del liderazgo público y del ámbito universitario, suponen unas limitaciones para el presente estudio, aun cuando muestran unos resultados interesantes e interpretables en las conclusiones destacadas por FURNHAM, A y CRUMP, J (2015), sobre el estudio de 5000 gerentes y de los rasgos que diferenciaban los niveles de liderazgo.

13.2. Las especificidades de la evaluación del liderazgo académico

Todo ello nos conduce a una serie de reflexiones derivadas de los paradigmas del y condicionantes del liderazgo en la Educación Superior, como no pueden ser otras, que las derivadas de las características propias de las organizaciones universitarias.

Algun autor, entre otros (SPENDLOVE, 2007), señala que las habilidades requeridas por los líderes universitarios son tan variadas que hacen difícil extrapolar los modelos definidos y aplicados sobre las empresas y los negocios, o sobre las complejidades del liderazgo existente por las tensiones inherentes al liderazgo y organización en la educación superior (ARIAS, A, 2015), o por los dilemas del propio gobierno universitario, entre ellos, los condicionantes de la autonomía, la delegación y participación predicables para estas instituciones (PRATS i CATALA, 2005), y otras, como son el resultado de las escasas investigaciones en este ámbito.

Una importante aproximación de los resultados de la investigación desarrollada por SCOTT y WEBBER (2008), citada por SANCHEZ-MORENO *et al*, (2015), identificó ocho dimensiones que deben ser tenidas en cuenta al planificar el desarrollo de los líderes, entre las que significamos aquellas que puedan tener una mayor relevancia práctica en el ámbito universitario:

1. El momento de su carrera en que se encuentran, lo que influirá en relación a sus motivaciones y prioridades.
2. Su trayectoria, aspiraciones profesionales e interés por promocionar.
3. Su condición "visionaria", a la que añadiría su "propósito", que se vincula con los principios filosóficos, sus objetivos y las habilidades para traducirlos en orientaciones prácticas en la organización.
4. La capacidad de emprendimiento, que es la que va a permitir a los líderes encontrar soluciones y oportunidades a los nuevos desafíos.
5. Las habilidades profesionales y personales, que facilitan interacciones positivas.
6. El conocimiento sobre el funcionamiento y los procesos de gestión y evaluación de la organización.
7. Los modos de afrontar y gestionar las crisis, que será muy variable y diferenciable en función del estilo de liderazgo.

8. Las aproximaciones multidimensionales para el desarrollo del liderazgo, relevante por la diversidad de tareas y responsabilidades que los líderes deben asumir o que van a llegar en el futuro.

Con estos enfoques, tiene sentido la evaluación de un liderazgo situacional y contingente a la vez del liderazgo universitario, condicionado por la necesidad de ejercer o combinar ambos estilos de liderazgo, el transaccional con los miembros de la comunidad universitaria determinantes de su elección o designación para el liderazgo, y el transformacional en el ejercicio del liderazgo mediante actos de consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y reconocimiento contingente de los miembros del equipo y de sus subordinados, realizando asimismo una dirección estratégica con una visión compartida, e involucrando a los grupos de interés para conseguir un cambio organizacional.

Sin embargo, es importante resaltar la importancia del liderazgo transformacional en la formulación realizada por LEITHWOOD,K; MASCALL,B y STRAUSS,T (2009), que aplicándola al ámbito universitario y al liderazgo del rector, tiene como retos:

1. Estimular el clima de colegialidad y una cultura de colaboración
2. Contribuir al desarrollo profesional de los profesores
3. No está unido solo a ocupar una posición formal en la cumbre de una pirámide jerárquica, ya que la iniciativa e influencia está distribuida o delegada entre sus miembros
4. Porque asigna a la persona elegida, el Rector, la iniciativa del cambio, liderando una organización que aprende para conseguir el cambio de la organización hacia la visión colectiva deseada
5. La capacidad del cambio, dependerá entonces no tanto en el liderazgo que se ejerza, sino en lo que denomina, como un "liderazgo múltiple" que se genere en los miembros y grupos de la Institución

Por ello, otras aportaciones muy importantes en este sentido, son las referidas al "Liderazgo Distribuido" principalmente del ámbito de los centros educativos no universitarios, y que autores citados como VAN AMMEIJDE, NELSON, BILLSBERRY y VAN MEURS (2009), sugieren su posible utilización, para que los líderes en las instituciones universitarias puedan superar los obstáculos derivados de la exigencia de la eficacia control y supervisión, señalando para ello algunas condiciones: organizándolas en dos niveles (la organización y el equipo), y en dos clases de procesos (internos y externos).

Para ELMORE,R.F (2008), sostiene que este liderazgo se trata más de un liderazgo como una "función distributiva" más que como un rol institucional, centrado en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y del rendimiento del estudiante, para lo que es importante una formación continua y actualización de conocimientos y habilidades, porque el conocimiento de la docencia está cambiando constantemente y así entender, hay que "reponer la población de líderes".

Otro autor que debemos citar, como es KEZAR,A y LESTER,J (2009), que sugieren una serie de capacidades más reconocibles y que entienden, se necesitan para promover una distribución del liderazgo en la Universidad: 1) la habilidad para instalar una visión de mejora continua; 2) el

poder supereditar las metas personales en beneficio de los intereses de la organización; 3) las capacidades para construir redes sociales y para comunicar; 4) las habilidades políticas para manejar posibles resistencias y buscar aliados y alianzas; 5) la capacidad para atraer recursos y apoyos externos.

Y finalmente, por su proyección a la sociedad, se trata para HANGREAVES,A y FINKL,D (2008), de un Liderazgo sostenible, que exige un espacio social y moral sostenible, para promover un aprendizaje para toda la ciudadanía y con un integración activa en la vida pública, en la sociedad.

Si a las dimensiones realizadas, añadimos las aportaciones de BLAKMORE,J (2005) de la búsqueda o necesidad de un Liderazgo dialogico y centrado en las personas, en las formas de gestión para promover culturas innovadoras y creativas, junto con el de un liderazgo en el marco de la “pluralidad de discursos” del liderazgo educativo, que señala GILLIES,D(2013), en el que aparece la gobernanza para un liderazgo en búsqueda de la eficacia, eficiencia y calidad centrada la gestión, estaremos ante una caracterización del estilo de liderazgo y del modelos de evaluación requerido para las universidades, y con las condicionantes y paradigmas que señalamos.

13.3. Propuesta de evaluación del estilo de liderazgo académico

De acuerdo con este planteamiento, proponemos la realización de una operacionalización del liderazgo universitario partiendo de las variables conceptuales del liderazgo que hemos desarrollado, que son el resultado de las reflexiones y aportaciones teóricas de los autores e investigadores citados, para realizar una identificación de las dimensiones que serán los aspectos a investigar dentro de cada concepto, a través de variables o características observables, que son susceptibles de adoptar cada estilo de liderazgo para la dirección estratégica de las universidades:

1. Dimensión relativas a las capacidades personales:
 - a. Integridad, honestidad y transparencia: cumple sus promesas, es coherente con sus pensamientos y palabras, y es un ejemplo con sus valores.
 - b. Cualificación técnica y profesional: analiza las situaciones y soluciona los problemas.
 - c. Conocimiento de uno mismo: autovaloración, autoconfianza, autocontrol y autogestión de sus emociones.
 - d. Autogestión: tendencia al logro de objetivos, con iniciativa, con optimismo y seguridad.

2. Dimensiones organizativas:
 - a. Mejora continua:
 - i. Es flexible ante las evidencias del entorno
 - ii. Desea aprender y enseñar
 - iii. Es creativo e innovador
 - iv. Coordina sus actividades buscando la eficiencia

- b. Trabajo en equipo:
 - i. Promueve la identidad y la interrelación entre los miembros
 - ii. Alinea los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos
 - iii. Reconoce los logros con un alto nivel de motivación
 - iv. Facilita el desarrollo de los demás y los inspira
- c. Logro de resultados:
 - i. Se alinea con la estrategia y establece metas
 - ii. Prioriza y alcanza los objetivos que se propone
 - iii. Calcula los riesgos, se enfrenta a los retos y aprovecha las oportunidades adaptándose rápidamente a los cambios
 - iv. Se preocupa por una gestión excelente y por la sostenibilidad social, económica y medioambiental
- d. Relaciones interpersonales
 - i. Se comunica frecuentemente y de forma convincente y se escucha y comprende las emociones de los demás
 - ii. Construye relaciones de confianza entre los miembros del grupo
 - iii. Gestiona los conflictos internos y los problemas de sus miembros generando un clima emocional adecuado
 - iv. Desarrolla personal y profesionalmente a los miembros del grupo

3. Dimensiones estratégicas:

- a. Fija la dirección hacia un rumbo establecido y crea la visión compartida y deseada para la organización (KOTTER, J, 1992)
- b. Tiene capacidad de adaptación para dar respuesta inteligente a los retos del cambio persiguiendo las oportunidades para crear el futuro: "Liderazgo del futuro" (BENNIS, W, 2000)
- c. Se asegura de que la organización sea flexible (Modelo FQM), construyendo con un impulso organizativo (COLLINS, J 2001) para gestionar el cambio de forma eficaz
- d. Supervisan e implantan las mejoras en el sistema de gestión, refuerzan la cultura de la excelencia y se implican con los grupos de interés internos y externos de la organización (Modelo FQM)

Esta propuesta de operativización y medición del liderazgo universitario parte de las diferentes variables que se han ido desarrollando para la caracterización del liderazgo universitario, para delimitar el estilo de dirección que se ejerce para conseguir en sus dimensiones estratégicas un alto desempeño y excelentes resultados organizacionales en la universidad, proponiendo un modelo más apropiado que se acompaña en el Anexo del trabajo, derivado del modelo transformacional de BASS, B.M y AVOLIO, B.J (1995), a través de su cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, caracterizado por los aspectos más relevantes de su ejercicio mediante los actos de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada, combinándolo con el transaccional con los miembros de la comunidad universitaria determinantes para su elección, junto con la valoración de la dimensión estratégica de su dirección con una visión compartida, involucrando a los grupos de interés internos y externos de la organización.

Toda esta aportación, será necesaria complementarla, como se ha expuesto, con la realización de un estudio metodológico cualitativo y cuantitativo del gobierno estratégico realizado en las universidades, de forma que puedan operativizarse los elementos o factores esenciales y determinantes de un liderazgo y del gobierno efectivo en las organizaciones universitarias, mediante un modelo de evaluación del gobierno universitario que se propondrá con el presente trabajo.

SEGUNDA PARTE

EL GOBIERNO UNIVERSITARIO

CAPITULO 3. LA EVOLUCION DEL GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES

3.1. Los estudios universitarios y su perspectiva historica

El origen del término universidad procede del latín *universitas*, aun cuando también se empleaba para definir cualquier conjunto de unidades, o a la totalidad de una cosa : así *universitas orationis*; o bien con *universitas generis humani* , el conjunto del género humano .

En el año 533 en el Digesto de Justiniano ya aparece *universitas* con el significado de agrupación, corporación, gremio, comunidad, colegio o sociedad, siendo éste el ámbito del significado que se corresponde con el nombre de universidad, al que se le daba en la edad media al conjunto de poblaciones que se agrupaban para defender en común sus intereses formando una unidad jurídica .

También en el derecho romano, corporación o colegio era la totalidad de las personas que lo integraban, con personalidad o entidad jurídica para realizar actos, como poseer y contratar, y a los grupos de personas dedicadas las acciones productivas a la enseñanza se denominaban *studium* o *universitas*, pudiendo ser de esta forma anterior el *studium* a la palabra *universitas*.

La universidad desde sus orígenes ha emprendido acciones relativas al hombre, a la ciencia y a la sociedad, y por ello sus funciones se relacionan con la enseñanza, la investigación, el progreso y el servicio a la sociedad. Esta es la principal característica de la institución como corporación, a cuyo fin es originalmente el estudio, la enseñanza y la investigación. Por ello, inicialmente también se refiere a ella con el término de escuela, como comprensión del conjunto de la universidad, tal como ya se señalaba en las Partidas de Alfonso X, “El Sabio”.

En Cataluña a partir del siglo XII e igualmente en los demás Estados de la Corona de Aragón, los municipios serán conocidos con el nombre de universidades, y fue este concepto de persona jurídica, formada por una pluralidad y diversidad de personas físicas, del que surgió el nombre de universidades para las agrupaciones de estudiantes y profesores.

Sin embargo, el primer estatuto orgánico universitario conocido, fue emitido por el legado papal Roberto Courcon a la Universidad de París en 1215, y posteriormente, en 1231 el sentido corporativo del término *universitas* fue reconocido jurídica y académicamente por la Bula “*Parens Scientiarum*” del Papa Gregorio IX, con lo que ya en 1261 aparecería el nombre concreto en la expresión “*Universitas Parisiensis*”, Universidad de París, con el término que se ha venido utilizando hasta la época actual.

Sobre el término de Universidad, DE LA CRUZ, A(1987:15) hace referencia una carta de Juan II al referirse a Salamanca, en la que se contiene la distinción entre el establecimiento de la enseñanza y la corporación, como el medio de cumplir su fin, y de ahí que sea muy acertada la idea de una universidad con un fin concreto, que reside en el estudio y en el desempeño de esta función.

En cuanto a su origen, existen diferentes posiciones en los estudiosos, bien las que se refieren a su origen en las escuelas municipales, episcopales, en las escuelas imperiales, pero en el caso de España, sería principalmente eclesiástica y monacal.

Como antecedentes de las escuelas organizativas de estudios superiores, se atribuye a Bolonia la “Constitución Habita”, dada por el emperador Federico I en 1158 para establecer “el estatus de los miembros del estudio de Bolonia” o “Boloñes”, frente a las quejas que existían o dificultaban el desarrollo del estudio, y con el fin de otorgar un particular “estatus” a los miembros del estudio.

Bolonia, en el contexto europeo fue importante por cuanto atraía a estudiantes de todo el continente, y fue ahí donde se formaron las primeras corporaciones universitarias según su “nación” de origen, eligiendo los rectores entre ellos mismos, y creando un tipo de *universitas scholarum* con un carácter ya democrático, participativo y estudiantil.

Posteriormente también se crearían tres escuelas; en París, la de Oxford en Gran Bretaña y en España coincidiendo en los estudios de Palencia hacia el 1184, si bien la de Salamanca ya estaba datada desde antes de 1229, y formalmente existe con la confirmación Pontifical por el Papa Alejandro IV, el 6 de abril de 1255 con una frase “*Multitudo sapientium sanitas est regnorum*” ,con lo que Salamanca junto con Oxford, Bolonia y París, serían la base de los estudios generales.

3.2. De las universidades medievales y el Antiguo Régimen

Con estos antecedentes de las universidades medievales y del antiguo régimen, las principales características que se derivarían de las primeras universidades serían:

1. El surgimiento de un derecho académico
2. El surgimiento de un estatus personal para docentes, que darán lugar a su tratamiento como corporación, como una *universitas personarum*
3. Junto al estatus personal y corporativo se añadirían otras prescripciones para regular las enseñanzas que se juzgan convenientes, y el control sobre las mismas
4. Se va añadiendo la concesión de una especial protección de las personas, y de un modo indirecto de una jurisdicción especial.

5. También se encuentran incluso, criterios más o menos generales sobre las cualidades que han de tener los profesores.

La jurisdicción especial es importante, por cuanto se traduciría en dos sentidos: respecto de las personas, y de las competencias que desarrollaban:

a). De las personas, que en el caso de Salamanca, serán “el obispo o el mástreescuela, quienes juzguen y realicen lo que entendieran en derecho”, y asimismo existiría el privilegio del escolar de responder ante su maestro, el obispo de la ciudad, o el alcalde del fuero. Habrá igualmente un juez académico en todas las universidades, que será el rector, salvo en Salamanca que corresponderá al maestreescuela.

b). Por razón de la competencia, que podrá ejercerla en materia o causas civiles, e incluso, con salvedades en los criminales. Y en el ámbito territorial, en el caso de Salamanca los privilegios, la bula y los estatutos, señalaban un alcance de 4 dietas (una dieta: diez leguas: cinco kilómetros), esto es un dominio de 110 kilómetros, aunque el rector salmantino hizo comparecer a su vez en a sujetos desde Aragón, e incluso en desde las Indias (DE LA CRUZ, 1987:43).

En estos casos, el maestreescuela en Salamanca, y los rectores en las otras universidades, juzgaban a los universitarios y a las personas que estuviesen ligadas con ellos, en un radio de al menos 110 kilómetros, y respecto del procedimiento *sine strepitu de plano*, esto es, sin posibilidad de un juicio de apelación, (*apellatione remota*).

En cuanto a las enseñanzas, tienen su reflejo en Las Partidas, al definir los estudios generales y particulares. El mismo rey Alfonso X, promotor de “Las Partidas” hace una aplicación económica para la universidad de Salamanca dotando de cátedras de leyes y decretos, con su correspondiente dotación económica, dando así una mayor preferencia a la de derecho frente a otras disciplinas.

Serán entonces, posiblemente “Las Partidas” el código normativo, donde en principio se regulen y establezcan el contenido, organización y funcionamiento de las primeras enseñanzas universitarias.

En el título XXXI, Ley I de “las Partidas”, señala “qué cosa es estudio y cuántas maneras son de él y por cuyo mandado debe ser fecho”, describiendo al estudio como “ayuntamiento de maestros y escolares que se hace en algún lugar con voluntad y con entendimiento de aprender los saberes”.

Así distingue que hay dos maneras: el estudio general, en qué hay maestros de las artes gramática, lógica, retórica aritmética, geométrica, música y astronomía; y otra, en decretos y señores de leyes, y de cómo este estudio ha de ser establecido por mandato de Papa, emperador o rey.

Igualmente señala como estudio particular, con el que se quiere decir “cuando algún maestro enseña en alguna Villa apartadamente a pocos escolares y cómo este puede hacer perlado o consejo de algún lugar “y en “qué lugar debe ser el establecidos el estudio y cómo deben estar seguros los maestros y los escolares que vinieren a leer y aprender “, siendo ésta referencia, el

de la seguridad para los estudios, la base de la agrupación de los miembros del estudio, tanto para los docentes como para los escolares

También señala curiosamente, con estos fines, que “los maestros enseñen los saberes a los escolares para que vivan sanos y el que puedan folgar y percibir descanso a la tarde cuando se levantasen cansado del estudio”, y que igualmente debía de haber abundancia de pan y de vino en buenas posadas, en los que pudieran morar y pasar el tiempo los escolares sin coste.

Contemplaba el deber que ya hemos señalado, de asumir las funciones de protección que inicialmente se les otorgaban a los escolares, que se establecerían por mandato real para que existiera una protección especial para maestros y escolares, estableciendo sanciones para quienes los contravinieran, y así:

” los ciudadanos aquel lugar donde fuera hecho el estudio deben honrar mucho y guardar a los maestros no embargar por deudas, ni hacer deshonor ni daño ni fuerza y creo maestro escolares y sus mensajeros y sus cosas debía ser seguras y defendidas cuando van al estudio e forma que quien contra es oficiase tomándose por fuerza robando lo que es suyo deberá pagar por cuatro y ser escarmentado por quebrar esa seguridad o ser echado sus oficios por difamadores y escarmentados por albedrío del Rey”.

En su ley III establecía cuántos maestros por lo menos deben estar en estudio general y el plazo el que debían ser pagados; en su Ley IV, en qué manera deben los maestros mostrar los saberes a los escolares; en su Ley V, en qué lugar deben ser ordenados las escuelas de los maestros : las escuelas del estudio por lo general deben estar en un lugar apartado de la Villa, la más cerca unas de otras, y así pueden los escolares preguntar nosotros cosas que se dudase, todo un código de buenas practicas docentes para su tiempo.

Y finalmente, en cuanto a lo que podría denominarse el gobierno de los escolares, contemplaba en la Ley VI, “de cómo los maestros y los escolares pueden hacer Ayuntamiento y hermandad entre sí y escoger uno que los castigue “.

Asimismo, dispone la primera referencia al oficio del rector y a su designación:

“que tenemos por derecho que los maestros y los escolares puedan hacer un estudio general, porque en ellos se juntan con intención de hacer el bien y son extraños y de lugares lejanos, dónde conviene que se ayuden todos al derecho cuando les fuera menester en las cosas que fuesen apro (en beneficio), de sus estudios o de sí mismos y de lo suyo”.

Asimismo, por otro sí, se refiere al rector como regidor del estudio:

“que puedan nombrar o establecer de entre ellos un Mayoral sobre todos al que llaman en latín rector, qué quiere decir regidor del estudio, para que merezca en las cosas que fueran convenientes, convenibles y razonables y derechas”.

En Las Partidas, el rector está así considerado como “un gobernador de la Comunidad de estudio”, y entre sus primeras funciones están:

“debe castigar y premiar a los escolares para que no se levanten en bandos ni peleas con los hombres del lugar en quisieran sus estudios mientras sí mismos y que guardarse en todas sus maneras o modos ni falten a la honra ni daño a ninguno, para defenderse que no anden noche, que estén tranquilos en las Posadas ,y que procuren en los estudios aprender y hacer

una vida honesta y buena, que para eso fueron establecidos los estudios y no para andar de día o por la noche armados pues forzamos en peleas y hacer otras locuras o maldades y daño y estorbo en los lugares donde viviesen y si esto a tu hace entonces el juez los debe castigar y enderezar de manera que se quiten el mal y hagan el bien “.

En la Ley VII, regula el ejercicio de cuáles jueces pueden apremiar a los escolares:

“los maestros pueden juzgar a los escolares en los pleitos y a las demandas qué hubiese de unos contra otros, y en los otros que algunos hombres les hiciesen que no fuesen sobre un pleito de sangre y asimismo el resto de juicios sobre las causas de los escolares” .

También en Las Partidas ya establecían una primera estructura académica, en la que los grados de menor a mayor, eran de bachiller licenciado y doctor, el grado supremo en la carrera académica, de cuya etimología ya indica su principal característica, cómo es la misión de enseñar, y por ello se habla de los requisitos para conceder la *licentia docendi* mediante un examen, y la respuesta a las preguntas que se le hagan, con el fin de conceder la licencia para “enseñar, tomando el juramento de que enseñara bien e lealmente “.

Esta es la primera y más completa regulación del establecimiento de la enseñanza universitaria, y de las primeras funciones y forma de elección del rector, como regidor del estudio de los escolares y del comportamiento de la agrupación estudiantil, con la regulación de sus derechos, y también obligaciones para el estudio.

Si bien posteriormente, en la ordenación académica boloñesa cada nación escogía entre sus miembros un rector que la gobernará y la defendiera de conflictos, en Salamanca se llegó a tener más de un rector, uno para la nación leonesa y otro para la catalana.

El cargo del rector era anual, y en Salamanca se elegía el día de San Martín y los universitarios deben jurar obedecerle “*inlicitus et honestis*” , y entre sus cometidos estaban: reunir a los consiliarios, cuidar de la provisión de cátedras, ordenar las lecturas o lecciones, etc.

La figura del maestreescuela sólo se conservaría en Salamanca, donde ostenta la jurisdicción en detrimento del rector.

Los consiliarios en Salamanca estaban para aconsejarle, elegidos entre los no oriundos de esta ciudad, por qué “sin ellos no se puede gobernar rectamente la República del estudio “como decían las constituciones ilerdenses.

El Claustro, era un colectivo de deliberación y de gobierno, constituido por la reunión del rector, consiliarios, doctores y maestros, siendo el órgano soberano y supremo de la universidad. Entre sus funciones estaban la modificación de los estatutos o constituciones y también la provisión de cátedras la provisión de las cátedras.

De esta forma, ya en las constituciones ilerdenses, se va formando los órganos de gobierno universitarios, donde al claustro lo denominaron como el órgano deliberante y legislativo; al rector, como un órgano ejecutivo y judicial, con la excepción hecha en Salamanca por la presencia del maestreescuela; y a los consiliarios, como un consejo, qué ayude y aconseje al rector .

Junto a estos cargos, existían otras figuras que no son de gobierno, como el maestro de ceremonias el bedel, los estacionarios, y así mismo la universidad como corporación poderosa, tenía sus administradores, mayordomos, sus propios notarios y escribanos, su maestro de obras y una serie de empleados como el “alguacil del sosiego” en Salamanca.

Otro aspecto a considerar el ámbito de la universidad, es comprenderla como “la ciudad del estudio”, dónde los universitarios, profesores y alumnos, son *cives* de una comunidad, una *civitas studi* que ya se describió en las Partidas, y ello también conllevaba, como es en el caso de Salamanca la concentración de edificios, en lo que sería el antecedente de una comunidad universitaria.

Con estos fundamentos, surge el embrionario de la organización universitaria, en la que la universidad que se había venido rigiendo por disposiciones pontificias y regias desde sus orígenes, hasta que a partir de 1218, es cuando el monarca Alfonso IX decide fundar en Salamanca un nuevo centro de estudios, aprovechando la vieja escuela catedralicia, y comience así la estructura y organización de la universidad, que en su esencia se ha venido desarrollando hasta la actualidad.

En este sentido, RODRIGUEZ-SAMPEDRO,L (2002) se plantea en qué medida surge la universidad, si bien lo desde las normas procedentes de autoridades externas, o de las normas propias de la corporación, que se irían desarrollando de forma gradual, o incluso, sino existe realmente una diferenciación entre ambos supuestos.

En todo caso, sí que distingue entre los privilegios externos, y los productos propios, o de la institución:

1. Los privilegios, serían los documentos otorgados por el Papa, rey o emperador, con la concesión de derechos y libertades, que configurarían el estatuto jurídico de maestros y estudiantes, al tiempo que la estructuraba la institución en la sociedad del momento, y con el poder o las autoridades existentes en su momento.

2. Mientras que con los estatutos, éstos serían una reglamentación interna, una obra de sus propios miembros, que se aplicaba sólo a ella, y que incluso, su inobservancia conllevaba una sanción disciplinaria corporativa.

Sin embargo, también afirma que esta diferencia aparecen desdibujada en muchas universidades, bien porque eran los pontificios, investidos de la condición de visitadores, quienes se encargaban la reforma de los estatutos, o bien porque los propios universitarios acostumbraban a solicitar la confirmación de sus estatutos por parte de la autoridad regia o pontificia.

En todo caso, en la ciudad de Salamanca, se confirma, que siempre aparece el nombre de un rey o un papá sancionando con su autoridad el marco jurídico de la universidad.

Así, como primer documento normativo universitario, sería el privilegio dado por Fernando III en Valladolid, el 16 de abril de 1243, para extender el seguro regio a los escolares salmantinos, “*e a soso mes e a sus cosas*”, agravando las penas a sus ofensores, y disponiendo un Tribunal especial donde fuesen juzgados los conflictos entre los estudiantes y los vecinos de Salamanca.

Se configuraba también en este primer privilegio, las costumbres y los fueros, pero también “en casas como las otras cosas”, como una doble protección que tenían los estudiantes desde la fundación de las Escuelas por Alfonso IX.

Años después Fernando III, en 1252 volvería a favorecer a la universidad con la confirmación del seguro regío, la extensión del portazgo, y la prohibición de embargar o prender los bienes de los escolares, salvo por deudas o fianzas propias.

Pero sería Alfonso X el Sabio (1221-1284), el gran valedor de la universidad, como hemos señalado, porque confirmó los privilegios de sus predecesores, e hizo una reglamentación más sistemática de las disciplinas de estudio, y ordenó al Consejo salmantino su cumplimiento, y la protección de los escolares y los estudios, prohibiendo bajo graves penas toda ayuda a los estudiantes revoltosos que los estorbasen, entre otras muchas reglas que dictó para el estudio.

Alfonso X el Sabio, en la línea de tutela y fomento de la escuela salmantina, efectuó con la Carta de 2 de mayo de 1254, lo que BELTRAN DE HEREDIA, V (1953), considera la conversión de un auténtico Estudio a la Escuela Salmantina, y a su vez, con sus estatutos y privilegios jurídicos, lo que supondría un paso importante en la configuración de un fuero propio universitario.

También la monarquía, para el control externo de la “*Universitat del Estudio de Salamanca*”, estableció en el documento de 1254 la figura de *los conservadores*, que serían los encargados de guardar y preservar los privilegios de la universidad.

Por su parte, para RODRIGUEZ-SAMPEDRO,L (2002), la propuesta los estatutos partió de la Universidad con una Carta real enviada al Concejo de Salamanca en 1252, que se planteaba como contestación a las quejas que habían hecho llegar al rey para denunciar el poco caso que se hacía sus privilegios, y esta concesión del rey Alfonso X , es lo que considera como una primera actividad deliberante del cuerpo universitario, y un acuerdo sobre esos capítulos o estatutos formalizados en un texto que más tarde presentarían al rey para su aprobación, y qué tras consultarlo y dar su conformidad los clerigos de la Corte, manifestaba “*pro onra de mi e de mios regnos e de los escolares e de toda tierra*”, quedando así aprobados los estatutos.

Así surgió la concesión el 18 de mayo de 1254, que BELTRAN DE HEREDIA,V (1953) denominó la Carta Magna de la Universidad Salmantina, como un conjunto de preceptos que regulaban la vida académica institucional, con las disciplinas objeto de estudio, el número de salario de catedráticos y oficiales de cuyo cargo se hacía el rey, los temas de alojamiento y manutención de quienes vinieran a estudiar, la designación de jueces que habían de juzgar a los estudiantes pendencieros, y también se nombraban conservadores regios del estudio .

Con este planteamiento lo importante es que se fijan por escrito los primeros estatutos académicos, y se validan por autoridad real, con capítulos que afectaban a la vida universitaria.

Siendo el poder supremo eclesiástico, a quien correspondía tomar las decisiones para el encumbramiento del Estatuto, fue Alfonso X quién al año siguiente solicitó al Papa Alejandro IV nuevas peticiones: la confirmación obtenida por la bula dada en Nápoles el 6 de abril de 1255, que supuso para Salamanca la calificación de Estudio General Pontificio, y de esta forma pasaría a depender de la máxima autoridad en el ámbito de la Iglesia.

A partir de entonces le corresponderá al pontífice conceder privilegios; así a petición de los rectores, maestros, y estudiantes Alejandro IV permitió a la escuela salmantina que tuviera sello propio, que vendría a considerarse como un reconocimiento de un signo de personalidad jurídica propia, reforzando de este modo su entidad corporativa, y para que “tuvieran su sosiego los estudiantes y no se distrajesen y que no tuvieran que abandonarlos por motivos de juicios o comuniones”, también pusieron el estudio bajo la autoridad judicial de un delegado Pontificio desplazando al obispo en estas ocasiones. En estos casos, fue elegido el maestroescuela investido de facultades, que le situaban en lugar del Papa dentro de la Academia.

También consiguió Alfonso X de Alejandro IV, la validez universal de los grados académicos conferidos en Salamanca, mediante *Bula anagni*, el 22 de septiembre, si bien con la excepción de su aplicación a los estudios de París y Bolonia. De hecho, posteriormente, la propia universidad de Salamanca ya aparecería citada en las actas del Concilio de Viena de 1311- 1312, como una de las cuatro grandes universidades.

El diseño organizativo regio y papal de la Universidad Salmantina, se completaría en 1333 con nuevas disposiciones del control eclesiástico interno, siendo de esa época la bula *Summa Drovilit*, que con el respaldo regio otorgaba al maestroescuela catedralicio, concebido como el representante pontificio en la universidad, la capacidad del otorgamiento de las licencias para enseñar y la determinación de grados.

El Papa Benedicto XIII, denominado también Papa Luna, dotaría Salamanca de las primeras constituciones generales o de planificación normativa de la universidad, el 26 de julio de 1411, conocidas como La Constitución de 1411, que contenía preceptos destinados a reforzar el orden y la autoridad el interior del estudio, perseguir las conductas que pudieran entorpecer su función propia, y el maestroescuela pasó a ser ensalzado, convertido en el delegado inmediato del Papa en el estudio, y no dependiente en el ejercicio de tal función de ninguna otra autoridad eclesiástica inferior.

Con la Constitución de 1411, en la línea de la tendencia centralista, también contenía poderes disciplinarios con sanciones de pérdida de grados catedráticos, y de cargos e inhabilitaciones para para ellos; arbitraba sin apelación los conflictos entre rector y consiliarios con ocasión de las elecciones, y utilizaba censura para el empleo de obligaciones, y oficios y cargos del estudio, incluidos del rector.

Un punto a destacar del texto de la Constitución de 1411 es que contenía 32 constituciones o capítulos, en los que existe la aparición del nuevo colegio, donde se agrupaban doctores y maestros bajo la presidencia de un “*primicerius vel prior doctorum*”, elegido anualmente por ellos mismos.

También, se recoge en ella, y es curioso, que es restringido los cargos de rector y consiliarios a los clérigos no casados mayores de 25 años, y no naturales de Salamanca, ni domiciliados en la ciudad. Igualmente existen referencias a costumbres, estatutos y constituciones anteriores, a los requisitos para acceder a los cargos y la duración, y orden de las diferentes enseñanzas, tasas de propinas y derechos de salarios, y número de cátedras .

En 1422 sería el último Corpus reglamentado un refrendo papal, y siendo designado Martín V, como cabeza única de toda la cristiandad en el Concilio de Constanza, otorgaría nuevas Constituciones de 1422, en las que aparece el Claustro de diputados, una especie de Junta de Gobierno jerárquica curiosamente ya limitada a 20 miembros, y se robustecería el papel del profesorado, en detrimento del estamento estudiantil.

Durante los siglos XV al XVII, un conjunto de bulas y posteriores Constituciones supusieron la consolidación progresiva del conjunto de normas oficialmente aprobadas, que supondrían el marco teórico del funcionamiento institucional en un contexto de costumbres, tradiciones y rituales normativos de la universidad de Salamanca.

Una fuente muy descriptiva del gobierno de las instituciones universitarias en estos siglos, lo revela el estudio realizado por ALONSO ROMERO, M.P (1993), sobre la jurisdicción y el gobierno de la universidad de Salamanca a fines del Siglo XVI, pero que a su entender, igualmente podría explicar la situación de la institución a la existente dos siglos antes.

Partiendo de un cuestionario que el Consejo Real dirigió en 1789 a todas las universidades españolas solicitando información sobre su fundación e historia, régimen de gobierno, jurisdicción, número de cátedras, ministros y colegios, las universidades enviaron sus respuestas, recogiéndose entre ellas la “Memoria de algunas cosas de consideración concernientes al buen gobierno de la Universidad de Salamanca”.

En el caso de la Universidad de Salamanca, destacaba en el informe de la visita, que existe un precario equilibrio de poderes en el seno de la institución, por el excesivo poder del maestrescuela y sus oficiales, “que no hay quien les eche mano y no son ministros, sino dueños y señores de todo y pueden hacerlo” y de esta forma coexisten dos esferas de poder en continuo enfrentamiento, y para el que no existe cauce de resolución señala, pues “de puertas para adentro, ambas esferas son mundos separados; el rector y el maestrescuela se sientan juntos en los claustros, pero en el plano institucional, no se da entre ellos necesaria comunicación”.

De ahí que, ante el conflicto permanente en la universidad salmantina, que igualmente podría trasladarse con el funcionamiento al día de hoy de las universidades, se acudía a una instancia superior de poder, al rey o a su Consejo, en este caso, para la resolución de sus “endémicos conflictos internos que estaban integrados totalmente en la inercia del día a día”.

Pero mucho más interesante son las informaciones, “en lo que toca al oficio del rector”, que es cabeza de la universidad, y del cual y de su claustro depende el buen gobierno de ella y de su hacienda (British Library, Eg.349, ff. 160-168).

Sobre sus informaciones, se ofrece advertir cuatro cosas de importancia y curiosas, sin las cuales no se podría cumplir con su oficio (de rector):

1. “Que como en las constituciones y estatutos no hay edad determinada para este oficio, acontece de ordinario que recaiga en poder de muchachos, que faltos de saber y prudencia, no pueden atender ni atiende a la universidad, y con facilidad y ligereza se dejan llevar por sus pasiones y particulares deseos de sus amigos.

2. Que es un inconveniente que el oficio de rector dure solamente por termino y espacio de un año, que como se pasa como un soplo, cuando ha entrado el segundo año expira el oficio, y de esta manera la universidad es gobernada por personas sin inteligencia y experiencia, y así vendría acierto que el oficio de rector durase tres años por lo menos.

3. Que en las cosas tocantes a su oficio no tiene jurisdicción, y así ocurre en los claustros donde preside, en las provisiones de cátedras, y lecciones de oposición y demás actos públicos en los que existen desordenes, desobediencias, porque los estatutos no le dan mano.

4. Que, en lo tocante al Claustro, lo que más desean sus miembros, es ser más dueños y señores de los negocios y poder y dispensarlos a su voluntad, por lo que les conviene que los rectores sean niños poco inteligentes y experimentados y que tengan poca mano y autoridad y que duren poco tiempo en su oficio.

Y todo esto es lo que se ofreció en su informe, para advertir de las cosas que pasan en la universidad, porque como relata en él, “hay en mucho número que reformar...y inbien (envíen) una persona del con mucha brevedad, y ponga en razón las cosas della de que ay extrema necesidad”.

Hasta comienzos en el siglo XIX las universidades continuaría de forma independiente con el mismo modelo de gobierno y disponiendo de su propio régimen jurídico, disfrutando toda comunidad universitaria de un foro académico reconocido, bien por Reyes o por los Papas.

Es este informe la descripción del gobierno universitario de la época, pero que igualmente se puede trasladar a la cuestión universitaria en sus sucesivas etapas históricas, y más en la actualidad, en lo que podría ser un antecedente referido a la necesidad de las reformas del gobierno universitario, y del eforzamiento del papel del rector.

3.3.De la Constitución de 1812 a la reforma del Plan Calomarde.

Con la Constitución de 1812, aprobada por las Cortes de Cádiz, se proclama la soberanía de la ley sobre el rey, y una organización basada en los principios de igualdad, libertad y de la propiedad, de marcado corte liberal, en que se dedica por primera vez, en su Título IX, a la instrucción pública, resaltando de ésta forma la importancia dedicada a la educación por los constituyentes liberales, y al papel que representa en la nueva sociedad liberal.

En el Dictamen del Proyecto de Decreto que le seguiría, “de arreglo general de la enseñanza pública”, de 7 de marzo de 1814, se reflejaba que “sin educación, es vano esperar la mejora de las costumbres, y sin éstas son inútiles las mejores leyes”, lo que supone una clara declaración sobre la importancia de la educación ligada al progreso de la sociedad y para el ejercicio de las libertades y derechos que se reconocían a los ciudadanos en general, porque para los liberales de la Constitución de 1812, solo con una población instruida y conocedora de sus derechos y obligaciones podría articularse un Estado democrático y de derecho.

Y de ahí la importancia de esta concepción, que articularía el esquema básico de la educación, y que se ha recogido con matices, en todas las reglamentaciones posteriores.

En este Título IX, se recoge la universalidad de la enseñanza primaria, la universalidad de la educación primaria y la uniformidad de los planes de enseñanza para todo el territorio y aspectos relativos a las universidades, y señalando que las competencias de la educación recaerían en las Cortes y no en el gobierno.

En su artículo 367, establecía qué "... se arreglará y creará el número competente de universidades y de otros establecimientos de instrucción, que se juzguen convenientes para la enseñanza de todas las ciencias, literatura y bellas artes", ordenando un plan de enseñanzas uniforme en todo el reino, "debiéndose explicar La Constitución política de la monarquía en todas las universidades y establecimientos literarios, donde se enseñen las ciencias eclesiásticas y políticas".

Y en su artículo 369, contemplaba la existencia de una Dirección General de estudios, compuesta de personas de reconocida instrucción, a cuyo cargo estarán, bajo la autoridad del Gobierno, la inspección de la enseñanza pública.

Posteriormente, con el fin de elaborar una ley general de instrucción pública que recogiera los principios constitucionales citados, Manuel Alonso Quintana elaboró un informe para proponer los medios de proceder al arreglo de los diversos ramos de instrucción pública (*Informe Quintana*), que posteriormente se le daría forma con una cobertura legal en 1821, con la aprobación en durante el trienio de 1820-1823, del *Reglamento General de la Instrucción pública de 1821*.

El Reglamento de 1821 establecería por primera vez la estructura del sistema educativo, dividido en primera, segunda y tercera enseñanza; se regula la existencia de la instrucción pública y privada, y se determina la gratuidad de la enseñanza pública.

Con el establecimiento del poder absoluto por Fernando VII, se derogaría el *Reglamento General de Instrucción Pública*, y la publicación en su defecto de *El Plan literario de estudios y arreglo general de universidades*,(1824), del *Plan y Reglamento de escuelas de primeras letras del Reino* (1825) y del *Reglamento general de las escuelas de latinidad y colegios de humanidades* (1826), denominándose a estas reformas, como el Plan de Calomarde, por haber sido el responsable de su redacción.

La situación planteada por las reformas del Plan Calomarde, aprobado por Real Orden de 14 de octubre de 1824, supondría la uniformidad de los estudios en todas las universidades, una excesiva reglamentación, y la articulación de una jerarquización en su funcionamiento por parte del gobierno, tanto en su inspección como en la dirección de las escuelas.

De esta forma, en su artículo 1º, establecía que el plan literario de estudios y el arreglo general de gobierno interior y económico, y de disciplina moral y religiosa, serán uniformes en todas las universidades de la península e islas adyacentes, salvo excepciones que se recogerían en la misma ley.

También señalaba en su artículo 5º, las universidades que subsistirían en la península, como las de Salamanca, Valladolid, Alcalá, Valencia, Cervera, Santiago, Huesca, Sevilla, Granada y Oviedo, y en las islas, regulando en su artículo 6ª, que las rentas y efectos pertenecientes a las suprimidas, se adjudicarían por un decreto especial a las más pobres e indotadas, o a los

seminarios más inmediatos y necesitados, regla que bien podría ser un modelo de financiación universitaria de acuerdo con las reglas que en esa época se establecían.

Por ello según DOMINGUEZ-BERRUETA,M y NEVADO-BATALLA,P.T (2011) destacan que se trataba de un modelo centralizado, donde la inscripción de toda la enseñanza pública estaba centrada en manos de la Dirección General de estudios “compuesto de personas de reconocida instrucción que emana de la autoridad del Gobierno”(art 369), pues realmente con la Real orden de 14 de octubre de 1824 (Plan Calomarde) de “arreglo general de las universidades”, Fernando VII declararía la uniformidad de los planes de estudios y del gobierno interior y económico de las universidades; el rector sería de nombramiento regio, siendo “la cabeza de la Universidad para su Gobierno literario, político, económico, contencioso y correccional; clasificaría los catedráticos en 3 grupos: ingreso (primeros cursos), ascenso y termino (una cátedra por facultad), y el rector presidiría la Junta de Hacienda en cada Universidad, que era la encargada de administrar recaudar y subir sus rentas, dando cuenta mensual al Claustro, que a su vez las aprobaría por semestres.

El plan Calomarde (art 256), indicaba igualmente las rentas de la universidad por matrículas de incorporación a los cursos y colación de grados, uniformando los derechos de matrícula para todas las universidades, e iniciando un modelo de universidad de élites por el elevado coste del título de licenciado o doctor.

Con la regencia de Maria Cristina en 1833, comenzaría la denominada “década liberal”, en la que en 1836 se aprobaría el *Plan General de Instrucción Pública de 1836* (Plan del Duque de Ribas),que aunque con escasa vigencia introdujo algunas novedades.

El Plan reguló los tres grados de enseñanza: la instrucción primaria, que comprendería la elemental y superior; la secundaria, igualmente dividida en superior e inferior, y la superior, que correspondería a las facultades, escuelas especiales y los estudios de erudición.

En el año 1843 se iniciaría con Isabel II la denominada “década moderada”, con la vigencia de la Constitución de 1845, y en el plano educativo con la aprobación en 1845 del *Plan General de Estudios* (Plan Pidal), con el que se establecerían las bases del sistema educativo contemporáneo, que sería realizado posteriormente con la promulgación de la Ley Moyano de 1857.

El Real decreto de 13 de septiembre de 1845 (Plan Pidal), articuló un Sistema Nacional de Educación, que bajo los principios liberales tendrían como consecuencia el establecimiento del uniformismo, con la libertad de enseñanza y de pensamiento, y el carácter minoritario y burgués de la universidad, por renunciar a una educación universal y gratuita en todos los grados.

El gobierno y administración de las universidades debería estar a cargo de los respectivos rectores nombrados por el rey, pero sometidos a un ministerio del Gobierno, que es el que controla su designación. La otorgación del grado doctor, por ejemplo, será otorgada en exclusiva por la Universidad Central de Madrid.

Para ARIAS,A (2015:64), al depender la Universidad exclusivamente del Estado, en cuanto a su financiación, y con esta centralización de fondos aprobados, se daría un golpe a la autonomía universitaria en beneficio del Estado, qué se ampliará también al convertir al profesorado en funcionario dependiente del Estado .

3.4. La Ley de Instrucción Pública. La Ley Moyano

Con la *Ley de Instrucción Pública* de 9 de septiembre de 1857, denominada la Ley Moyano, por ser Claudio Moyano, el Ministro de Fomento el autor de su aprobación, se consolidaría de forma definitiva el sistema educativo liberal, y el comienzo de la instrucción pública, tanto a nivel normativo como administrativo, durante más de un siglo.

La Ley Moyano constaba de cuatro secciones: la primera, “De los estudios”, regulaba los niveles educativos del sistema en primera enseñanza, dividida en el elemental y superior; la enseñanza superior, que comprendería seis años de estudios generales y de aplicación a las profesionales industriales, y en el tercer nivel, superior, los estudios de las facultades, las enseñanzas superiores y las enseñanzas profesionales.

En la sección “De los establecimientos de enseñanza”, se regulaban los centros de enseñanza pública y privada. En la tercera, “Del profesorado público”, se regulaba la formación inicial y de acceso del profesorado a la enseñanza pública, y finalmente, en la sección “Del Gobierno y administración de la instrucción pública”, se establecían los tres niveles jerarquizados de la administración educativa, la central, provincial y local.

En lo que respecta al gobierno y administración universitaria, con la ley Moyano de 9 de septiembre en 1857 se consagra el modelo napoleónico de universidad basado en una organización burocratizada, centralizada y fuertemente jerarquizada, donde los rectores son figuras representativas, y carecen de poder de decisión sobre aspectos de la gestión, ya que el auténtico rector es el ministro. También las universidades continúan siendo sostenidas por el estado, qué “percibirá las rentas de sus establecimientos, así como los derechos de matrícula grados y títulos científicos qué atribuye la ley “, y las cuentas y el presupuesto se integran en la Dirección General de instrucción pública, aprobándose con las generales del Ministerio correspondiente.

Posteriormente con la proclamación de la Primera República en 1873, es importante resaltar en este periodo en el campo de la educación, el impulso de la libertad de enseñanza, el Decreto de 21 de octubre de 1868 que establecía el necesario equilibrio entre la educación pública y privada y muy importante, la libertad de cátedra.

3.5. De la Restauración a la Segunda Republica

Con la llegada de la Restauración y la proclamación de la Constitución de 1876, se plasmarían los principios progresistas sobre un sufragio universal, la declaración de los derechos del hombre y la tolerancia religiosa, reconociendo en su artículo 11 la libertad de cultos y de conciencia, que podría dar por entendida en algunos casos a la libertad de cátedra.

En el año 1900 se crea El Ministerio de instrucción pública y el Conde de Romanones pretende un proyecto de ley de organización de universidades a las que pretendía dotar de persona jurídica, así como de una incipiente autonomía en materia económica, en la selección de personal, asociaciones de estudiantes, y planes de estudios.

El Ministro Sillio aprueba un Real Decreto 21 de mayo de 1919 en el que “se dota a la universidad de recursos, porque sin los cuales, fuera la autonomía una palabra vana”, tal como señala ARAS, A (2015:65) de su exposición de motivos, lo que puede considerarse como una declaración de autonomía universitaria al establecer el carácter necesario y propio de los recursos de las universidades para el ejercicio de su función.

Sin embargo, para ARIAS, A (2015), al existir un estado tan centralizado, la autonomía no pudo cuajar, y así en 1922 el ministro Montejó acabó con lo realizado.

Un ejemplo expresivo del escepticismo de los sectores más avanzados, es el que cita igualmente ARIAS, A (2015: 66), refiriéndose a don Miguel de Unamuno, cuando lo expresaba de la siguiente forma: “de la Universidad española actual no cabe decir que es una ruina porque no existe. Esas miserias fábricas de licenciados y colegios electorales no merecen semejante nombre. Y no hablemos de su autonomía y menos de la administrativa. Con Claustros que no están hechos ni por universidades autónomas, ni para ellas, la autonomía universitaria sería un desastre” .

Con la época del general Primo de Rivera, se reconocería el carácter de corporación de derecho público a las universidades por Real Decreto ley de 9 de junio de 1924, otorgándoles persona jurídica plena, lo que les permitía adquirir con previa autorización poseer administrar bienes. Posteriormente el Real decreto 25 de agosto de 1926 establecerá en cada capital de distrito, un Patronato de la Universidad para recabar y estimular toda clase aportaciones, y poder proponer al Gobierno cuantas iniciativas considere.

El papel principal del Consejo distrito, presidido por el rector e integrado por el vicerrector, los decanos, director del centro de enseñanza secundaria, los prelados de la diócesis, los presidentes de la Diputación, el alcalde de la capital del distrito, el presidente de la audiencia, el decano del colegio abogados, así como otras personas y entidades, era aportar fondos a favor de los Patronatos.

Tras la proclamación de la Segunda República el 14 de abril de 1931, el 9 de diciembre se aprueba la Constitución de la Republica Española, que proclamaría de forma básica los elementos de la escuela única, de la gratuidad y la obligatoriedad de la enseñanza primaria, la laicidad de la enseñanza, y muy importante, la libertad de cátedra y la continuación de las reformas universitarias del bienio anterior.

3.6. El régimen desde 1936 a la transición democrática: la reforma del sistema educativo.

El régimen político a partir de 1936 se le ha caracterizado por tres elementos: una educación de marcado carácter moral y católico y sometido a la inspección y tutela de la iglesia; su politización en la orientación doctrinaria de determinadas materias, y la subsidiariedad del estado en favor de la iglesia en los contenidos y métodos pedagógicos.

Una de las cuatro leyes aprobadas en este periodo, en el ámbito universitario sería la ley de 29 de julio de 1943 sobre Ordenación Universitaria, que acentúa el carácter corporativo de la Universidad y le confiere según su preámbulo “una prudente autonomía financiera “ y con un criterio de uniformidad en las instituciones universitarias.

El rector ostentará la doble condición de autoridad académica y gubernativa: es el representante en el distrito del Ministro de educación, que es quien le designa y le cesa, al igual que jerárquicamente a las demás autoridades académicas, como el vicerrector o al decano. El presupuesto universitario es aprobado por el Ministerio de educación, gestionado por el rector, un administrador y un interventor general, todos ellos nombrados por el ministro.

La Ley General de educación de 1970 supone el primer intento de reforma para afrontar una política educativa moderna ante el crecimiento previsto de la población por el Ministerio de Educación y Ciencia, y para atender las necesidades existentes de escolarización.

En este sentido, la novedad más significativa fue la obligatoriedad y gratuidad de la E.G.B y la Formación Profesional de 1º grado, junto con la aparición, y es importante, de la posibilidad de la formación permanente de adultos que no pudieron realizar sus estudios en su momento, en un intento de extender la educación a todas las capas sociales.

La educación universitaria se impartiría entres ciclos: el primero de tres años de duración otorgaría el título de diplomado, arquitecto técnico o ingeniero técnico; el segundo de una duración de dos años permitiría la obtención del título de licenciado; y por último, el tercer ciclo de especialización, y de preparación para la docencia y la investigación, que le habilitaría con la obtención del título de doctor.

También contempla, aun reconociendo la función docente del Estado, la posibilidad de la enseñanza privada en los niveles no universitarios, y como gobierno, incluía la financiación del sistema educativo.

Según DIEZ,R () la ley intenta una controlada de descentralización a reconocer la autonomía de las universidades para determinar por sí mismo los procedimientos de control y verificación de conocimientos, el cuadro del sistema de sus enseñanzas y su régimen de docencia bajo la coordinación del Ministerio Educación y Ciencia (art 64) , y diseña un sistema flexible entre los diferentes niveles en que se estructura: preescolar, Educación General básica, Enseñanzas Medias y Enseñanzas Universitarias.

Se configuró igualmente la universidad como un Organismo Autónomo, con estatuto propio, al que se remiten las condiciones del nombramiento del rector, generalmente entre la terna de candidatos más votados por su respectiva junta de gobierno o de centros.

Unas características que también podrían señalarse de la citada Ley General de Educación, sería el comienzo por la preocupación de una enseñanza de calidad, por establecer relaciones entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, y en todo caso, un sistema educativo centralizado e uniforme.

3.7.La Constitución de 1978. Los principios fundamentales del Sistema Educativo.

La Constitución Española aprobada por las Cortes en 1978 sienta como valores superiores del ordenamiento jurídico en general y en su aplicación directa en la educación, la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político.

Es de resaltar, en relación con las negociaciones que dieron lugar a su plasmación constitucional en el artículo 27, la reflexión del profesor DE PUELLES, M (1999), que fue “fruto de una complicada negociación, entre izquierda y derecha, mecanismo de delicados pesos y contrapesos, un equilibrio difícil entre derechos y libertades, que ha de inspirar toda la política educativa”.

Así, en relación específico con el ámbito universitario podríamos destacar en el artículo 27 el desarrollo de los siguientes preceptos: 1) Todos tienen derecho a la educación; 2) Se reconoce la libertad de enseñanza; 3) La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales; 4) Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes; 5) Los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes; 6) Se reconoce la autonomía de las Universidades, en los términos que la ley establezca.

Asimismo, la Constitución garantiza otros derechos básicos en la educación, como es la libertad ideológica y religiosa en el artículo 16; la libertad de enseñanza en su artículo 20; la programación general de la enseñanza en el art.27.5 , y el derecho a la cultura en el artículo 44.

También habría que tener en cuenta el art. 81.1, que establece la reserva de Ley Orgánica a las relativas al desarrollo de los derechos fundamentales, como es el caso de autonomía universitaria, y también importante la atribución, como competencia exclusiva del Estado los siguientes aspectos básicos:

1. Las bases del régimen jurídico de las universidades, de sus funcionarios y del procedimiento administrativo, y muy importante, la organización mínima uniforme de las mismas, art.149.1.18
2. La regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales, art. 141.30.
3. La alta inspección de la enseñanza, reservando al estado la responsabilidad del respecto y efectividad de los derechos fundamentales, y con una mayor incidencia en lo que respecta a la organización universitaria, la legislación básica en esta materia.
4. Sobre fomento y la coordinación de la investigación científica y técnica, art. 149.1.15, y que igualmente extiende su influencia en la gobernanza de los órganos competentes en esta materia, como es el caso del Consejo de política científica, tecnológica y de innovación, y de otras normas complementarias en esta materia.

En cuanto a las competencias autonómicas, las principales que podríamos concretar, serían las siguientes:

1. La creación de las universidades públicas y del conocimiento de las privadas.
2. La regulación de la composición y funciones del consejo social, que será posteriormente configurado tanto en la LRU, como en la LOU.
3. La aprobación de los estatutos y el nombramiento del rector.
4. Funciones de coordinación de las universidades de su competencia, que serían desarrolladas en la LRU y LOU.
5. La aprobación de los convenios o contratos programas que permitan la asignación presupuestaria, y la programación plurianual en las universidades de sus propias competencias, en el ámbito económico y el personal.

En cuanto a las competencias de las universidades, se ha manifestado (ARIAS,A 2015:97), que existe una permanente tensión con la autonomía reconocida, tanto con el Estado como con las Comunidades Autónomas, y con las que desarrollaría posteriormente el artículo 3º de la LRU y 2º de la LOU, señalando entre las que afectan al funcionamiento y organización de las instituciones universitarias las siguientes:

1. La elaboración de sus estatutos, y en el caso de las universidades privadas, de sus propias normas de organización o funcionamiento, así como de las demás normas de régimen interno.
2. La elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y representación.
3. La creación de estructuras específicas que actúan como soporte de la investigación y la docencia.

Una valoración de este sistema tripartito de competencia tendría que realizarse teniendo en cuenta una doble perspectiva:

- a) Por una parte, la STC 196/1990, que estableció como parámetro de la constitucionalidad e interpretativo del artículo tercero de la LRU, y en consecuencia del resto articulado, entendiéndose que la autonomía universitaria es un derecho de configuración legal que precisa antes la obligada intervención del legislador nacional para su definición.
- b) El carácter orgánico, que según ARIAS, A (2015:98), se atribuye a las competencias de las universidades en el artículo segundo de la LOU, lo que supone un blindaje para su propio espacio competencial.

Sin embargo, también señala ARIAS, A,(2015), que en la línea de lo manifestado por EXPOSITO GOMEZ, E (2012:313), tanto el Estado como la Comunidad Autónoma, han ido encontrando resquicios que habilitaban a éstas para intervenir con la consiguiente disminución del campo de actuación de las propias universidades.

3.8. Los Estatutos de autonomía.

De acuerdo con este escenario, las diferentes Comunidades Autónomas han regulado en sus estatutos de autonomía, en principio de forma diferente, el papel de las universidades y de las competencias que pueden ejercer en ella.

En lo que se refiere los estatutos, por una parte figuran aquellas Comunidades Autónomas cuyos estatutos fueron aprobados entre 1979 y 1983, en los que no se encuentra de forma explícita la palabra educación, y se refiere a un artículo general sobre educación en el cual engloba enseñanzas, y que están redactados prácticamente en los mismos términos en todos los estatutos.

En una segunda categoría, estarían los estatutos de autonomía que ha sufrido una reforma a partir de 2006, y en consecuencia les afectaría la aplicación de la LOMLOU de 2007. Entre ellos estaría en Cataluña (2006), Andalucía (2007), Aragón(2007), Castilla y León(2007), illes Balears (2007), las modificaciones de la Politécnica de Madrid (2010), y Extremadura (2011). En todos estos estatutos se desarrollan principalmente las competencias en materia enseñanzas con algunas diferencias tanto en la orientación como en extensión, pero destacando como más completo en el ámbito universidades los de Andalucía y Cataluña.

En el caso de Castilla y León, se hace referencia a la colaboración de las universidades para su potenciación en el ámbito internacional (art.5), derechos sociales con la garantía de acceso educación diferentes niveles educativos, así como la formación permanente de personas adultas (art.13), y en el art. 16.20 se citan el apoyo las universidades ya el estímulo para la excelencia en su actividad docente e investigadores. El art.73.3 se dedica las competencias en el ámbito de la programación universitaria, creación de universidades, planes de estudio, sistema de becas, régimen retributivo del personal contratado y establecimiento de retribuciones complementarias.

En el Estatuto de autonomía de Cataluña dedica el art. 172 exclusivamente a universidades, siendo interesante destacar, que en él se explicitan las competencias exclusivas (art 172.1), sin perjuicio de autonomía universitaria en ocho apartados; y las competencias compartidas en seis apartados, reservándose en el apartado tercero la competencia explícita de la Comunidad Autónoma para la expedición de títulos.

En el Estatuto de autonomía de Andalucía, en el art. 53 es dedicado a las universidades, siendo mínimas sus diferencias.

Como referencia a la regulación de la educación en los diferentes estatutos, podemos seguir el informe técnico jurídico que compara la gobernanza referido a la universidad de Barcelona (2003), Sevilla (2000) y Politécnica de Madrid (2010) , que permiten ver su referencia en distintos periodos del desarrollo de la normativa universitaria.

En cuanto la definición de facultades de escuelas universitarias, se reflejan el articulado de la LOMLOU (art. 8,1), con una diferencia en cuanto a las funciones, que en todo caso se circunscriben al actividad académica, la organización, la gestión de los centros, los servicios, y las necesidades del personal, y las competencias del decano o director de escuelas se realizan de forma semejante.

En cuanto a los departamentos la definición es semejante, salvo ligeras diferencias, como la de Sevilla, incluyendo la docencia competencia de investigación o de forma más amplia en la universidad Politécnica de Madrid, incorporando los institutos de investigación a la coordinación de enseñanzas que debe llevar a cabo el departamento. Respecto a la competencias de los departamento básicamente son comunes en los tres estatutos, en cuanto a su composición en todos hace referencia al personal académico doctor, a las representaciones del alumnado y del personal de administración.

En cuanto al Claustro universitario, estos se considera el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria, siendo diferentes sus composiciones en cada uno de ellos. La principal diferencia está en la obligatoriedad en la universidad de Barcelona, con la presencia de vicerrector, de decanos y directores Escuela, y en el caso de la universidad Politécnica de Madrid, el menor porcentaje de la representación de los estudiantes.

En cuanto las competencias, son comunes en los tres considerados sobre aprobación de los estatutos, elección del defensor universitario, y de control sobre las acciones de gobierno del rector.

El Consejo de gobierno es definido de forma similar siguiendo el art. 19 de la LOMLOU, como el órgano colegiado que establece las líneas estratégicas y programáticas de la universidad y sobre los diferentes ámbitos de la enseñanza docencia e investigación recursos humanos de elaboración de presupuestos. Su composición varía según las universidades, existiendo un máximo de 50 miembros en la universidad Politécnica de Madrid.

El informe destaca la presencia de miembros designación directa por parte del rector en el caso de la universidad de Barcelona, la presencia de los directores de departamento y la ausencia de los claustrales y miembro del Consejo Social en la universidad de Sevilla, en el ejemplo de aglutinación de poder en un número reducido de personas.

Las competencias se otorgan de forma general en todos ellos relativas a la aprobación de reglamentos, planes de estudio, ordenación docente, normativas de relación de puestos de trabajo, de creación de centros, y de estudio e informe del proyecto de presupuesto, que deberá ser aprobado por el Consejo Social.

En la universidad Politécnica de Madrid se contiene la figura de la Comisión permanente del Consejo de gobierno (art. 46.) Y la Conferencia de decanos y directores de escuela como órgano consultivo(art.15), y en la universidad de Barcelona se configura la Junta consultiva como órgano de asesoramiento del rector y del consejo de gobierno(art.64).

Para el Consejo Social como órgano de participación de la sociedad en la universidad, se señala su composición y funcionamiento de conformidad con la regulación legal vigente, sin embargo en los de Barcelona se explicita la composición con 9 miembros representativos de la sociedad y por representantes de la comunidad universitaria (art68).

Las competencias, en todas ellas giran en torno a: a) aprobación del presupuesto y la supervisión de actividades de carácter económico; b) aportación de recursos; c) formular sugerencias para mejorar el rendimiento de centros y servicios del establecimiento de programas para facilitar la inserción profesional de los titulados universitarios; d) en el caso el de Barcelona existe una intención de colaboración del Consejo de gobierno del Consejo Social

en cuanto aprobación del presupuesto y la programación y gasto plurianual, siendo muy destacable la colaboración en la definición de criterios objetivos del planeamiento estratégico de la universidad.

El rector, en todos los estatutos es el órgano unipersonal con la máxima autoridad académica y de representación de la universidad, explicitando principalmente la forma de elección y la ponderación de voto.

Este sería el escenario de los estatutos, que a su vez tendrían su desarrollo en el contexto normativo de las sucesivas reformas universitarias, que se analizan seguidamente.

CAPITULO 4. LOS INFORMES Y LA REFORMA DEL GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES

4.1.La Ley de reforma universitaria de 1983 (LRU).

Inicialmente la LRU no pretendía establecer un nuevo régimen de organización y funcionamiento en las universidades, tal como sostiene SOUVIRON,J.M (1999), sino que su finalidad era la creación de un nuevo marco que posteriormente permitiera la realización de las reformas, previendo la posterior regulación, quizás por el Estado mediante la vía legal o reglamentaria, o bien mediante los estatutos de las propias universidades.

De hecho, en su exposición de motivos, hay que resaltar que el propósito de su aplicación es promover una diversificación entre las universidades, porque estimularía las competencias entre las mismas para alcanzar unos niveles más altos de calidad y de excelencia, dando por supuesto que se garantizaría una mínima calidad para todas las universidades, que era uno de sus objetivos prioritarios.

En todo caso, como señala PLANA,J(1999:65) citando la presentación del proyecto de ley en el Congreso de los Diputados que hizo el ministro Maravall, manifestaba que” la ley de reforma universitaria era un primer paso que abre el proceso el camino del proceso de reforma; pero ésta no puede agotarse en ella”, sino que “debe culminar con la propia auto reforma que la comunidad universitaria tiene que llevar a cabo, con el gradual y complejo desarrollo técnico y de adaptación de los planes de estudio, así como de los programas de investigación en curso”, y asimismo se mantiene en su exposición de motivos, reconociendo la pretensión de establecer “un marco para la renovación de la vida académica”, sin desconocer, que lo decisivo en última instancia sería “la acción transformadora”que realizaran las propias universidades con su potestad autoorganizativa, y a través de sus estatutos.

De esta forma, el proceso de reforma se ha venido desarrollando principalmente por las propias normas estatales de desarrollo de la LRU, en base a la competencia general reconocida al Estado en la disposición final primera de la LRU, y realizado a través de diversos reglamentos, pero muy especialmente por los estatutos de las universidades.

Son los estatutos una de las principales características que regula la LRU, reconociendo a las universidades en su artículo 3º, 2), la competencia para su elaboración, y con una capacidad de autoorganización que se extiende a otras normas infra estatutarias.

Todo ello tiene su punto de amparo en el Consejo de Estado, en la doctrina de los dictámenes a los Reales Decretos de aprobación de los primeros estatutos, que posteriormente recogería la STC 55/89 de 23 de febrero (BOE num.62, de 14 marzo de 1989), en los que manifestaba que “aunque tengan su norma habilitante en la LRU no son, en realidad, normas dictadas en su desarrollo; son reglamentos autónomos en los que se plasma la potestad de auto ordenación de la universidad en los términos que permite la ley” y más concretamente afirma que “los Estatutos se mueven en un ámbito de autonomía en el que el contenido de la ley no sirve sino como parámetro controlador o límite de la legalidad del texto”.

Y es igualmente destacable el refuerzo de la autonomía universitaria, como consecuencia de la consecuencia de la doctrina emanada de la sentencia del Tribunal Constitucional, STC 26/87, de 27 de febrero, que declaraba inconstitucionales, y por lo tanto nulos, los artículos 39 apartado uno, y 47, apartado tres de la LRU, que atribuían al Consejo Social la decisión sobre si procedía o no la minoración, o el cambio de denominación o categoría de una plaza vacante de las pertenecientes a los cuerpos docentes universitarios, así como la capacidad de modificar la plantilla de profesorado por ampliación de plazas existentes, o por minoración o cambio en la denominación de las plazas vacantes.

En este supuesto, el Tribunal Constitucional declaró que es contrario a la autonomía universitaria el ejercicio de estas competencias pretendidas por el Consejo Social, “pues la representación minoritaria que en su composición corresponde a la comunidad universitaria, (...) impide que se atribuyen al Consejo Social decisiones propias de autonomía universitaria”.

E igualmente, en cuanto a las necesidades docentes e investigadoras de la universidad, en orden a si procede o no la minoración, o el cambio de denominación o categoría de una plaza de Catedrático o Profesor titular, entiende la sentencia del Tribunal Constitucional:

“ que es algo que afecta la esencial de la autonomía universitaria reconocía el art. 27.10 de la Constitución, que se fundamenta al según el art. 2.1 de la LRU, “en el principio de libertad académica que se manifiesta en las libertades de cátedra de investigación y de estudio” y si la obtención de estas libertades como en su vertiente individual de libertad de cátedra y libertad de enseñanza está garantizado directamente por la Constitución en los artículos 20.1c) y 27.1 respectivamente, lo están también bien en su vertiente colectiva institucional a través de autonomía universitaria, que no puede quedar desvirtuada mediante la atribución de facultades decisorias, en materia estrictamente académicas, a un órgano con la composición que establece el artículo 14.3 de la LRU”.

Con estas declaraciones de la jurisprudencia Constitucional, la LRU partía con un refuerzo de los principios de autonomía y de autoorganización de las instituciones universitarias, que se iban manteniendo en las sucesivas reformas y normativas universitarias.

La LRU fue promulgada en 1983, pero también es importante destacar, que recoge circunstancias relevantes anteriores a la misma, y que explican el alcance y contenido de la regulación, tanto en el terreno normativo, como en las prácticas desarrolladas en las instituciones:

a) El papel de las reivindicaciones políticas y sociales realizadas durante la transición, que tuvo su expresión en las ideas de democracia y libertad, circunstancias que influyeron en el desarrollo de la cultura del derechos en los órganos de gobierno, y así se recogió mediante el reconocimiento que hizo la LRU con el principio de autonomía de las universidades, junto con el reconocimiento explícito de la autonomía en el artículo 27 de la Constitución de 1978, que es una novedad en nuestra historia constitucional, al reconocer un papel destacado el gobierno de la Universidad como un servicio público.

b) En segundo lugar, en ese contexto se elabora en un período de desarrollo de un programa Constitucional de extensión de los servicios públicos, y esto contribuyó la tensión de los ideales de la igualdad de oportunidades en general, y en la enseñanza superior en particular, y con ello la LRU ha pretendido en buena medida responder a las exigencias del paso a una universidad de masas, pero en mi opinión, tiene una mayor relevancia, la consideración que hace la reforma para la participación de los ciudadanos en la prestación de los servicios públicos, en este caso de la educación superior, y de los ideales de igualdad, y su proyección al gobierno universitario.

Ya en su propia exposición de motivos, la LRU justificaba que la democratización de los estudios universitarios, era la última instancia de un proceso de democratización de la educación y la cultura, como la base más sólida de una sociedad libre, que es uno de los pilares de la reforma en su vertiente académica.

La voluntad del legislador de lograr unos equilibrios teniendo en cuenta el papel de la comunidad académica en la adopción de las decisiones, y la vertebración de la universidad como un servicio público, ha supuesto la combinación de circunstancias culturales y políticas, así como la necesidad de articular la representación social mediante la integración de los Consejos Sociales en la propia institución, y pretendiendo garantizar su participación en el gobierno donde no existía ningún antecedente o tradición en el ámbito universitario, justificándolo con que “ la universidad no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria”, y por otra parte, con la recomposición del papel de las administraciones públicas en la educación y en el ámbito de las universidades, como consecuencia de la descentralización de competencias universitarias en las Comunidades Autónomas, en consonancia con la distribución de competencias del Título VIII de la Constitución Española, y de los correspondientes estatutos.

Las universidades adquieren pues con esta delimitación Constitucional, y las motivaciones de la reforma, una considerable autonomía y autogobierno, muy superior al existente anteriormente en cualquier regulación de su funcionamiento y de gobierno, si bien con los mínimos comunes y uniformes, exigidos para sus órganos de gobierno.

En mi opinión, la reforma también tuvo algunos propósitos que es importante destacar:

a) Por un lado, estableciendo el ámbito propio de la autonomía universitaria, y definiendo un amplio margen para autonomía universitaria en la elección de sus órganos de gobierno, en la configuración de sus plantillas, en la elaboración de sus presupuestos, y con algunas limitaciones en la selección del profesorado funcionario, que será mayoritariamente funcionario y seleccionado por ella misma, con un régimen retributivo uniforme, y con

tendencia a la dedicación a tiempo completo, y con la posibilidad de la incorporación profesional a tiempo parcial de profesores asociados, elegidos entre especialistas de reconocida competencia.

b) y por otro lado, se traspasaba a las Comunidades Autónomas las competencias, entre otras, para la coordinación, planificación y financiación de los instituciones universitarias, así como la aprobación de sus estatutos y, no menos importante, la regulación de la composición y funciones del Consejo Social.

c) El propósito de la mejora del funcionamiento de la universidad, creando con este fin, las condiciones que permitieran la calidad de la docencia y de la investigación, que viene a ser un eje vertebrador de la reforma, y que será el inicio hacia una evaluación de resultados y de la rendición de cuentas de las universidades.

d) De acuerdo con este objetivo de la calidad docente e investigadora, se prioriza como opción, y se potencia la estructura departamental, que debería permitir una formación de equipos coherentes de investigadores, y lo más importante, facultando a las universidades para adaptarse a ésta estructura, decidir su propia composición, así como el grado de implantación de este principio organizativo.

e) Igualmente proponía introducir en la gestión de las universidades la profesionalización de los cargos, mediante acciones formativas específicas, y aumentando el valor de los méritos por las actividades de gestión en el curriculum profesional.

Todo un contenido de valores inspiradores de la reforma para ser un instrumento eficaz de transformación social, al servicio de la libertad, la igualdad y el progreso social, para hacer posible la realización más plena de la dignidad humana, y obtener una mayor democratización como mecanismo de integración social.

Pero en cuanto a la organización universitaria, lo principal con esta reforma, es que las universidades se transforman en una suerte de administraciones independientes tal como señaló la STS de 10/5/1988 siendo ponente don Juan Ventura Fuentes Lojo, señalando que, "cada Universidad constituye una administración independiente que hace la nota de autonomía el eje de su régimen jurídico".

De esta forma serían entidades de derecho público vinculados a las Comunidades Autónomas, salvo la Universidad Nacional a Distancia, la UNED, vinculada a la Administración del Estado.

La calificación de la universidad pública como ente vinculado, y no como interdependiente, supuso según CHAVEZ, J.R (1999) consecuencias sobre "el mayor holograma autonomía del que disfrutaba el ente público frente administración con los que se relacionaba".

Según su criterio, el ente dependiente está adscrito al correspondiente departamento de la administración pública, mientras que el ente vinculado se relaciona con la respectiva administración pública, por lo que mientras la dependencia acarrea el control efectivo y comporta la coincidencia de voluntad e intereses de ambas organizaciones, la vinculación tolera la supervisión genérica y puramente formal,(CHAVEZ,J.R:22),por lo que "la dependencia se traduce una coincidencia sustancial del régimen normativo aplicable, por su posición del ente público por la administración pública a la que este adscrito; la vinculación, en cambio hace

compatible la legalidad propia de la administración pública con un Estatuto normativo diferenciado, e incluso generado por el propio ente público”

Desde ese marco, las universidades serán titulares de potestad normativa, esto es, titulares para elaborar sus propios estatutos, con facultades de autodeterminación y con una amplia autonomía presupuestaria del gasto, porque serán quienes aprueben un presupuesto diferenciado del Estado, o de las Comunidades Autónomas de las que proviene su financiación.

Asimismo, atribuye a un órgano la supervisión de la actividad económica, el Consejo Social, que se mantendrá y se potenciará en la siguiente reforma legislativa de 2001.

Con estas caracterizaciones el contenido de la LRU, permitiría a las universidades, para cumplimiento de sus fines, las siguientes actividades y funciones:

1. Normativas de gobierno, para la elaboración de sus estatutos y demás normas de funcionamiento interno, elección, designación y remoción de los órganos de gobierno y administración, creación de estructuras específicas que sirvieron de soporte para la docencia e investigación, y el establecimiento de relaciones con otras instituciones académicas españolas o extranjeras.
2. De gestión económica y patrimonial, para la elaboración y aprobación de sus presupuestos y en la administración de sus bienes
3. Para la elaboración y aprobación de los planes de estudio investigación, así como la expedición de títulos o diplomas
4. Sobre la admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes.
5. El establecimiento y modificación de sus plantillas, la selección, formación y promoción del personal docente investigador y del personal de administración y servicios, así como la aprobación de sus estructuras y relaciones del puesto de trabajo.

Las competencias autonómicas serían aquellas preferentemente las relativas a la creación de la propia universidad, autorización de su puesta en funcionamiento, las facultades, institutos universitarios y sus estudios, la aprobación de los estatutos y sus modificaciones, en lo que respecta a su ajuste a la legalidad vigente, a la participación en el Consejo de Universidades, la regulación de la composición y del número de miembros del Consejo Social, y de su presidente, nombramiento del rector, o la fijación de los precios públicos de la matrículas de los diferentes estudios, el establecimiento de las transferencias corrientes para el funcionamiento de las universidades, así como la participación en los convenios colectivos de ámbito autonómico.

Al Estado, le corresponden los títulos competenciales derivados de la nueva distribución territorial del poder que realiza la Constitución, singularmente en el título VIII de la misma, y en concreto:

- a) Los poderes públicos inspeccionaran y homologaran el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes (art 27.8 CE).
- b) La competencia para la regulación de las condiciones básicas que garantice la igualdad de todos los españoles el ejercicio los derechos y el cumplimiento de los deberes constitucionales (art, 149,1.1ª)

- c) La capacidad para fijar las bases del régimen jurídico de las administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios (art. 149, 1,18 CE).
- d) La competencia para regulación de las condiciones de obtención expedición y homologación de títulos académicos y profesionales y normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la constitución, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia (art 149.1 30ª CE).

De esta forma, sobre los fundamentos constitucionales y las sentencias dictadas por el Tribunal Constitucional, se produce el origen de una atribución tripartita de las competencias en materia universitaria, que posteriormente tendrán su verdadero alcance mediante los desarrollos reglamentarios o estatutarios de las instituciones universitarias, sin obviar los Tratados comunitarios o Acuerdos , que se desarrollaran en el marco de un sistema educativo europeo.

Igualmente, con el modelo de gobierno en la LRU, el legislador se proponía reformar las instituciones universitarias de acuerdo con los tiempos y con los retos y desafíos de la decreciente demanda de los estudiantes y el proceso de incorporación de España en Europa y adaptándose a los principios constitucionales de 1978 y al nuevo diseño del Estado de las Autonomías, de forma que en la actualidad el sistema universitario estaría integrado por un conjunto de sistemas universitarios autonómicos, dotados de competencias y mecanismos de gobierno, coordinación y articulación del sistema universitario propio, siendo éste un elemento destacable y exponente de la diversidad actual del sistema universitario en todo el ámbito nacional.

El reconocimiento de la autonomía a las universidades, como hemos expuesto, es una característica fundamental del modelo de la LRU desarrollando el derecho fundamental reconocido en la Constitución, y donde el alcance de la autonomía, previsto en una parte una importante lista de materias que enumera el artículo 3,2º de la ley, donde se reconoce la potestad autorganizativa que existe para cada universidad, dándoles un margen amplio de auto disposición, y por tanto de la posibilidad de elección de una parte de su modelo de gobierno a través de los estatutos dentro del marco impuesto por la normativa.

Estaríamos ante lo que se ha venido a denominar una estructura pública “multinivel o tripartita”, que reconoce la potestad normativa en la Comunidad Autónoma y en las universidades, que en principio podría haberse tenido en cuenta para ofrecer la posibilidad de que las Comunidades Autónomas diseñaran políticas universitarias diferenciadas, y para lo que se estableció la necesaria coordinación y cooperación entre las instituciones, tanto entre la Comunidad Autónoma y las universidades, como entre éstas y el conjunto de las universidades, en el seno del Consejo de Universidades.

La LRU concibe a las universidades públicas como entes dotados de personalidad jurídicas para el cumplimiento sus fines, y la gestión del servicio público de la educación superior, y consiguientemente el ser susceptibles de ser titulares de derechos y obligaciones, con la consiguiente atribución de poderes y el sometimiento al derecho público, todo ello sin perjuicio del uso instrumental para la gestión de derechos de naturaleza patrimonial y también para prestación de servicios.

Asimismo hay que acotar la consideración de las universidades en la LRU, en la línea de un servicio público organizado en torno al concepto de administración pública, y por ello, con potestades y privilegios, pero también con enormes condicionantes y garantías para su actuación, y en principio, para la justificación de sus fines en el ámbito de la ley de la reforma universitaria de 1983.

Por ello, con el fin de comprender la potestad de autoorganización de las universidades, hay que comprender, que como ente jurídico público, actúa y manifiesta su voluntad con personalidad jurídica única, a través de los diferentes órganos de gobierno y administración que la integran, y cuya estructura orgánica se inspira en los siguientes principios que señala a CHAVES, J.R. (1993:57 y ss):

- 1) El dualismo político, el derecho de profesores, padres de alumnos a intervenir la gestión de los centros educativos (art 27 CE), y del derecho de todos los interesados a participar actividad los mismos, a través de la participación de los diversos sectores, o por los miembros de la comunidad universitaria en la composición de los órganos colegiados de gobierno universitario.
- 2) El principio de inamovilidad de los órganos de gobierno, conforme al cual se excluye la suspensión, separación por causas no previstas en la ley o por decisiones administrativas ajenas a la universidad, reforzando de esta manera la autonomía en desempeño del cargo.
- 3) Principio de preeminencia los órganos unipersonales, atenuado por la reservan sin embargo, de la competencia de los órganos colegiados para la designación y remoción de los órganos unipersonales, que por lo general suelen ser elegidos por un órgano colegiado al que a su vez están sometidos en cuanto al control de sus actos.
- 4) Principio autonomía de cada universidad en el diseño los órganos, condicionado por la asistencia de los mínimos necesarios que son los establecidos por ley, y que son comunes a todas las universidades.

Sin embargo, en principio cada universidad a través de sus propios estatutos, tendrá la capacidad organizativa interna para desarrollar, e incluso crear, órganos infra estatutarios, en función de su propia voluntad y de los objetivos estratégicos de cada universidad.

Para VALLÉS, J.M (1997:133), desde estas perspectivas, la LRU diseñó una arquitectura institucional con los consiguientes trazos que también son muy relevantes:

- 1) Una rigurosa participación estamental.
- 2) El carácter electivo de todos los órganos colegiados y unipersonales de la universidad, con excepción del gerente.
- 3) La presencia de una representación de los poderes públicos y de los actores sociales en un mismo órgano: el Consejo Social.
- 4) Identificación del rector como ejecutor de las decisiones de los demás órganos de gobierno, y como representante externo de la institución.
- 5) La uniformidad del sistema de gobierno para todos a las universidades.

Por estos motivos, entiende que se ha generado un escaso margen de variación elaboración de los estatutos con carácter general, adaptándose esquemas de gobierno parecidos, sino similares, entre las instituciones universitarias, o cuando menos, sin diferencias notables, lo que es evidente con independencia de las diferentes opciones organizativas y de funcionamiento.

Si bien afirma que el modelo de la LRU sustituyó un sistema de gobierno centralizado y burocrático por un sistema que califica como "burocracia profesional con vetos estamentales", esto es, una peculiar burocracia profesional gobernada por la propia comunidad, los profesores como operadores expertos, matizada por la intervención de otros dos colectivos: el personal no docente y estudiantes, que no está muy alejado del propósito de la reforma, cuando se manifestaba en su exposición de motivos, que "el profesorado y los alumnos tienen la clave de la nueva universidad que se quiere conseguir".

Sin embargo, entiende que esta aproximación corporativa de estas dos intervenciones sobre gobierno universitario ha sido más como una capacidad de veto, que como una capacidad real, que sería lo importante para una renovación estratégica con el fin de dar respuesta, por una parte a las demandas sociales, y por otro, a la necesaria puesta en marcha de mecanismos de rendición de cuentas.

Es muy descriptiva la caracterización de la organización universitaria de la LRU, que realiza MARTINEZ,R (2012), manifestando que estaríamos en presencia de una organización semipresidencialista,"marcada por un equilibrio inestable, en una institución que ha hecho la supervivencia con reconocimiento social su signo más notable de identidad, en un campo atravesado por una mezcla de vectores, para explicar las tribulaciones de los equipos rectorales", y refiriendo al exrector Puyol, la expresiva cita para esta situación, en la que "el equipo rectoral es muchas veces rehén de una estructura de toma de decisiones que es orgánicamente confusa y técnicamente ineficiente".

Otra nota del gobierno universitario importante de la LRU, es la que destaca PAREJO,L (2009:209), calificándola como una "autoadministración corporativa", caracterizada por la preponderancia de su carácter académico, tanto por la composición mayoritariamente docente en los órganos de gobierno, como por el carácter instrumental de la parte no académica, el personal de administración de servicios, postergada, y añadiría, con intereses diferentes en la organización universitaria.

En la misma línea, para ARIAS, A (2015), desde el punto de vista organizativo la LRU estableció un modelo que giraba en torno a la dicotomía órganos unipersonales -órganos colegiados, con preeminencia de estos últimos, en un intento de justificar el principio participativo, de forma que los profesores, personal de administración y servicios, y estudiantes, estuvieran correctamente representados todos los estamentos universitarios.

Asimismo, para PINO.J.L.(1997), existía una preeminencia de los órganos colegiados sobre los unipersonales, porque en la práctica hay una atribución básica los órganos colegiados que son quienes eligen al órgano unipersonal, como el caso del Claustro al rector, la Junta de facultad al decano, del Consejo departamento al director, todo ello derivándolo también parte de las atribuciones a los numerosos comisiones que se crearon.

Asimismo, que el exceso de toma de decisiones por parte de los órganos colegiados, tiene una misión más en la línea de lograr la participación y el principio de democratizar la institución, que de realizar la gestión diaria de las funciones ejecutivas, que son las que deberían corresponder a los órganos unipersonales.

Incluso más allá, CHAVES, J.R (1993.38) ha llegado a afirmar que se trata de “una jungla de categorías y situaciones” que dan lugar a una casuística, que explicaría las dificultades para cometer regulaciones universitarias, y que supone un modelo participativo, y en alguna medida asambleario de nuestra universidad pública, y que van a ser éstos elementos, un común denominador en todos los procesos de reforma universitaria.

Centrándonos propiamente en los órganos de gobierno, la LRU distingue entre órganos colegiados y unipersonales que pueden ser necesarios, sin perjuicio de otros complementarios o añadidos en cada estatuto universitario, principalmente de apoyo o asesoramiento a éstos últimos.

Igualmente es relevante la distinción entre órganos generales, que ejercen competencias referidas a la totalidad del ámbito universitario, y desconcentrados (centros, departamentos e institutos), y los especializados, como son los servicios externos o asistenciales (deportes, publicaciones, residencias y etc...).

Partiendo de que en todas las universidades públicas son órganos generales colegiados necesarios, el Claustro, la Junta de gobierno y el Consejo Social, la primera regulación contenida en la LRU en su artículo 14, es la referida al Claustro universitario, para determinar exclusivamente que será presidido por rector, que es el máximo órgano representativo de la comunidad universitaria, y a quien le corresponde la elaboración de los estatutos, la elección del rector, así como la aprobación de las líneas generales de actuación de la universidad.

A sí mismo, el Claustro universitario, aprobará la comisión de reclamaciones para resolver los recursos contra propuestas de provisión de plazas de los cuerpos docentes universitarios, que realizan las comisiones que valoran estos concursos.

La Junta de gobierno, regulada el art. 16, es el órgano ordinario de gobierno de la universidad; estará presidida por rector y formaron parte de la misma, en todo caso, una representación de decanos y directores de los centros, estudiantes y personal de administración y servicios, así como los vicerrectores, secretario general y gerente.

Su composición y funciones serán determinadas por los estatutos de cada universidad, de ahí se pretendía la diferenciación entre los órganos de gobierno de cada universidad y de sus líneas de actuación estratégicas. También tiene funciones importantes en materia académica, relación a las plazas docentes, para su creación o supresión, una modificación de los departamentos, aprobación de los planes de estudios y las propuestas que se eleven al consejo social para su aprobación definitiva.

Son importantes las funciones en materia presupuestaria, para la validación de la propuesta que se llevará de presupuesto para Consejo Social para su aprobación, así como para las modificaciones presupuestarias, aprobación de precios públicos de títulos propios y servicios administrativos, así como propuestas al Consejo Social en materia de bienes patrimoniales y de servicios de la universidad.

El Consejo Social, regulado en el artículo de la LRU, es el órgano de participación de la sociedad en la universidad, compuesto en sus dos quintas partes por miembros de la junta de gobierno, elegidos por ésta entre los que deben estar el rector, el secretario general y el gerente, y las tres restantes en las partes, de las que no podrá formar parte ningún miembro de la comunidad universitaria, por una representación de los intereses sociales, de acuerdo con lo que establezca en la ley respectiva comunidad autónoma, que serán el número total de miembros del órgano, debiendo prever en todo caso la participación de representantes de sindicatos y de los sectores empresariales.

Corresponde al Consejo Social, la aprobación del presupuesto y la programación plurianual de la universidad, y en general la supervisión de actividades de carácter económico de la universidad, así como del rendimiento de sus servicios, y muy importante, sobre la asignación de recursos y su gestión, de forma que responda a las demandas sociales, a la vez que se potencien las relaciones con la sociedad, y sin olvidar, la consecución de nuevos recursos para la financiación de la universidad.

Respecto al Consejo Social, TARDIO, J.A (1994), hace referencia para justificar su creación, a la vieja idea de que “la universidad no podría estar extramuros de la sociedad en la que se desenvuelve, y a cuyo servicio está”, y por esta idea y por su composición, “la filosofía del Consejo Social representa se sitúa más en la línea de la concepción de las universidades como organismo sociales y libres, como instituciones no tanto estatales, sino sociales, dotados precisamente el autonomía frente al estado para salvaguardar la libertad científica”.

Igualmente, para el estudio del Consejo Social de la universidad, se requiere tener en cuenta la STC 26/28 de 27 de febrero, que delimita las atribuciones del Consejo Social, que declaró inconstitucionales los artículos 39, apartado uno, y 47, apartado tres, de la LRU, en relación sobre si procedía uno la minoración o el cambio de denominación o categoría de una plaza vacante de los pertenecientes a los cuerpos docentes universitarios e igualmente en sobre la capacidad de modificar la plantilla del profesorado por ampliación de plazas existentes como consecuencia de la minoración o cambio de las denominaciones de las plazas vacantes.

La importancia de la referida sentencia, principalmente en su fundamento jurídico nueve (Fj 9), es reflejar que las funciones que atribuyen al Consejo Social responden a su finalidad específica de ser el órgano de participación de la sociedad, pero si se atribuyen a éstos funciones estrictamente académicas, entonces si resultaría vulnerado el artículo 27. 10 de la Constitución, por cuanto las necesidades docentes e investigadoras es algo que afecta a la esencia de la autonomía universitaria, que está expresamente a su vez recogida en el art. 2,1 de la LRU, “en el principio de libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación, y de estudio”.

Respecto a los órganos unipersonales, el rector es la máxima autoridad académica de la universidad, que ostenta la representación de la misma y ejerce su dirección, ejecutando los acuerdos del Claustro, de la Junta de gobierno, y del Consejo Social correspondiéndole, asimismo en general las competencias no atribuidas expresamente a otros órganos universitarios.

Es elegido por el Claustro entre catedráticos de universidad que prestan servicio a la misma, y nombrado por la Comunidad Autónoma, siendo la duración del mandato y su posible reelección la revocación, la que se determinen los correspondientes estatutos.

Entre sus competencias está el nombramiento de los vicerrectores, secretario general y gerente, quienes en conjunto forman un órgano, que con diversas denominaciones se conoce como equipo rectoral, como equipo de gobierno, o Consejo de dirección, que constituye el operativo del núcleo directivo de la universidad.

En este equipo de dirección, PLANA,J (1999:83), considera que el rector es el verdadero eje central de decisiones, por tres motivos: a) porque realiza los nombramientos de sus colaboradores; b) ostenta las funciones de dirección más importantes de la universidad, así como la presidencia y la ejecución de los acuerdos de los principales órganos colegiados, como es la Junta de gobierno, el Claustro universitario; y c) que al ser elegido por el Claustro, recibe una investidura personal, que a su juicio lo legitima para el ejercicio sus funciones, el de la más alta dirección universitaria, en la línea del nombramiento tradicional que ha existido en la comunidad universitaria.

Entre los nombramientos del rector, los vicerrectores serán designados por él y por delegación, para la dirección y coordinación determinadas áreas, o líneas estratégicas, y con el desarrollo de otras funciones que se prevean en los respectivos estatutos.

El secretario general es nombrado por rector de entre los profesores de la universidad, y que actúa con competencias propias, como secretario de la Junta de Gobierno, y fedatario de los actos y acuerdos de la universidad, así como otras competencias que se especifiquen en los respectivos estatutos.

El gerente nombrado por el rector y oído el Consejo Social, que gestiona los servicios económicos y administrativos de la universidad, ejecutando los acuerdos de los órganos de gobierno en las materias que le son propias.

En los niveles inferiores de gestión y desarrollo de actividades, la LRU establece un diseño organizativo de carácter material, creando dos tipos de unidades estructurales: los centros y departamentos, a los que habría que añadir los Institutos, que constituye un órgano especializado para permitir y reforzar la intensidad de la actividad de la investigación, en algunas áreas mediante una unidad organizativa específica.

A ellos se refieren, PLANA,J (1999:86), como órganos de carácter contingente o facultativo, que dependerán de la propia potestad organizativa de la universidad, por lo que pudiera existir en una gran diferenciación entre ellos, si bien el artículo 7 de la LRU establece que en “ las universidades están básicamente integrada por departamentos, facultades y escuelas técnicas superiores, escuelas universitarias e institutos universitarios, así como por aquellos otros centros que legalmente puedan ser creados”.

En concreto, con la LRU, los departamentos alcanzan una mayor significación organizativa, por cuanto el mismo preámbulo de la LRU se expresa que “ se potenciará la estructura departamental de las inversiones españolas, lo que le permitió no solo la formación de equipos coherentes investigadores, sino también notable y flexibilización de los currícula que pueda ser

ofertado facultando a las universidades para que ellas mismas decidan, en última instancia sobre su composición así como el grado implantación real de este principio de organización”.

Los departamentos, de acuerdo también con lo previsto en el art. 8 de la LRU, son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar la investigación y las enseñanzas propias de su respectiva área del conocimiento en una o varias facultades, escuelas técnicas superiores o escuelas universitarias, agrupando a todos los docentes e investigadores cuyas especialidades se corresponda con las áreas de conocimiento científico, técnico o artístico, y en asegurando y coordinando las enseñanzas y las actividades de investigación en la universidad.

En cuanto a las facultades, escuelas técnicas superiores y escuelas universitarias (art 9 LRU), tienen asignadas la gestión administrativa y la organización de las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de los títulos académicos. Les corresponden pues, la gestión de los planes de estudio y de la administración del centro.

En estas unidades estructurales, departamentos facultades y escuelas, existen sus respectivos órganos de gobierno colegiado, como son las juntas de facultad o escuela y los consejo departamento que serán elegidos de forma que quede asegurada la representación de la diferentes sectores de la comunidad universitaria de acuerdo con las funciones que a cada uno de ellos corresponde en la universidad, y respectivamente elegirán a sus decanos o director que ostentará la representación, la ejecución de los acuerdos, así como otras competencias que no le han sido atribuidos a otros órganos por los estatutos.

Finalmente, la LRU, dá contenido a los institutos universitarios, como centros fundamentalmente dedicados a la investigación científica y técnica, o a la creación artística, pudiendo realizar actividades docentes sobre materias especializadas, o cursos de doctorado, así como actividades de asesoramiento en el ámbito de su competencia.

Su creación y supresión en la LRU estaba atribuida a la Comunidad Autónoma correspondiente, a propuesta del Consejo Social de la universidad, y previo informe del Consejo de universidades.

Respecto a su funcionamiento son aplicables las normas establecidas para las facultades, escuelas y departamentos, en cuanto a su representatividad de los órganos, la forma de elección de los miembros y su inclusión en la estructura del gobierno universitario a través de la junta de gobierno.

Con todo lo expuesto, podía resumirse en que la LRU instaura una verdadera y primera reforma democrática que aborda el gobierno de las universidades, a partir del reconocimiento expreso del derecho a la autonomía universitaria y la libertad de enseñanza y de la libertad de cátedra en la Constitución Española de 1978, en el que en opinión de MARTINEZ,R (2012), rompiendo con el modelo de gobernanza burocrático de la Ley de 1943 y 1970, desarrolla un sistema de gobierno próximo al parlamentarismo político, o cercano al modelo asambleario, principalmente por el Claustro que elegido de manera estamental o sectorial, que se convierte en una forma de parlamento que actúa casi como el órgano vertebrador del gobierno de cada institución, con dos funciones esenciales: elaborar los estatutos, y determinar las líneas esenciales de la institución, y nombrar a quien debe ejecutarlas, el rector.

El gobierno ordinario recaerá en la Junta de gobierno, integrada por el rector y su equipo, incluido el gerente, junto con los representantes de las facultades, departamentos, estudiantes y personal de administración y servicios, y de los sindicatos, y aprovechando la cita de ATARIO, (2008:97), quien al hilo del caso argentino afirmaba: “Las facultades introducen nuevos intereses que complejizan aun más el gobierno universitario en la medida que el decano forma parte del órgano colegiado (Junta de Gobierno), representando los intereses de su propia unidad académica sobre los del conjunto del cuerpo universitario”, al que habría que añadir la fuerza que les correspondería académicamente en su cuota de representación para la elección del rector por el Claustro.

Por último, se crea el Consejo Social, como órgano de participación de la sociedad en la universidad, integrado como órgano de gobierno que proporciona la participación a las partes interesadas externas a la universidad, pero prácticamente sin competencias efectivas.

4.2. Informes sobre la reforma universitaria de la LRU

4.2.1. Documento de la Fundación Círculo de Economía. Las funciones y el gobierno de las universidades públicas. 1999

El documento que tuvo como finalidad servir de base para unas jornadas posteriores, organizadas por la Fundación Bosch i Gimpera y el Círculo de Economía, partía con una reflexión sobre las funciones de la universidad y del modelo universitario, señalando que se ha experimentado un cambio significativo tanto en la docencia, investigación, y destacando en ese contexto, que persisten disfuncionalidades como consecuencia de la política universitaria con el estancamiento presupuestario y el fuerte crecimiento cuantitativo de las universidades, lo que planteaba un problema de adecuación de las instituciones a las necesidades de la sociedad.

Al mismo tiempo señalaban una serie de disfuncionalidades propias de las universidades, como es la ausencia de una orientación estratégica de las universidades en sus proyectos, y en la necesidad de reforzar y complementar los mecanismos de valoración y de su posicionamiento, para así poder contar con un referente externo que establezca los indicadores de calidad adecuados, con una gestión del conocimiento de la propia universidad, y sobre el sistema de formación, que seguía siendo demasiado rígido, y respecto a las actuales estructuras organizativas universitarias, que éstas resultaban del todo ineficaces para llevar adelante la tarea de capturar el conocimiento generado en las instituciones.

En este contexto, y como propuesta básica de reforma, “es que se ha de trabajar en condiciones de competencia universitaria y encontrar para cada institución un lugar apropiado en el actual sistema universitario”.

Partiendo que desde el punto de vista de eficiencia social, se constató que no todas las universidades deben ofrecer el mismo producto, las titulaciones principalmente, sino que son necesarias especializaciones y una adecuación de sus organizaciones a determinados roles y objetivos, por lo que sería mejor incentivar estrategias de reconversión o de concentración que tuvieran como objetivo una mayor eficacia y eficiencia en el territorio, y para sus ciudadanos en una mejor prestación de la actividad universitaria.

Para las universidades, con estos planteamientos, destacaba unos retos que debían formar parte de una estrategia de futuro:

a) debería contarse con la planificación estratégica docente, de investigación y al mismo tiempo un plan estratégico específico para cada tipo enseñanza, y por supuesto los planes estratégicos independientes elaborado para cada una de las universidades.

b) cada universidad debería fidelizar a su usuario para tenerlo en las aulas, dando más importancia a la formación permanente, y en esta línea, otra solución sería dar una mayor autonomía para el reclutamiento de sus estudiantes, incentivando la movilidad territorial, y en la definición de los estudios.

c) plantear objetivos de calidad formativa y la aceptación de sistemas de regulación y de control de la calidad docente que deberían ser públicos, además de la puesta en marcha mecanismos de evaluación orientados a la excelencia docente e investigadora.

d) para gestionar la producción y difusión del conocimiento, deberían solucionarse las rigideces reglamentistas y el corporativismo de las estructuras de gobierno universitario, que conducen al estancamiento y el inmovilismo, y por ello convenía dar más autonomía y flexibilidad a la gestión de la investigación y de la enseñanza.

e) deberían reforzarse los mecanismos de comunicación y la colaboración permanente entre la sociedad y la comunidad universitaria, potenciando la tarea de los Consejos Sociales.

En cuanto al gobierno de las universidades, se afirmaba que está caracterizado por la uniformidad y por una representación de los tres colectivos implicados, profesores, estudiantes y personal académico en todos los órganos de decisión, y la consecuencia más inmediata, es que sus órganos directivos actúan, por lo general de forma colegiada, y con el solapamiento de funciones de sus órganos de gobierno, además de existir un constante nombramiento de cargos.

En términos generales, hacia posible una serie de afirmaciones que afectan a la mayoría de la universidad y a su modelo de gobierno:

a) La dificultad para definir una estrategia específica y distintiva en las líneas estratégicas y de las actuaciones, y a ello habría que añadir, la composición electiva y estamental de los órganos de gobierno, y sin formación directiva, que hacen dificultosa y casi imposible la definición de estrategias y prioridades.

b) Existe una dificultad para aplicar efectivamente la estrategia definida, y si una institución lo consigue, es con un elevado coste, o a un medio plazo, y sin una coherencia en su implantación y su continuidad, ni existe una implantación efectiva cuando se trata asignar recursos, estableciendo las diferentes políticas de personal, de inversiones y presupuestarias.

c) Existe una dificultad para evaluar los resultados de la estrategia definida, y en consecuencia para introducir correcciones. A pesar de que introducen mecanismos de evaluación, siguen faltando el instrumento gobierno efectivo para tomar las decisiones correctoras para hacerlas cumplir por parte de los destinatarios directos: el PDI, PAS y estudiantes.

d) Dificultades para adoptar políticas de respuesta a las crisis, como las que se darían con los factores demográficos, tecnológicos, o de falta de financiación, con una falta de capacidad respuesta en las instituciones, y a su vez, una pérdida de legitimidad social.

e) Deficiente interrelación con el entorno, porque todas las anteriores dificultades repercuten en la comunicación y en la relación de la institución con sus interlocutores externos, y ésta percepción externa de la universidades también es debida en algunos casos, a la falta de reacción ante las demandas externas, la fragmentación de objetivos, o a un cierto corporativismo.

f) Existe una disgregación y un descontrol de las iniciativas innovadoras mediante la constitución de entidades periféricas u organismos “ad hoc”, como fundaciones, centros de transferencia de tecnología, escuelas de posgrados, con los que se pretende esquivar las dificultades del gobierno universitario ordinario.

Con este diagnóstico, la propuesta de reforma que se realizaban debería consistir en las siguientes actuaciones:

1. Atribuir claramente la capacidad estratégica a un órgano colectivo con una mayoría de representación social y no de política o universitaria, y cuyo embrión podría ser el actual Consejo Social, con de una composición corregida, el cual tendría también la función exclusiva de la aprobación de planes plurianuales, los contratos programa, y presupuestos anuales, además de su función explicativa ante la sociedad.

2. Atribuir la capacidad de aplicación y aceptación de la estrategia definida, a un órgano unipersonal, el rector, o bien designado por el Consejo Social reformado como se había propuesto, y que contaría con asistencia de los órganos técnicos adecuados para su existencia.

3. Extender esta capacidad ejecutiva unipersonal a las unidades periféricas de la universidad, a las facultades, departamentos, y otros órganos, reforzando la posición de los decanos, de los directores de departamento, con más incentivos y más autoridad y periodo largo de gestión.

4. Otorgar a una Junta decanos una función ejecutiva de cuestiones académicas, y una función consultiva en la definición de la estrategia generales.

5. Constituir un órgano representativo de los intereses de los usuarios, estudiantes, empresas con funciones consultivas en las materias que les afecten.

Este documento representa una clara descripción de las disfuncionalidades de las universidades, y de sus propuestas de reformas que han sido un hilo conductor en las sucesivas reformas, y que aún siguen latentes y vigentes por no haber sido capaces de abordarse las causas que ya se detallaban, y que tienen su punto débil en la ausencia de una autonomía real de las instituciones universitarias.

4.2.2. Informe Secretaria General del Consejo de Universidades de 1999

Por encargo de la Secretaria General del Consejo de Universidades “para el encuentro sistema de Gobierno de las universidades española: situación actual y perspectivas de futuro”, que se celebraría en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander en septiembre de 1999, Francisco Pérez de la Universidad de Valencia -IVIE y José María Peiró de la Universidad de Valencia, realizaron un informe sobre el actual modelo de gobierno de la universidad de España, sobre las causas, los problemas y las tensiones del modelo actual y sobre la intensidad de los cambios que se avecinan, y las insuficiencias del gobierno universitario para afrontarlos, detallando las fortalezas y debilidades de la universidad desde la respectiva de su gobierno, con el fin de rediseñar el sistema existente en la universidad.

Hay que destacar la importancia del análisis realizado por estas instituciones, que garantizan un prestigio académico de calidad y de la precisión del diagnóstico y de las conclusiones que se realizaron, y que deberán ser un referente para el análisis de las posteriores reformas universitarias.

En primer lugar, consideraban necesario precisar que los problemas de gobierno de la Universidad, son tanto los referidos a la selección de los fines, como a los medios que se utilizan, porque entienden que ambos aspectos son competencia de los órganos de gobierno de las instituciones universitarias.

En esta línea es importante destacar el punto de partida que realizan, en el sentido de que es responsabilidad de los líderes establecer las metas y los objetivos, y el de los directivos o gestores aceptarlas y realizarlas, pero además, la eficacia y eficiencia de los resultados de las acciones que se realicen, dependerá de las decisiones y de instrumentos que se utilicen, o de que disponga el gobierno universitario, que es en definitiva quien debe en última instancia analizar las necesidades existentes, identificarlas, priorizarlas y adoptar las decisiones para ofrecer el servicio que conduzcan a las metas previstas.

Este planteamiento sirve igualmente para clarificar los diferentes niveles de las tareas de gobierno, que PEREZ, F y PEIRÓ, J.M (1999), distinguen en las siguientes actuaciones:

1º. Análisis de necesidades sociales, detectando las demandas o déficit existentes, docentes, de investigación o de otro tipo, identificando cuáles son los intereses existentes, y definiendo criterios para la priorización de esas necesidades.

2º Identificación de las necesidades prioritarias, docentes, de investigación, u otros servicios que se pretende satisfacer, en términos precisos y cuantificables, y definiendo el grado en el cual se pretende alcanzarlas

3º. Diseño del servicio a ofrecer para atender cada necesidad, describiendo las especificaciones técnicas del servicio, su calidad, su coste y el tiempo de realización

4º. Definición de las actuaciones para ofrecer el servicio, fijando las etapas de su proceso, su realización por los distintos grupos de trabajo funcionales especificando para todos ellos la calidad, coste, tiempo de realización y los criterios de evaluación de las desviaciones que se produzcan sobre los parámetros fijados

5º. Conversión de las actuaciones a tareas, especificando técnicas concretas a emplear, con la propia realización de las tareas.

Esta diferenciación sobre los diferentes niveles del gobierno universitario es fundamental para concretar cuáles son los elementos o factores de las competencias exigidas para el ejercicio del gobierno, en base a las funciones que le son propias, como son principalmente, determinar las necesidades o de los objetivos, priorizarlos y decidir sobre los medios para alcanzarlos, que van a ser imprescindibles para su eficaz implantación, y a su vez, la utilización de un proceso estratégico en la elección de las opciones y estrategias necesarias igualmente para cumplirlos.

Este planteamiento también nos conduce a una segunda consideración de PEREZ,F y PEIRÓ,J.M (1999), sobre la valoración del gobierno de la universidad, que no puede hacerse con independencia de los fines que persigue tanto, en el plano general, esto es, la misión y las metas de las instituciones, como de los fines particulares y más concretos, de los objetivos y también de los medios que se exige para alcanzarlos, que a su vez dependerá del modelo de dirección y de gestión que se realice.

Este planteamiento tiene como base la generalidad y la amplitud de las misiones de las instituciones universitarias, que en todo caso en la LRU y en su artículo 11, se refiere a “la misión”, afirmando que le corresponde a la universidad el servicio público de la educación superior, y que lo realiza mediante la docencia, el estudio, y la investigación, pero si bien es cierto que como se ha señalado, que estas afirmaciones no serían muy distintas las que se podría encontrar en algún autor del siglo pasado, o con el conocido ensayo de Ortega y Gasset sobre la misión de la universidad, nos permite reflexionar, que la educación como servicio público debe garantizar, entre otros, el acceso al conocimiento por parte de la sociedad, por lo que es una exigencia la buena prestación de ese servicio por parte de la organización que lo presta, en este caso, las universidades y con un buen gobierno.

En el mismo artículo, apartado segundo de la LRU, enumera funciones que afectan al desarrollo de la sociedad, fijándole las siguientes metas como la creación, desarrollo y transmisión de la ciencia y de la cultura; la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, o para la creación artística; y el apoyo científico técnico al desarrollo cultural social y económico tanto nacional, como por parte de las Comunidades Autónomas; la extensión de la cultura universitaria, y sin embargo existiendo una coincidencia en la serie de metas comunalmente atribuidas a la universidad, es compatible con la simple observación de los diferentes sistemas universitarios, que si pueden ser distintos entre sí.

Aun cuando exista una base común en lo que define a la universidad, en su misión, sí que también es evidente, que las universidades si se diferencian unas de otras, lo es en primer lugar por cómo se definen en lo que son, por su propia misión, y posteriormente por lo que quieren ser, su visión, y en esa dirección es donde se atribuye la función y el éxito del gobierno universitario, para analizar, identificar y priorizar los ejes estratégicos que lo permitan, que es el planteamiento central de la hipótesis de este trabajo de investigación, como es el ejercicio del liderazgo y de su gobierno mediante un propósito o visión que permita a las universidades alcanzar no solo la diferenciación en sus actividades, sino también la excelencia.

Por ello, en mi opinión, también es acertado que el planteamiento del gobierno de la universidad ha de realizarse en relación con las metas, con la priorización y el ajuste entre la priorización atribuida a cada una de ellas, con las necesidades del entorno y con el resultado de las mismas, lo cual obliga a considerar su evaluación y a la rendición de cuentas, para determinar cómo satisfactorio o no, al gobierno de la institución, y en definitiva, con el ejercicio de un gobierno mediante una dirección estratégica.

En este sentido, el gobierno de la universidad debe plantear su atención a un triángulo, que PEREZ, F y PEIRÓ, J.M (1999) lo expresan en el informe, formado a) por los cambios sociales y económicos del momento; b) el entorno, por las alteraciones en las prioridades, que más bien sería en la priorización de las mismas, y por otro lado, c) en la capacidad de respuesta institucional, que es decisiva para seleccionar los medios, los instrumentos, y los servicios o unidades necesarias para alcanzarlos, siendo éste último elemento muy relevante para evaluar la eficacia del gobierno universitario.

Uno de los objetivos del gobierno universitario se concretará entonces, en el diseño de un servicio que dé respuesta a una necesidad social, identificada como prioritaria, precisa y cuantificada y para ello las condiciones necesarias que consideran PEREZ, J y PEIRÓ, J.M. (1999:14), y que debe tener la universidad para que sea un verdadero objetivo :

1º. Debe existir gobierno para conocer la universidad que tenemos, para elaborar el modelo universidad que queremos, y para priorizar las actuaciones en función de los recursos.

2º. Debe existir dirección para organizar, coordinar, integrar los recursos, conducir, desarrollar y mantener un entorno organizativo que estimule el cumplimiento de los resultados, y para tomar decisiones corrigiendo las desviaciones que se produzcan.

3º. Debe existir control, de eficacia para conocer la adecuación con la necesidad identificada del servicio, y de la respuesta realizada, su eficacia y eficiencia para conocer su adecuación con los costes y uso de los recursos.

Por otra parte, el informe sobre la visión del sistema universitario y su gobierno, destaca como uno de los desafíos que se planteó la LRU fue el del proceso de descentralización de la universidad española con el traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas, y con el propio desarrollo de la autonomía de las universidades, por lo que “hubo que replantearse y reinterpretar muchas cuestiones y la tarea no ha sido fácil”.

Asimismo, en esta línea, la propia LRU reconoció la diversidad del sistema universitario, y por ello aspiraba a la coordinación del mismo en un doble ámbito: dentro de las propias Comunidades Autónomas, mediante la coordinación y el control del rendimiento de las instituciones, y en el Consejo de Universidades, al que se le atribuían funciones de ordenación, coordinación, planificación, propuesta y asesoramiento para todo el conjunto del sistema universitario, pero sin olvidar como reconocía la LRU, la propia autonomía y responsabilidad de las universidades para ser un instrumento eficaz al servicio de la docencia, la investigación, y también de la transformación y el progreso social.

Por ello, en la puesta en práctica del modelo de la LRU, no solo hay que tener en cuenta el correspondiente desarrollo normativo realizado por el Gobierno Central, sino que hay que sumarle el propio de los gobiernos de las Comunidades Autónomas, y muy especialmente, del desarrollo estatutario de cada universidad, como hemos desarrollado anteriormente.

En este sentido, PINO, J.L (1997), entendía posible en que la ley de reformas universitaria se convirtiera en una ley supletoria en lo referente a los órganos de gobierno, y que la nueva regulación debería haber sido posible realizarla por las leyes de los parlamentos regionales, como en aquellas Comunidades Autónomas que así lo desearan, de forma que sea su responsabilidad promulgar nuevas normas lo más consensuada posibles con las universidades.

Este planteamiento, que fue compatible con la asunción por parte de las Comunidades Autónomas de competencias en materia de educación, y que supuso un mayor acercamiento de los poderes políticos a los administrativos y de gestión, en base a lo que podemos considerar el principio de subsidiariedad, debería y debe en mi opinión, haber estado presente en la ley de reforma universitaria respecto de las posibilidades que instrumentaba a las universidades, para la autoregulación y organización de su gobierno.

Por ello, coincido con el planteamiento del informe, en cuanto a que la vía de las normas más cercanas a las propias universidades podría ser el camino a explorar, de forma que pudiera abordarse los diferentes aspectos organizativos con la reforma de los estatutos, y con una mayor autonomía para concretar su modelo de gobierno universitario.

Por lo que respecta a las iniciativas gubernamentales, destacan que los aspectos más relevantes han sido: a) el desarrollo de los Consejos Sociales; b) la normativa de profesorado; c) normativa sobre planes de estudio y ;d) funciones de coordinación en cada Comunidad Autónoma.

En el informe destaca muy especialmente que han sido los propios estatutos de cada universidad la pieza clave del desarrollo del modelo LRU, y los que han definido el alcance y desarrollo del gobierno universitario, por su alcance en aspectos tan relevantes como: a) la propia interpretación que cada universidad hace de su autonomía, en el marco de la LRU; b) el ser la primera ocasión para que la universidad defina su misión y sus metas, en el entorno social, cultural, incluso territorial en que se encuentra; c) definir las líneas del modelo gobierno interno y de gestión que se elige en el ejercicio de su autonomía; d) definir la organización y estructura de sus centros y servicios en el marco en que la Ley lo permite.

También hacen referencia a la cultura que ha predominado en la interpretación de la autonomía, y a cómo se ha recogido en los estatutos, como consecuencia de los valores de democratización y participación, y añadiría de igualdad y libertad, entre otros ideales que surgieron con la transición y con los cambios políticos, que han afectado igualmente a las universidades, produciendo un desarrollo de muchos órganos de participación en las instituciones universitarias, y mediante la aprobación a su vez, de múltiples comisiones creadas por los estatutos, con la reproducción de los mismos principios organizativos.

No hay que olvidar el propósito contenido en la propia exposición de motivos de la LRU, de ser un instrumento de transformación de la universidad, en la que “el profesorado y los alumnos son la clave de la universidad que se quiere conseguir”, y esta pretensión va a ser un condicionante, presente en el gobierno realizado en las instituciones universitarias.

Por ello, a su vez las comisiones creadas en los estatutos, según el criterio de cada universidad, también han sido piezas claves para proceder en la adopción de decisiones de gobierno en el interior de las universidades, y de esta forma la autonomía del interior de las universidades, se desarrollado como muy acertadamente señala VALLÉS, J.M (1996), “en cascada”, conduciendo en muchos casos a un gobierno que denomina autogestionario y estamental, con muchos polos de agrupamiento de intereses, y con notables dificultades para generar y difundir políticas de carácter global, y con ello, de las prioridades de la institución en su conjunto, y con un efecto de contagio que ha tenido para las sucesivas reformas universitarias.

En esta línea también lo asemeja al desarrollo de una estructura organizativa sumamente descentralizada, y en el sentido con el que lo expresa MINTZBERG, H (1983), con una burocracia profesional, donde los profesionales que son los docentes, no solo controlan su propio trabajo, sino que ejercen un control colectivo de las decisiones administrativas que les afectan dentro de la propia institución académica, en este caso, y similares a otras aportaciones que hemos señalado, en la línea de la colegialidad, o autoadministración corporativa de la universidad.

De la lectura de la LRU, que se ve reflejado los diferentes estatutos, y del funcionamiento real de las instituciones, resalta que se han derivado estructuras universitarias muy planas, con las relaciones en el que la estructura de planificación tiene poco peso, y lo que es en el informe más significativo, el vértice del gobierno y de los directivos son débiles por muchos motivos: el papel que se atribuye a órganos colegiados, el limitado control de la dirección sobre los procesos, de las opciones para la toma de decisiones, y la falta de tradición de llevar a cabo una dirección estratégica de la organización .

El esquema matricial formado por las múltiples unidades de producción de servicios docentes y de investigación, departamentos institutos, y centros que funcionan con una amplia libertad, qué se considera que es consecuencia del reconocimiento de la libertad académica que la ley reconoce como libertad de cátedra e investigación y estudio, pero que se traslada por extensión, a otros aspectos organizativos y de decisión, con lo cual entienden, que la estructura para la toma de la iniciativa de la institución es débil.

El resultado de este modelo de gobierno, si bien afirman que pueda facilitar la capacidad para decidir autónomamente, y de participar e implicar a los individuos, plantea problemas para la institución, como pueda ser la jerarquización de tareas y problemas de coordinación, control e innovación, entre otros, que deben tenerse en cuenta.

En consecuencia, y es un resumen acertado, en el informe realizado y de la lectura de la LRU, respecto a la organización de la institución, se ha derivado en estructuras universitarias muy planas, en el contexto de un esquema matricial formado por múltiples unidades (Departamentos, Centros, Institutos), que funcionan con una amplia libertad y autonomía, en el que existe en su vértice un gobierno débil por el papel que se atribuye a su vez a los órganos

colegiados, y por un limitado control de la dirección sobre los procesos de la toma de decisiones, y con una ausencia de una planificación estratégica en las organizaciones.

Un aspecto importante, también señalado por PEREZ, J y PEIRÓ, J.M (1999:126) son los cambios culturales significativos en las universidades públicas españolas tras la LRU, y que ha venido en cristalizar en lo que denominan la actual cultura universitaria.

En primer lugar y es una evidencia, señalan que está íntimamente asumido en las instituciones unas prácticas, o ideas democráticas, tanto en el gobierno como en la gestión universitaria, siendo la propia legislación y los estatutos, quienes lo recogen a su vez en la estructura de los órganos colegiados de gobierno (Consejo de Gobierno, Claustro y Consejo Social), como en otros de dirección y gestión (Juntas de Centro, Consejos de Departamento, Comisiones), o cualquier otra estructura de la institución que se cree, basadas en un cierto asamblearismo, con las consecuencias que se derivan para la dirección y gestión de la universidad.

Apuntan como señas de identidad también, la prevalencia de la investigación sobre la docencia, quedando reflejado en los sistemas de evaluación del profesorado, el peso del área de conocimiento como elemento de identidad grupal, en relación con la uniformidad de los Departamentos, la autonomía del profesorado para determinar los contenidos de su actividad, y la endogamia docente junto con la escasa movilidad del profesorado, para terminar que puede existir una mayor sensibilización a las nuevas demandas del sociales y del mercado, pero sin asumir como propio la rendición de cuentas a la sociedad.

Todo un análisis del informe que se complementaría con el análisis y las causas de las insuficiencias del Sistema Universitario, entre las que se encuentran, aparte de la fijación de metas y prioridades en la programación del Sistema Universitario, al que ya nos hemos referido, el diseño de la oferta docente e investigadora, la financiación, la normativa del profesorado y un apartado muy importante, que incluimos en dentro del gobierno universitario, como es el papel de los Consejos Sociales.

En la Universidad la elaboración y aprobación los estatutos de cada universidad han constituido la pieza clave del desarrollo del modelo LRU, y es destacable la perspectiva que realizan en el informe, por su alcance en los siguientes aspectos que ya hemos destacado:

a) representan la interpretación que cada unidad hace de autonomía dentro del marco de la LRU, pero de acuerdo con la cultura de cada institución, y con las propuestas que pertenecen al ámbito propio de cada Universidad.

b) constituye la primera ocasión para que cada Universidad defina su misión y sus metas como institución, en el marco general que la ley define para el sistema universitario español.

c) define una organización y órganos de dirección y gestión de la misma, en los múltiples campos o ámbitos en que la ley reconoce su autonomía.

A su vez, las comisiones creadas en los estatutos, según el criterio de cada universidad también han sido piezas claves para proceder en la adopción de decisiones de gobierno en el interior de las universidades, y para entender el ejercicio del gobierno efectivo que se realiza en las instituciones, y de esta forma la autonomía el interior de las universidades se desarrollado como afirma VALLES, J.M^a (1998) “en cascada”, conduciendo muchos casos a un modelo de

gobierno que ha denominado “autogestionario instrumental”, con múltiples polos de agrupamiento de intereses, y notables dificultades para generar y difundir las políticas de carácter global, y las prioridades de la institución en su conjunto.

Al analizar los aspectos problemáticos para el gobierno de las universidades, que igualmente podríamos trasladar a la actualidad, el informe considera de forma muy concisa los siguientes:

1. la puesta en práctica del modelo colegial de la LRU y su funcionamiento como burocracia profesionalizada.

2. los problemas derivados de la estructura matricial, departamentos y centros seleccionado por la LRU para organizar la Universidad.

3. los cambios culturales más significativos producidos recientemente en la universidad española y su incidencia sobre el funcionamiento de las mismas.

4. los perfiles de la cultura organizacional que se han adaptado a las universidades españolas y sus consecuencias sobre el gobierno de las instituciones.

5. la idea de la democracia universitaria, y las implicaciones que conlleva en los mecanismos de representación y participación, y para la atribución de las responsabilidades.

6. las causas de las dificultades que existen para formular metas y objetivos en las universidades.

7. la limitada flexibilidad de la organización de las universidades, y su incidencia sobre la toma de decisiones y de la capacidad de respuesta a situaciones cambiantes.

8. el escaso uso indicadores de gestión, de planes de garantía de la calidad, y de la evaluación institucional.

9. muy importante, el papel de los Consejos Sociales, y los problemas que se han planteado el desempeño de sus funciones.

Todos estos elementos vienen a ser un común denominador de las insuficiencias de las reformas universitarias, en este caso de la LRU, que a su vez, se trasladarán como nuevos retos de las nuevas reformas que se planteen en el ámbito de la universidad.

Otro aspecto muy importante para destacarlo en el informe, está en que partiendo de que las universidades gozan de autonomía para gobernar, y si su funcionamiento y el uso de la misma deben ser seleccionar prioridades y atender a las demandas sociales, el fundamento de la toma de decisiones de gobierno y dirección la comunidad universitaria podría justificarse, según se afirma, por un doble argumento: a) se considera que la propia Universidad y sus miembros, son capaces de conocer mejor que los gestores públicos, las características más adecuadas para producir los servicios, y b) se supone también, que la comunidad académica es capaz de orientar los recursos atendiendo a dichas necesidades sociales, es decir en teoría, sirviendo a los intereses generales.

Ambos fundamentos, que son importantes para justificar la autonomía de las universidades, no están exentos de objeciones para los autores del informe, y que en mi opinión es una certeza, porque por una parte implica hacer a los académicos convertidos en gestores de universidades, que no siempre conocen la intensidad de las demandas de los distintos servicios

universitarios, y por otra que atiende no solamente los intereses generales, sino también los de sus propios colectivos profesionales o personales, en lo que se ajusta bastante a lo que se denomina burocracia profesional, en los que con frecuencia se esconde bajo el interés general, la pura defensa de intereses personales, y en definitiva a institucionalizar una preminencia académica en el gobierno de las universidades.

A estas circunstancias, lo acompaña el modelo que se diseñan en la LRU, con un enfoque colegial, pero introduce algunas correcciones, asignando una serie de responsabilidades para con la administración pública, y así en su preámbulo establece que la Universidad no es patrimonio los actuales miembros de la comunidad universitaria, sino que constituye un auténtico servicio público, referido a los intereses generales, y para ello desarrolló a un instrumento para potenciar la garantía este principio, como es la creación de un Consejo Social, que se integra en la estructura universitaria, y en sus órganos de gobierno, con el fin de garantizar la participación de las diversas fuerzas sociales, así como con las funciones de ordenación, coordinación y planificación, que también se atribuye al Consejo de universidades, con la que la intención última del legislador, es que las universidades puedan ser útiles a la Comunidad en que se insertan, y se ponga al servicio de la sociedad.

Sin embargo, lo que realmente define el modelo gobierno y dirección de las universidades, es que se ha implantado como característico el de la burocracia profesional, con un modelo caracterizado por VALLÉS, J.M (1996) " como autogestionario estamental, que ha sido formalmente compensado por una representación socio política externa en el Consejo social, y asistida por la competencia profesional de un gerente " .

Por su parte LUXAN, J.M^a (1998), añade que es peculiar de la organización universitaria española, el carácter representativo de todos sus escalones organizativos, lo que les confiere un alto grado de autonomía, no tanto porque formalmente la tengan, que acertadamente afirma que no es el caso, sino por la legitimidad confiere a sus acuerdos la representación de los directamente interesados.

Así pues, concuerdan en que la conclusión importante para destacar, es identificar realmente cuales son los problemas de gobierno de las universidades, como son: burocracias profesionales, por ser gobernadas en un alto porcentaje por los especialistas académicos, que buscan o justifican la legitimidad de sus propuestas y de sus acciones mediante el voto directo representativo, y por otra, el modesto papel que representan los resultados en relación y conexión con las demandas y necesidades de la sociedad.

Todo ello plantea asimismo demandas y presiones en la organización, porque tiene que prestar atención a un foco dual, en este caso que puede ser básicamente la docencia y formación de profesionales que se la demanda, que es atendida por los Centros y Departamentos, y a su vez, la racionalidad y equilibrio entre éstos para atender a esa demanda y compartir los recursos eficientemente y conseguir su distribución entre los mismos.

En resumen, también plantean el adecuado funcionamiento de la estructura y funcionamiento entre los Centros y Departamentos, porque pudieran darse solapamiento en los roles que desempeñan, y la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos de coordinación y cooperación, flexibles y ágiles que los que proporcionan las estructuras de carácter piramidal y jerárquicas,

planteamiento, que tendrá su desarrollo en los respectivos estatutos y planes estratégicos institucionales, partiendo de las opciones legislativas, que en el caso de la LRU, era claramente hacia una opción departamental, como objetivo docente y principalmente investigador, con el fin de formar equipos coherentes de investigadores y su implantación según el grado de desarrollo que estableciese las propias instituciones universitarias.

En estos casos, la cultura de la universidad puede ser útil, si así se induce a un comportamiento que haga posible el uso compartido de recursos humanos, o la capacidad de los miembros para trabajar en estos nuevos escenarios, pero para ello será indispensable la creación de la cultura acordé con estos objetivos como existe en otros sistemas universitarios europeos, y veremos cuales son las conclusiones que podemos realizar sobre los planteamientos pretendidos por la LRU y su reflejo en la actualidad.

Para los autores del informe, asumiendo que la estructura matricial es la que propone la LRU como uno de sus rasgos característicos, es una estructura potente porque permite su adecuación al entorno, si funciona correctamente y de forma competente y eficaz, pero existen patologías que es importante destacar, y entre ellas se señalan la lucha de poder, la anarquía, el asamblearismo, el colapso durante periodos de contracción de la organización, los costes organizativos excesivos, el atasco de las decisiones, el exceso de niveles y subniveles en la organización matricial, y la excesiva atención a los procesos internos, y la falta de consideración al cliente y todas en las universidades, aspectos que es necesario y muy importante valorarlo para evaluar las opciones estartegicas en el desarrollo organizacional de las instituciones.

También señalaban algunos cambios introducidos y significativos por la LRU que son muy importantes destacar, como es, que ha desencadenado una dinámica que ha cristalizado en la actual cultura universitaria, entendiendo la cultura organizacional como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, de un sistema social, así como las señales y manifestaciones u opiniones de los mismos.

De los planteamientos del informe de la Universidad de Valencia y del IVIE, sobre la LRU, el desarrollo normativo posterior, y las practicas que se han desarrollado en las instituciones y que ha cristalizado a modo de la actual cultura universitaria, los cambios culturales mas significativos, pero que nos permiten conocer el grado de implantación y alcance que introdujo la LRU, son los siguientes que destacan:

1. En primer lugar está ampliamente asumido un espíritu y una práctica de una idea democrática en el gobierno y en la gestión de la Universidad. La propia ley estructura la participación democrática por estamentos los foros del gobierno, Claustro, Junta de gobierno, y ese patrón de representación ha sido generalizado en otras zonas no solamente del gobierno y de dirección o gestión, como la Junta de Centros, Consejo de Departamentos, y multitud de comisiones o asociaciones.

Es evidente, que esta concepción democrática y participativa ha llevado a crear unidades estructurales de dirección y gestión muy amplias por su numero, basadas en un asamblearismo, qué hacen costosa y dificultosa, la toma de decisiones, y la dirección y la gestión en la Universidad

2. Una segunda característica que destacan de esta nueva cultura, es la que define el orden de prioridades de los distintos objetivos de la Universidad, siendo bastante generalizada la asignada a la investigación y quedando relegado a la docencia a un segundo nivel, y así es una constatación el sistema de evaluación del profesorado, y sus actividades de investigación.

3. Un tercer componente de la cultura universitaria es el peso del área de conocimiento como elemento de identidad grupal y estructurador predominante.

4. Se asume la uniformidad del modelo de todos los departamentos, o de la gran mayoría, cuando en principio, la LRU confiaba a las propias universidades definir su propia composición y el grado de implantación de este nuevo principio organizativo.

5. Un elemento a tener en cuenta de la cultura organización, y que se mantiene en la actualidad, es el desinterés generalizado por la cuantificación el conocimiento de los costes que suponen las actuaciones que se realizan, ni se dispone del sistema de contabilidad analítica, ni de indicadores que permitan conocer el coste específico de la formación y de otros muchos aspectos de la actividad universitaria, en definitiva, en ese momento, de la necesaria rendición de cuentas por parte de las instituciones.

6. Y como elemento de la cultura que nos interesa destacar, es una mayor sensibilidad a las nuevas demandas sociales, y a su relación por el mercado en su ámbito de actuación, y durante las últimas décadas destacan, el incipiente desarrollo los cursos y de la oferta de formación de posgrado con orientación a las demandas del mercado, los convenios de prestación de servicios de investigación, en definitiva, una nueva orientación de los servicios orientados a atender las demandas y necesidades de la sociedad que también ha ido evolucionando junto con la universidad.

En cuanto al Consejo Social, visto con la perspectiva de 15 años, se afirmaba que se han encontrado dificultades para adquirir el protagonismo que le correspondería según el propósito que existía para el gobierno de las universidades, teniendo en cuenta además la importancia de las competencias que le asignaba la LRU, como era la aprobación de la programación anual y el presupuesto a propuesta de la Junta de Gobierno, y la supervisión de la actividad de carácter económico de la Universidad y del rendimiento de sus servicios, e incluso de forma muy optimista, le hacia responsable de promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad.

Sin embargo, un análisis muy relevante, es que en este nuevo rol que aumen las universidades, y el que deberían haber desempeñado los Consejos Sociales durante estos años, ha sido muy desigual en las diferentes Comunidades Autónomas, ya que no se ha producido esa pretendida comunión con el entorno, ni avances significativos en la financiación, ni tampoco la verdadera presencia de sociedad a través de sus representantes en los consejos sociales, ni se ha exigido la universidad explicaciones sobre el uso de su autonomía en términos de rentabilidad social, ni de eficiencia económica y de resultados, en los términos que señala MONSERRAT,J (1998),y todo ello, muy lejos de las previsiones y deseos de la reforma universitaria.

Así pues, es importante destacar el análisis y las valoraciones durante la primera existencia de los Consejos Sociales como participes del gobierno universitario, donde se revela que predomina un cierto tono negativo, y se habla de relativo fracaso que se atribuye a causas

como la propia composición, así como las competencias que se le encomiendan, por los procesos de funcionamiento aprobados, en los que los temas que llegan al Consejo Social, que son informados y resueltos por otro, así como, sin olvidar el recorte de las competencias realizado por la sentencia STC 26/88, de 27 de febrero del Tribunal Constitucional.

Reconociendo el esfuerzo realizado por el cumplimiento de estos cometidos, es cierto que existe, según su análisis que comparto, la impresión de que los Consejos Sociales no acaban de ser visto por los académicos como parte misma de la Universidad, y también es muy significativo, que la participación de los Consejos Sociales en el proceso de evaluación haya sido por lo general muy marginal, por tener de nuevo el protagonismo los académicos, a pesar de tratarse de materias que entran en las funciones que los Consejos tienen atribuidas.

Existe en definitiva, una cierta resistencia a que el Consejo Social ocupe un espacio de forma natural que le corresponde, y con ello no se da entrada a la sociedad que representa en cada una de las universidades, y por otra parte, la actitud del académico reclamando para sí estas competencias, es típico en su opinión, que igualmente comparto, y hacen extensivo al gobierno de la institución el modelo de las burocracias profesionales, donde la mayor parte de la competencia claves del gobierno recaen en los académicos, y por eso tiene varias consecuencias:

a) por una parte se difunde la idea que el Consejo Social lo que busca es controlar, cuando en realidad lo que tiene es el derecho a compartir el gobierno en ciertos asuntos.

b) por otra parte los miembros Consejo, no se sienten ni mucho menos motivados, ni preparados, ni asistidos técnicamente para embarcarse en el esfuerzo costoso del funcionamiento tradicional de la Universidad.

c) por lo general, no representan adecuadamente la representación de las fuerzas sociales para el gobierno de las universidades.

En la mayoría de los casos, la reacción ante esta dificultad, suele ser una conducta prudente pasiva, o colaborativa, de forma que se desarrollan con menor intensidad alguna de las funciones atribuidas a los Consejos Sociales, de las que existe escasa tradición incluso en la propia institución universitaria, como es en la programación plurianual de cada Universidad o en la supervisión del rendimiento de los servicios, y se limitan tan solo a exhibir el papel social que les representa institucionalmente a los agentes económicos y sociales en la universidad.

En esta situación que analizan, también señalan causas que deben ser tenidas en cuenta, porque las Comunidades Autónomas, según su análisis, también ha sido responsables del funcionamiento del Consejo Social por dos razones: al definir la composición y elegir a los miembros del Consejo Sociales, y por la falta de una política activa para apoyarlos con una escasa dotación de medios y de asistencia, y ambas causas, han influido en que la representación de intereses sociales haya tenido dificultades para elaborar una visión propia de objetivos y estrategias a desarrollar por la Universidad, de forma distinta o complementaria de la elaborada por los académicos y de los gestores profesionales, sin entrar en otras causas, que reflejaran los propios presidentes de los Consejos Sociales, y que también se incluyan a continuación en el presente trabajo.

4.2.3 Jornadas de presidentes y secretarios de los Consejos Sociales de las universidades españolas. “El consejo social en el gobierno de la universidad del presente y del futuro”. Salamanca 1998.

En las conclusiones de estas jornadas, se reconoce en primera instancia, que los Consejos Sociales han tenido una estructura consolidada en la vida universitaria, y que ejerce con normalidad sus competencias formales, pero a su vez, cuya potencialidad creadora dista mucho de estar desarrollada.

Fruto de esa consolidación fue la creación por parte de los presidentes de los Consejos Sociales de la Conferencia de presidentes de Consejos Sociales de las universidades públicas españolas, como foro de intercambio de experiencias para facilitar la cooperación entre el mundo universitario, y la sociedad, así como para fomentar socialmente la defensa de la autonomía universitaria garantizada por la Constitución, según se recoge un protocolo de creación de la conferencia en abril de 1995.

Consideran que la estructura y funciones de los Consejos Sociales quedaron básicamente definidas en la LRU, y que la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas han desarrollado la legislación específica sobre sus Consejos Sociales, que con diversas aportaciones modificó sustancialmente el esquema competencial de la LRU.

Destacan que el Tribunal Constitucional por su parte, declaró inconstitucionales dos apartados, el art 39,1 y 47,3 por entender que se trataban materias propias de la autonomía universitaria, y que no podían atribuirse al Consejo Social, lo que ha supuesto una delimitación de las funciones inicialmente atribuidas.

No existe un desarrollo legislativo propio Consejo Social como tal, pero que los estudios e informes realizados, entienden que se puede permitir la dirección del marco competencial de Consejo en campos tales como: a) fomento de actividades de investigación; b) desarrollo de la evaluación y del control de calidad, tratamiento de la información; c) desarrollo en áreas sociales de fuerte impacto en la sociedad, bolsas de trabajo, desarrollo urbanístico, conservación del medio ambiente.

Un problema fundamental que destacan de los Consejos Sociales, ha sido la falta de una estructura técnica y organizativa mínima que les permitiría cumplir con profundidad y rigor las importantes visiones que se les confiere; es conveniente por tanto en su informe, que los Consejos dispongan de una reducida estructura, que a modo de gabinete técnico les asista en las decisiones o en las iniciativas del mismo.

El principio básico que debe inspirar la actuación del Consejo Social, según sus reflexiones, es el de cooperación con los demás órganos de gobierno de la universidad, y de forma especial con rector y la junta de gobierno; este principio entienden no es solo de supervisión, sino de fomento de sus actividades que la ley establece, y por ello es conveniente establecer una guía de buenas prácticas entre los distintos órganos de gobierno.

Entre las competencias de los Consejos Sociales, destaca por su importancia económica, la aprobación del presupuesto anual, informar su liquidación, y de la información por parte de la universidad del plan de inversiones, así como la supervisión de las actividades de carácter económico de la universidad, y de rendimiento los servicios.

Entienden, que el volumen económico y la complejidad de los presupuestos de la universidad, deberían ser objeto de una auditoría preferentemente externa, que garantice al Consejo Social la correcta formulación de su análisis de los presupuestos y de su liquidación, y que permita su seguimiento periódico como instrumento de gobierno para rectores y su equipo.

Una de las tareas más novedosos encomendado Consejos Sociales es el fomento de la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad, y para su desarrollo, que consideran por hoy un objetivo prioritario, ponen su énfasis en la línea del desarrollo del mismo con: a) la colaboración de las empresas con la universidad, tanto para desarrollar la investigación, como la práctica de los alumnos y licenciados; b) la firma de convenios de colaboración de la universidad con las instituciones financieras y grandes empresas que operen el ámbito universitario; c) dar forma la figura de patrono, que sirva a las empresas para cooperar en la financiación de la universidad.

La tarea que consideran más creadora y de más hondo significado y futuro encomendado a los Consejos Sociales es el cauce de participación y de fomento de las relaciones universidad sociedad, y sobre todo los temas universitarios que interesan a la sociedad, y que es conveniente que está conozca. No se trata en sus reflexiones, de suplantar la información académica, sino profundizar por parte del Consejo en los principales defectos y carencias en las relaciones universidad -sociedad, e informar periódicamente a la sociedad.

Entienden, que los métodos y la realización de la evaluación de la calidad enseñanza es una cuestión prioritaria académica; no obstante, los Consejos Sociales deben agregar la apreciación de esta calidad desde el cliente, los alumnos y empleadores por la vía de la apreciación del aprendizaje conseguido y no sólo las enseñanzas impartidas.

Del análisis estratégico realizado por el Consejo, parte de que sus competencias de supervisión económica son las tareas a la que debe prestar atención preferentemente el Consejo Social, y para ello, su planteamiento debe abarcar tres aspectos: el presupuesto ordinario de ingresos y gastos, el programa plurianual de inversiones y la planificación estratégica largo plazo.

De estos tres aspectos, entienden que sólo en el programa de inversiones tiene el Consejo Social competencia para su aprobación a propuesta de la Junta de gobierno, pero debe entenderse que si el Consejo Social tiene competencia la aprobación del presupuesto anual y su seguimiento, las debería tener igualmente en la planificación plurianual, hoy inexistente, del presupuestos de ingresos y gastos, pues este planteamiento tiene tanto o más importancia que el de inversiones, pues argumentan muy lógicamente, que partiendo de una certeza a medio plazo de los ingresos, se podrían planificar la plantilla de personal, y las nuevas enseñanzas a impartir.

Por ello, entienden que tanto los rectores, a través de la CRUE, como los presidentes de los Consejos Sociales, a través de su Asamblea, deben urgir a los gobiernos de la nación y las Comunidades Autónomas a que se establezca esta programación plurianual de las subvenciones y tasas.

Los métodos de la planificación estratégica, tan útiles en la vida empresarial-, proponen que deben adaptarse a la “empresa universitaria”, y que en todo caso, debe ponerse de énfasis en que el punto de partida de la planificación estratégica es el de la oferta universitaria, las titulaciones, de la que se deriva la estructura académica y la financiera. La planificación de la oferta universitaria corresponde a los poderes públicos de acuerdo con las necesidades de la sociedad, y en ella, entienden que a los Consejos Sociales les corresponde una destacada intervención.

En la formación continua, la universidad puede y debe dar soporte a las demandas sociales de formación continua, siempre que no menoscabe su función esencial de docencia e investigación, y en esta función, entienden que los Consejos Sociales pueden participar, así como en estrechar la colaboración con las asociaciones de antiguos alumnos, que también pueden constituir el cauce adecuado para esta demanda social.

Respecto al futuro de los Consejos Sociales, el Consejo de Universidades en su informe sobre financiación de las universidades de 15 de diciembre de 1994, en relación a las reformas institucionales ya señalaba que: “debe revisarse también la composición las funciones de los consejos sociales. Estos consejos, no deberán considerarse solamente como un instrumento de conexión entre la comunidad universitaria y el entorno social, sino también como elementos fundamentales para la financiación, la planificación y la gestión de las universidades. Debería simplificarse su estructura y dotarse les de competencias equivalentes a las de un consejo de administración”.

De acuerdo con esta línea de este informe, los presidentes creen que los Consejos Sociales deben ahondar en su responsabilidades económicas y sociales, tales como la financiación, la planificación y la gestión de las universidades y ello con una estructura más simplificada.

Asimismo, entienden que el problema de los Consejos Sociales, no es el de su ampliación de competencias, sino de contar con los medios y estructuras de apoyo para poder desarrollar los actuales.

Una asimilación del Consejo Social a un consejo de administración, entienden que implicaría darle plena responsables económicas y la gestión y administración de la universidad, y en la designación de sus órganos ejecutivos, con una nítida separación de la dirección académica, aunque todo ello comportaría una radical revisión de la LRU.

Otra opción que proponen, es la consolidación de los Consejos Sociales como órgano de gestión de las universidades, lo que implica dar estructura a las reuniones y acciones conjuntas de los presidentes, y por ello, proponen: a) crear una estructura permanente que permita encauzar las acciones conjuntas de los consejos sociales; b) promover la representación de los consejos sociales en el consejo de universidades;; c) establecer fórmulas de cooperación con el organismo de los países europeos que tiene una estructura universitaria similar a la nuestra;

d) realiza una serie estudio sobre la sociedad del aprendizaje en España para definirlo paradigma actuales y señalar los que deben modificarse de establecer los cambios necesarios.

4.2.4.El informe Bricall. Informe Universidad 2000.

El objetivo del informe Universidad 2000, conocido por el informe Bricall, era proponer un debate sobre qué cambios deberían realizar las universidades, para adecuarse a las nuevas circunstancias histórico-sociales, y al mismo tiempo, conservar su herencia cultural ,su conciencia critica y su capacidad creadora.

El informe Bricall (2000), ya señalaba uno de los primeros retos del sistema universitario español: profesionalizar el gobierno y la administración universitaria.

También partía de un presupuesto ya manifestado en anteriores aportaciones para la reforma universitaria, como es la condición de la educación superior como un servicio publico, que debe garantizar entre otros, el acceso al conocimiento por parte de la sociedad, y según el criterio del informe, la buena prestación de ese servicio se hace cada vez mas difícil con un modelo de organización tradicional, como es el mantenido por muchas universidades.

Para ello, en el Informe recomendaba una serie de recomendaciones, que no por nuevas, es importante destacarlas:

1º) Poner en practica un nuevo modelo de organización universitaria, pasando de una forma colegial de gobierno, a una forma profesional de gobierno, regido principalmente por criterios de eficiencia técnica, y distanciándose del delicado tema, sobre la idea vigente sobre la democracia universitaria.

2º) En este modelo de gestión profesional universitaria, los órganos colegiados se mantendrían en el futuro modelo, pero únicamente con funciones de carácter consultivo, delegando las principales funciones ejecutivas en las instancias de mayores niveles de autoridad, con el fin de promover una mayor agilidad y menos burocracia en la toma de decisiones.

3º) El informe Bricall puso también de relieve las insuficiencias del organigrama universitario implantado por la LRU, por la existencia de órganos colegiados con dificultades para tomar decisiones en un entorno propicio para prácticas poco ortodoxas para obtener las mayorías, poniendo de manifiesto las atribuciones escasamente definidas entre los cargos directivos de las facultades, escuelas, y departamentos, y la intrincada red de órganos colegiados con amplia y numerosa participación de todos los estamentos, PDI , PAS y estudiantes .

4º) En cuanto al máximo órgano de gobierno, la Junta de Gobierno, proponía la incorporación de representantes de entidades externas a la comunidad universitaria, que además pudieran contribuir a la financiación de la institución.

5º) Recomendaba reducir el tamaño del Claustro Universitario, haciéndolo mas operativo y con funciones mas de asesoría y control sobre los órganos ejecutivos.

6º) Por una parte, el aumento de la autonomía institucional, junto con el aumento del control social externo mediante la rendición de cuentas. El informe proponía incorporar a representantes sociales de las Administraciones Publicas y de las instituciones de evaluación externa en los órganos colegiados de la universidad.

7º) Introducir sistemas de gestión que aumentase la competitividad entre las instituciones y en consecuencia promoviese una diferenciación entre las universidades.

8º) Señalaba igualmente, que la existencia de la diversificación y especialización es un elemento importante de la vida de las universidades, pasando a universidades técnicas y especializadas distintas de las clásicas, y otras instituciones de enseñanza superior.

La diversificación de la enseñanza la consideraba también, como una condición indispensable para obtener un sistema de financiación adecuado y también obliga a un sistema de organización complejo en el que “algunas decisiones que le convienen a ellas deberán llevarse a cabo con elementos externos a ellas”, no contando sólo con el consejo o el rector, sino con la universidad, la no universidad.

9º) En el seno de la relaciones externas las universidades éstas deberían gozar de autonomía y de una financiación adecuada, y una segunda línea fundamental que señalaba, era que el liderazgo del rector universidad es esencial, “ El rector difícilmente puede evitar el consenso pero no puede ser un hombre de consenso”, y por eso mantiene, que es importante que el rector imponga una política, y si la pierde que se retire, pero en todo caso tenga la oportunidad de convencer y hacer lo posible para que su política se lleve a cabo, y por ello éste tema tan importante y decisivo se trató en la Conferencia de Rectores Europeos en Santiago de Compostela.

10º) Una característica muy importante del informe Bricall, y que es una de las hipótesis del presente trabajo para la reforma y el gobierno universitario, es señalar la importancia del sistema de decisiones estratégico, en el que la universidad tiene que hacer, con lo que denomina un “plan de preferencias”, esto es, unos objetivos a cumplir, con un sistema de financiación prioritarias, en definitiva, un sistema de organización estratégica.

En definitiva, aportaba un diagnóstico poco favorable de la organización universitaria, donde prima sobre todo el debate frente a la eficacia, y la inadecuada definición de órganos y funciones en las instituciones universitarias.

4.2.5. Informe sobre el sistema de gobierno de las universidades españolas basado en la encuesta realizada a los miembros del Consejo de Universidades y Presidentes de los Consejos Sociales.

El trabajo realizado por SANCHEZ ,L (1999), tenía como objetivo averiguar la opinión de los miembros del Consejo de Universidades y de los presidentes de los Consejos Sociales, acerca del sistema de gobierno y de las posibles reformas que podrían llevarse a cabo, y que por su novedad y calidad de la investigación realizada tras un periodo largo del desarrollo de la LRU,

previo a la reforma de la LOU del 2001, tiene un importante valor como muestra muy descriptiva y cualitativa de la situación y perspectivas de la futura reforma del gobierno universitario.

De los resultados de la encuesta, los datos más relevantes a destacar, sería comenzando sobre la opinión de los encuestados, de si sería necesaria la reforma del modelo de gobierno, contestando el 73% que sería muy necesaria, y un 22% adicional la consideraba bastante necesaria.

Señalaba SANCHEZ,L (1999), como muy llamativo, que los mismos encuestados que se expresaron con una valoración positiva de la gestión universitaria, su vez era incompatible con la idea tan extendida de la necesidad de reforma, lo que abre una perspectiva muy interesante sobre cómo y cuando puede, o deben realizarse reformas en las universidades. Este sentimiento de la necesidad continua de reformas, es tan consustancial al funcionamiento de las universidades, como el alcance real de las mismas, desde un enfoque temporal en que hicieron estas manifestaciones y el estado actual del gobierno universitario.

En cuanto a la valoración del personal docente e investigador en el gobierno de la universidad, es el adecuado para la mayoría de los encuestados, y para las cuatro categorías en que se considera este grupo (catedráticos, titulares, asociados y ayudantes, y becarios), cuya representación se considera adecuada por un porcentaje que oscila entre el 52% y el 75%, sin que haya diferencias significativas en función del rango académico.

Sin embargo, sí que destaca que para la población estudiada, posee una visión más crítica del personal de otros grupos, sobre todo del colectivo de estudiantes, cuya participación se considera excesiva por una amplia mayoría de los encuestados (el 62%), y también el excesivo peso de los sindicatos (el 57%), lo que pone en cuestión la eficaz y adecuada representación de estos sectores de la comunidad universitaria, de acuerdo con las funciones que a cada uno le correspondan, al amparo de los postulados de la LRU.

También es muy interesante, que los mismos encuestados consideran que existe un peso insuficiente en los órganos de gobierno de los empresarios (para el 52%), y sobre todo el de los expertos ajenos a la propia universidad (el 74%), que considera asimismo su representación insuficiente, lo que pone de manifiesto, que la apertura a la participación de la sociedad en la universidad, es un camino inicialmente realizado con la creación del Consejo Social, que si bien tienen una estructura consolidada en la vida universitaria como manifestaron sus presidentes, su potencialidad dista mucho de estar desarrollada, o bien, estaría con otra opción, para su integración en un único órgano de gobierno en la institución.

Un tema también importante, era la valoración sobre la importancia que para el gobierno efectivo de la universidad, posee cada uno de los órganos existentes en la universidad, pudiendo resumirse los resultados de la siguiente forma:

a) hay dos órganos de gobierno mucho más importantes que los demás, la Junta de Gobierno y el rector.

b) para los encuestados, la Junta de Gobierno posee mucha o bastante importancia (el 99%), condición que también posee el rector (el 93%).

c) cierra la clasificación en su valoración, el Consejo Social (el 40%) y su presidente (el 37%).

Esta valoración hay que relacionarla con los resultados de los encuestados, sobre si consideraban que las funciones de los distintos órganos de gobierno deberían incrementarse, reducirse o permanecer igual , observando que:

a) hay tres órganos cuyas funciones deberían aumentarse en opinion de los encuestados, el rector, el Consejo Social y su presidente.

b) la Junta de Gobierno cuenta con una clara mayoría para que se mantenga como está (el 70%).

c) el Consejo Social es el órgano que mayor porcentaje de respuestas tiene favorable al incremento de sus funciones (un 58%).

d) muy significativo, las opiniones mas tajantes son respecto al Claustro, cuyas funciones deberían disminuir para casi la mitad de los encuestados.

También tenemos que destacar, que para los encuestados los órganos colectivos de representación de la comunidad universitaria no cuentan con su apoyo, que ven en ellos una postergación de los mismos, en favor de los órganos unipersonales y del Consejo Social.

Respecto a éste órgano, la mayoría de los encuestados, en la línea con la que anteriormente se habían posicionado, entienden que deberían contar con una mayoría representación de los intereses sociales, frente a los representantes de la comunidad universitaria (un 58%).

Todo ello nos conduce a un planteamiento constante en la necesidad de la reforma del funcionamiento de la universidad, sobre el reforzamiento de la figura del rector, y de la necesidad de una mayor capacidad ejecutiva del órgano de gobierno de la institucion, así como el replanteamiento de la responsabilidad participativa y representativa en los órganos de gobierno de la institucion, con un renovado Consejo Social, y la redefinición del ámbito de las competencias del Claustro.

4.3.. Balance de la reforma de las universidades de 1983. La LRU

El modelo de la Ley de Reforma Universitaria de 1983, partía de la nueva concepción de la universidad que legislador se propuso en el marco de un proceso de democratización de la educación y de la cultura, cuya última etapa sería la democratización de los estudios universitarios, quizás recordando los motivos que ya plasmaron los constituyentes liberales de 1812, recociendo la importancia de la educación para el progreso de la sociedad y para el ejercicio de los derecho, y libertades, recogido en la exposición de motivos de la citada ley, como la base más solida de una sociedad libre.

Asimismo, las aspiraciones de reforma de la instituciones que se planteaban, respondía también a los desafíos de la creciente demanda de los estudiantes de la educación superior, a los que contribuyó la extensión de los ideales de igualdad de oportunidades en la educación , así como el proceso anhelado de incorporación de España en Europa, junto con la importante

y necesaria adaptación de las universidades a los principios constitucionales de 1987, y al nuevo diseño del Estado de las Autonomías.

Inicialmente, la LRU, tal como señala MORENILLAS (1999) no pretendía establecer un nuevo régimen de organización y funcionamiento de las universidades, sino que su finalidad era la creación de un marco que posteriormente permitiera la realización de reformas, previendo una posterior regulación, bien por vía legal o reglamentaria, o bien mediante los estatutos de las propias universidades, tal como lo manifestaba el Ministro Maravall, afirmando en la presentación del proyecto de ley del congreso de diputados, que era un primer paso que abría el camino del proceso de reforma, pero que no podía agotarse con ella, sino que debería culminarse con la propia auto reforma de la comunidad universitaria, que tendría que llevarla a cabo con el gradual, y complejo desarrollo técnico y de adaptación.

Con estas consideraciones, si que puede afirmarse, en mi opinión, que la ley sí que pretendía en definitiva, un marco para la renovación de las instituciones y de la vida académica, pero lo más decisivo sería que el protagonismo de ésta transformación sería la que emprendieran las propias universidades a través de su autonomía, y de su potestad de autoorganización a través de sus propios estatutos, tal como se recogen en los artículos 2,2 y 12 de la LRU, y que deberían haber cumplido con los objetivos de flexibilidad y diversificación entre las universidades, para que “con la estimulación de la competencia entre las mismas, se llegara a alcanzar los niveles más altos de calidad y excelencia”.

El reconocimiento de la autonomía de las universidades, y de su potestad estatutaria, es pues una de las características fundamentales de la LRU, porque lo desarrollan como una competencia propia en el desarrollo de un derecho fundamental reconocido en la Constitución Española.

La autonomía en principio supone que para las universidades una lista de materias que enumera el articulado de la ley, y del que podemos destacar en mi opinión, una serie de consideraciones:

Las funciones de la universidad están orientadas a servir de la sociedad, tal como dispone el artículo 1.2, y la autonomía exige y hace que las funciones de la universidad y la de sus miembros, cumplan con sus respectivas responsabilidades en orden a la satisfacción de las necesidades educativas científicas y profesionales de la sociedad.

Esta es una pretensión de la LRU, que a su vez justificaría la creación de los Consejos Sociales como órgano integrado en la universidad y en su propio gobierno en representación de los actores sociales. Como recoge en su propia exposición de motivos, se hace imperativo de la reforma que la universidad rinda a la sociedad lo que tiene derecho a exigir de aquella, y por ello, justifica que la ley está vertebrada sobre la idea de que la universidad no es patrimonio los actuales miembros de la comunidad universitaria, hecho en qué hay que resaltar porque supone la consideración de la misma como servicio público al servicio de los intereses generales, y con ello, la exigencia de que se preste de forma eficaz, y en principio, con una rendición de sus resultados a la comunidad nacional y autonómica, y en general a la sociedad.

La autonomía pretendía ofrecer a las universidades un amplio margen de disposición y desarrollo de un modelo de gobierno a través de sus estatutos, dentro del marco imperativo de la normas y de una estructura del sistema universitario que se ha denominado multinivel, en el que las Comunidades Autónomas pueden diseñar políticas universitarias diferenciadas, pero dentro de una coordinación de los subsistemas de las Comunidades Autónomas, como entre estas, y el conjunto de universidades con la creación del Consejo de universidades.

Siendo éste el sistema universitario previsto en la LRU, que aspira a una diversidad y diferenciación competitiva por la calidad y la excelencia, la primera cuestión para la reflexión sería preguntarse si finalmente este ha sido el objetivo conseguido a través del instrumento previsto para su autoorganización, los estatutos.

Para el establecimiento de su gobierno y dirección, las universidades disponen de la posibilidad de una estructura constituida por órganos colegiados y unipersonales, con el carácter de mínimos y necesarios para todas las universidades, así como las funciones que les corresponden, lo cual ya supone la existencia de un mínimo común denominador para todas ellas, que limita de inicio una posible diferenciación organizativa, salvo en cuanto a su composición y determinación de los miembros que lo forman, también con ciertas limitaciones, en base a la representatividad de los diferentes sectores de la comunidad, exigida en el artículo 4 de la LRU, con la adicción muy relativa, “de las funciones que a cada uno le correspondan”.

Tan solo pueden ser destacables dos opciones organizativas, que también supone una priorización organizativa de la LRU de acuerdo con sus objetivos de flexibilidad y calidad docente e investigadora:

1. Se potenció la estructura departamental para permitir la flexibilidad y la formación de equipos coherentes de investigadores, facultando a las universidades para su adaptación progresiva en la institución, y decidir su propia composición, de acuerdo con estos objetivos.
2. Se crearon los institutos universitarios como centros fundamentalmente dedicados a la investigación científica y técnica, o de creación artística, con un gran potencial para poder realizar asimismo actividades docentes especializadas o de asesoramiento, lo que debería haber posibilitado una oferta docente mas orientada a las necesidades de las empresas y de la sociedad, así como de la propia transmisión del conocimiento con nuevas formas de organización, mixtas o compartidas con los agentes implicados.

Respecto a los órganos colegiados, el Claustro es el máximo órgano representativo, que elabora los estatutos, elige al rector y aprueba las líneas generales de actuación de la institución.

El Consejo Social es el órgano de participación de la sociedad en la universidad y le corresponden, en principio, funciones muy relevantes para la institución, como son la aprobación del presupuesto de la universidad y la supervisión de sus actividades de carácter económico, incluyendo como novedad incluso, el rendimiento de los servicios, y por otra, promover la colaboración con la sociedad en la financiación de la universidad.

Asimismo propone la creación y supresión de facultades y de institutos, y se le otorgaba las funciones para la modificación y transformación de plazas vacantes y asignación de conceptos retributivos individuales docentes, que fueron acotadas por la STC 26/88 de 27 de febrero de

1987, que consideró que la competencia del Consejo Social para modificar la plantilla del personal que establecía la LRU, en su artículo 47,3 debía ser anulada porque atribuían al Consejo “funciones estrictamente académicas (sic) cuando por su composición, la comunidad universitaria (sic) está en minoría en este órgano”.

Por último, la Junta de Gobierno, es el “órgano ordinario de gobierno”, y por ello, le corresponden las funciones de mas alto nivel de dirección en la institución: definición de objetivos, prioridades, y diseño de los servicios que ofrece la institución, así como de la organización y estructuras necesarias para la universidad.

Así planteado, podrían diferenciarse tres funciones diferenciadas, de representación, participación y gobierno, y se establece la participación del rector, los vicerrectores, el secretario general y el gerente en los tres órganos citados, de forma que como órganos de gobierno y dirección unipersonales, se establecen el rector, y los vicerrectores, el secretario general y gerente con competencias propias o delegadas, según los casos.

Interesa destacar la figura del rector, por ser la máxima autoridad académica, que ostenta la máxima representación de la institución, y muy importante, ejerce la dirección y ejecuta los acuerdos de otros órganos, pudiendo designar a su equipo rectoral, que en esencia, es una prolongación de las facultades del gobierno y dirección atribuido al rector, y de hecho, el gobierno ejecutivo ordinario en la institución.

Esta última facultad del rector para designar su estructura de apoyo y asesoramiento, que le ampara como novedad la LRU, es en definitiva un instrumento esencial no solo para el gobierno, sino que abre la posibilidad para desarrollar las políticas estratégicas de la institución, y para crear las unidades o servicios de apoyo rectoral para desarrollarlas.

Esta posibilidad que inicialmente posibilitaba la LRU, ha podido ser un instrumento de diferenciación entre las universidades en la medida que posibilitaría acciones estratégicas orientadas a las capacidades, objetivos u horizontes para el desarrollo de las propias instituciones, dentro de una marco homogéneo y compartido en la docencia en investigación, con nuevas actividades y servicios que actualmente se desarrollan como competencias ordinarias en las universidades, como han sido las relaciones internacionales, la creación de estructuras mixtas de investigación, alianzas con actores empresariales u otras entidades, etc.

Respecto a otros órganos desconcentrados, podemos resaltar a dos unidades, los departamentos como opción que potencia la LRU, y las facultades.

Respecto a los departamentos es una opción dirigida a conseguir la flexibilidad y calidad de la investigación, y para ello, con funciones básicas para organizar y desarrollar la investigación y las enseñanzas propias de sus respectivas áreas de conocimiento. Son precisamente, esta ultimas, el establecimiento las áreas de conocimiento un elemento clave de la reforma, que introduce una estructuración e identidad disciplinar para los diferentes conocimientos y enseñanzas en las universidades.

Po su parte, los centros pierden de alguna manera su tradicional importancia como señal del estudio en la universidad, que no con ello su presencia en los órganos de gobierno en la institución, pasando a ser órganos de organización y gestión administrativa conducentes a la obtención de los títulos académicos.

Por último, con la creación de los institutos universitarios, se ofrecía a la universidad una gran posibilidad de generar unas redes con el tejido productivo y empresarial, con estructuras organizativas mixtas o conjuntas, y de la transferencia del conocimiento de la misma, incluyendo la nueva vía para la contratación de la investigación, a través de lo previsto en el novedoso artículo 11 de la LRU.

Con este sistema de gobierno, las calificaciones realizadas han sido muy numerosas, pudiendo comenzar con CHAVES, J.R (1993:38), que lo califica de una jungla de categorías y situaciones que da lugar a una gran casuística, fruto del modelo pluralista y participativo, y en alguna medida asambleario, de la universidad de la LRU.

En esta misma línea y con variaciones se le ha denominado como un sistema de gobierno centralizado y burocrático por un sistema que VALLÉS, J.M (1997:133) califica como “burocracia profesional con vetos estamentales”, esto es, una burocracia profesional, de los docentes, como operadores expertos para el gobierno de la institución, pero matizada por la intervención de los otros dos colectivos: el personal administrativo y los estudiante; o por basarse en la autoadministración corporativa caracterizada por la preponderancia de su carácter académico, según PAREJO, L (2009:209); o anárquico, DE MIGUEL, M (1995:63-80), y fragmentario, al organizarse con evidentes conflictos de intereses APODACA, P y GRAO, J (1998:197); o con una referencia al gobierno semipresidencialista, que MARTINEZ, R (2015: 175-244), lo califica así muy descriptivamente, por un marcado equilibrio inestable, para la supervivencia entre una mezcla de vectores, y de las presiones y diversas injerencias en el que se encuentran las tribulaciones de los equipos rectorales, rehenes en una estructura de toma de decisiones, que es confusa y orgánicamente ineficiente.

Recapitulando, el gobierno de la LRU establece por primera vez una diferenciación entre las funciones básicas de sus órganos de representación, participación, y de gobierno propiamente dicho, y en el tipo de órganos, colegiados y unipersonales, que de forma mínima y necesaria, han de existir en cada universidad, lo que de partida ya condiciona la uniformidad del sistema de gobierno para todas las universidades y la limitaciones para su autogobierno estatuario.

Asimismo, son características del modelo de la LRU, su carácter colegiado o académico, pero con una rigurosa participación democrática y estamental, imperativa por la necesidad de asegurar la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, que se contagia en todos los ámbitos de la organización y de la toma de decisiones, sin atender en mi opinión, a “ las funciones que a cada uno le correspondería”, que sin embargo había previsto la propia LRU en su artículo 4º.

Se cumple de esta manera los propósitos de la citada Ley en su exposición de motivos, de los ideales de democratización y participación, para que “el profesorado y los alumnos tienen la clave de la nueva universidad que se quiere conseguir”, sin olvidar su pretensión de ser un instrumento eficaz de transformación social, al servicio de la libertad, la igualdad y el progreso social.

Esta interpretación de la autonomía y del autogobierno en las universidades en clave asamblearia, iniciada por la LRU, ha calado en la cultura organizacional de la mayoría de las universidades, de forma que mediante el amparo de estos principios se han ejercido gobiernos

universitarios más enfocados al logro de los objetivos particulares y estamentales, que a las funciones institucionales que establecía la LRU en su artículo 1º, como servicio público y de interés general de la educación superior, en orden a la satisfacción de las necesidades educativas, científicas y profesionales de la sociedad.

Este objetivo de la LRU de configurar a las universidades como un servicio público de la educación al servicio de la sociedad, hacia imperativo en la reforma, según su exposición de motivos, que la universidad rinda a la sociedad lo que tiene derecho a exigir de ella, vertebrada sobre la idea de que la universidad no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria”, lo que justifica la creación de los Consejos Sociales, y la incipiente rendición de cuentas sobre los resultados de su actividad.

Respecto a los Consejos Sociales, la mejor caracterización de su existencia, la realiza TARDIO, J.A (1994), haciendo referencia a la vieja idea de que la universidad no odia estar extramuros de la sociedad en la que se desenvuelve, y a cuyo servicio, y por esta idea y por su composición, la filosofía del Consejo Social se sitúa más en la línea de la concepción de las universidades como organismos sociales y libres, dotados precisamente de autonomía para salvaguardar la libertad científica.

El Consejo Social regulado en el artículo 14 de la LRU es el órgano diseñado para cumplir con la función básica de contribuir y garantizar una estrecha relación entre la sociedad y la universidad, y conseguir que ésta última responda a las exigencias y demandas sociales.

Con este fin, está compuesto en sus dos quintas partes por miembros de la Junta de Gobierno, entre los que deben estar el rector, secretario general y gerente, pero en las tres restantes partes, de la que no podrá formar parte ningún miembro de la comunidad universitaria, contará con una representación de los intereses o actores sociales, de acuerdo con lo que se establezca en la ley respectiva de la Comunidad Autónoma.

Y por otra parte, se le encomiendan las facultades más relevantes junto con las del gobierno de la institución, como es la aprobación de su presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad, y en general la supervisión de sus actividades de carácter económico, y muy importante por la novedad y necesidad, la supervisión del rendimiento de sus servicios sobre la asignación de recursos y su gestión, de forma que responda a las demandas sociales, esto es, que cumpla con el fin del servicio público que la ley le asigna, una docencia e investigación de calidad.

Este es probablemente un órgano, que por su trascendencia, novedad, y el enfoque académico colegial del gobierno universitario que se interpretó y se ejecutó al amparo de la LRU, no ha sido suficientemente valorado su importancia para el desarrollo eficaz y la pretendida reforma de las universidades.

En mi opinión, y por experiencia, siempre ha existido una resistencia en la institución académica a comprender la naturaleza y los fines para los que fue creado, ni a concederle el espacio de responsabilidad y de colaboración con la universidad para dar entrada a la sociedad en el gobierno universitario.

Por parte del gobierno de la universidad, los asuntos que se sometían Consejo Social era un trámite más de convalidación, que de supervisión, en parte por las características predominantemente académicas, y por haber sido acordadas previamente por múltiples órganos colegiados en la institución, así como por la carencia de medios del Consejo para realizar esos cometidos, para el que ni se sienten motivados, ni preparados para acometer un esfuerzo en redefinir o intentar cambiar un modelo de funcionamiento tradicional de la universidad.

Pero igualmente en el deficiente funcionamiento del Consejo Social, las Comunidades Autónomas han tenido su responsabilidad, en los criterios para definir la composición y la designación de los miembros del Consejo, siempre más alineados con la política educativa del gobierno de la Administración Autonómica responsable, que con las competencias y fines del propio Consejo y de la universidad. De hecho, hasta la constitución de los Consejos Sociales en las universidades de nueva creación, sus funciones eran realizadas por un Consejo de administración presidido por el respectivo Consejero y el resto de cargos autonómicos con competencias principalmente fiscalizadoras.

Y por parte de las representaciones correspondientes a los agentes económicos y sociales, quizás los criterios de designación tampoco fueron los más adecuados para el compromiso e identificación con su papel en la institución, como ocurre en órganos similares de universidades europeas, donde se prima el factor competencial de los miembros por su relación con el entorno empresarial y territorial donde se localiza la universidad.

Con esta situación, en mi opinión, se ha perdido la oportunidad de integrar en el gobierno universitario unos elementos necesarios para la modernización y reforma de las universidades:

- a) Con la aprobación de la programación plurianual de las universidades, el Consejo podría haber desarrollado una función esencial como es el de la planificación estratégica en la universidad, permitiéndole analizar las necesidades existentes, identificarlas, y evaluar las prioridades y metas a perseguir por cada institución, así como un mayor desarrollo de sus capacidades y oportunidades, y su diferenciación entre ellas.
- b) La importante función de supervisión de la actividad de la universidad, que no solo tiene una justificación en la evaluación de su rendimiento desde una perspectiva social, sino que es necesaria para un eficaz desarrollo de la función de gobierno, en base la utilización y medición de la actividad realizada, mediante indicadores y otros sistemas que permitan una información adecuada para las tareas de dirección y gestión, y para la aplicación, en su caso, de medidas correctoras.
- c) Esta incipiente, y escasamente realizada función de evaluación del rendimiento de los servicios, tiene su importancia tanto para conocer la demanda de los servicios universitarios, como para definirlos y ofertarlos a la sociedad, y conocer en todo caso el aprovechamiento, alcance y resultados de las actividades realizadas.
- d) Se pierde la esencia del desarrollo y de la reforma hacia un sistema participativo y basado en la autonomía y el equilibrio entre los intereses en la institución, con interferencias políticas, y el predominio de los intereses corporativos, principalmente de los profesores, en detrimento de un gobierno eficaz, y del interés general.

Estas carencias de la LRU también han sido reiteradas o ampliadas en los informes sobre el modelo de gobierno de las universidades que lo aplicaron en sus instituciones, pero con la perspectiva de afrontar los cambios que se esperaban para el sistema universitario, y con el fin de rediseñar el sistema existente en el gobierno de la universidad.

El informe de la Secretaria General del Consejo de universidades de 1999, destacaba que en el funcionamiento real de la LRU reflejado en las estructuras universitarias, habían derivado hacia estructuras con poco peso en la planificación y en el vértice del gobierno, principalmente por el excesivo papel que se atribuye a los órganos colegiados, el limitado control de la dirección sobre los procesos de dirección, y la falta de tradición de llevar a cabo una dirección estratégica de la organización para formular metas y objetivos, que tendrá su incidencia sobre el diseño de la oferta docente e investigadora, la financiación y la asignación eficiente de recursos.

Evidencian que las instituciones han asumido tanto en el gobierno, en sus diferentes órganos, como en la gestión universitaria, unas prácticas democráticas basadas en un cierto asamblearismo, con las consecuencias que tienen para la rápida y eficaz toma de decisiones, y las notables dificultades generar políticas de carácter global, y con ello, de las prioridades de la institución.

Asimismo, la puesta en práctica del modelo colegial de la LRU y su funcionamiento como burocracia profesionalizada, por ser gobernada en alto porcentaje por especialistas académicos, conduce a un modelo de gobierno con múltiples polos de agrupamiento de intereses y notables dificultades para el gobierno en la institución.

En cuanto al Consejo Social, visto desde su perspectiva de 15 años, predomina en su análisis un cierto tono negativo y de relativo fracaso que se atribuye a causas como el de la propia composición, por el funcionamiento que determinan un proceso bifásico entre diferentes órganos de gobierno, la Junta y el Consejo, así como al recorte de competencias realizado por el Tribunal Constitucional.

El resultado de este modelo de gobierno conduce según su análisis, a una jerarquización de tareas, y problemas de coordinación, control e innovación, y la limitada flexibilidad y capacidad de respuesta de la organización a situaciones cambiantes, entre otros.

Los mismos motivos fueron expresados por los presidentes y secretarios en las jornadas celebradas el 5 y 6 de noviembre en la Universidad de Salamanca, sobre el futuro de los Consejos Sociales en el gobierno de las universidades, en la que reafirmado tener una estructura consolidada en la vida universitaria, en su opinión, su potencialidad creadora distaba mucho de estar desarrollada.

Un problema fundamental que señalaban los Consejos era la falta de estructura técnica y organizativa mínima para cumplir con profundidad y rigor las importantes funciones que se les confiere, como la aprobación del presupuesto y la supervisión de las actividades económicas de la universidad.

Destacaban, no obstante, el desarrollo de objetivos prioritarios en la colaboración de las empresas con la universidad, en la formación continua y la planificación de la oferta universitaria de acuerdo con las demandas de las empresas y de la sociedad, y en definitiva

una cooperación con los demás órganos de gobierno de la universidad, y en especial, con el rector y la Junta de Gobierno.

Finalmente es necesario resaltar el Informe Universidad 2000, también conocido como el informe Bricall, que tiene su importancia por señalar los primeros retos del sistema universitario español, coincidiendo con la que sería la próxima reforma de la Ley de 21 de diciembre del 2001, de Universidades, la LOU.

Por una parte, señalaba como retos, el aumento de la autonomía institucional, junto con el correspondiente aumento del control externo, mediante la rendición de cuentas, proponiendo la incorporación de representantes sociales y de las instituciones en los órganos colegiados de la universidad.

Asimismo, proponía la introducción de sistemas de gestión que aumentasen la competitividad entre las instituciones y, en consecuencia, una diferenciación y diversificación de la enseñanza, como una condición indispensable para obtener un sistema de financiación adecuado, y también conduciría a un sistema de organización mas complejo, en el que algunas decisiones que le conviene a las universidades deberían llevarse a cabo con elementos externos a ellas.

En el seno de las relaciones externas, el rector de la universidad es esencial, y por ello “El rector difícilmente puede evitar el consenso, pero no puede ser un hombre de consenso”, y por ello consideraba importante el reforzamiento de su figura, “para que imponga su política, y si la pierde que se retire, pero en todo caso tenga la oportunidad de convencer y hacer lo posible para que se lleve a cabo”.

Finalmente, y también importante, señalaba la importancia del sistema de decisiones estratégico, en el que la universidad tiene que hacer, lo que denomina “un plan de preferencias”, esto es, unos objetivos a cumplir, con un sistema de financiación en base a prioridades, en definitiva, un sistema de organización estratégica, que es la hipótesis de este trabajo.

Con todas estas aportaciones, el balance de la LRU hay que realizarlo desde la perspectiva temporal en el que se desarrolla, como un primer paso de reforma del régimen de organización y funcionamiento que ha permitido la consolidación de los elementos básicos del sistema de la educación superior en España.

La reforma produjo un importante proceso de descentralización del sistema de educación superior, por un lado con el traspaso a las comunidades autónomas para intervenir en el desarrollo de la autonomía universitaria y el traspaso de las competencias en la planificación y financiación de las instituciones universitarias, y por otro y muy importante, la concreción de una amplia autonomía universitaria a través de su potestad autoorganizativa, para la elección de los participantes de los órganos de gobierno, así como la aprobación de sus presupuestos, las relativas a la configuración de sus plantillas, y con algunas limitaciones a la selección del profesorado.

Esta potestad de autoorganización que la LRU permite a las universidades, está limitada por el mínimo común denominador que establece en la regulación de los órganos colegiados y unipersonales para cada universidad, pero aún con esas limitaciones, la pieza clave, en mi opinión, del desarrollo del modelo de la LRU han sido los estatutos, la posibilidad de la

elaboración y aprobación de los estatutos por cada universidad, porque a través de ellos, permite representar la interpretación que cada universidad hace de la autonomía dentro del marco de la LRU, y es la primera ocasión para que cada universidad defina su misión, sus prioridades y metas como institución diferenciada de otras, y la organización y composición de sus órganos de dirección y gestión, dentro del marco general en que la LRU reconoce su autonomía.

Otro elemento importante de la LRU era lograr el equilibrio entre la voluntad de reconocer la autonomía a la universidad y la exigencia de que las funciones de la universidad satisfagan las necesidades educativas, científicas, y profesionales de la sociedad, y por otra, que se organicen para el cumplimiento de estos fines de forma que en el gobierno, y en de sus centros, quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad, y muy importante, de acuerdo con las funciones que a cada uno le correspondan.

Todo este presupuesto para el desarrollo de la LRU se justificaba, en que se hacía imperativo en la reforma, que la universidad rindiera a la sociedad lo que tiene derecho a exigir de aquella, y por ese motivo la ley estaba vertebrada sobre la idea de que la universidad no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria, y de los principios de participación, de democracia, e igualdad, dando lugar a la creación *ex novo* de los Consejos Sociales.

Los Consejo Sociales probablemente, en mi opinión, introducen en las instituciones universitarias dos elementos muy importantes para la modernización y reforma de la universidades: por una parte, la introducción y participación de agentes externos de la sociedad en las instituciones universitarias y en su gobierno, para redefinir su misión y los nuevos roles que se le demandan, y por otra, sus importantes funciones de supervisión y control mediante la evaluación y rendimiento de sus servicios, junto con la incipiente introducción de la necesaria programación plurianual de su actuación, en lo que sería la utilización de la planificación estratégica, como un sistema eficaz de dirección de las instituciones.

Sin embargo, por diversas causas que se han expuesto en el presente trabajo, aun cuando tienen una estructura consolidada en las instituciones universitarias, los Consejos Sociales han sido incapaces de llevar a cabo sus misiones y funciones para los que habían sido creados, y cuya potencialidad, como expresan sus presidentes, dista mucho de ser desarrollada.

Este déficit de supervisión por parte de los Consejos Sociales también se ha trasladado a una ausencia de mecanismos interno de evaluación y control de la calidad, que se fijaba como eje prioritario la LRU, para la consecución de una excelencia en la docencia y la investigación, además de la gestión universitaria.

En relación con los avances en la democratización relacionados con la participación de los diferentes sectores en el gobierno universitario, se ha manifestado que la búsqueda de un elemento esencial para la autonomía en una mayor participación de los miembros interesados, puede llevar a rigideces, controles innecesarios, una mayor burocratización de las decisiones, por quienes no tienen contacto real con el núcleo del gobierno real para la institución, y que pueden actuar por intereses corporativos, políticos, o personales.

La autonomía de las universidades y su gobierno tiene que atender tanto a los intereses propios de la institución, como de los intereses generales del servicio público de enseñanza superior que tiene constitucional y legalmente encomendados, so pena, según lo ha interpretado el Tribunal Constitucional, de correr el riesgo de desnaturalización del sentido de la autonomía universitaria, si se superponen otros intereses diferentes a los que justificaron originariamente la defensa de la autonomía concedida.

De ahí el riesgo de la remisión de la LRU a los propios estatutos para la composición y determinación de los miembros en los diferentes órganos universitarios, como el Claustro o la Junta de Gobierno, y a la adecuada interpretación de su artículo cuarto, para asegurar la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, de acuerdo, en mi opinión, con las funciones que a cada uno le corresponden.

Estos riesgos podrían explicar el deficiente funcionamiento al amparo de la LRU de los Consejos Sociales donde existen nombramientos políticos para aunar los esfuerzos de la institución, o más a título personal que representativos de la institución de la que proceden; o en la Junta de Gobierno, donde puede faltar un compromiso institucional por la composición que se decida en el nombramiento de sus miembros, por ejemplo optando por una preponderancia departamental o de los centros y su influencia para la toma de decisiones; o en la presencia de representantes de sectores de la comunidad en las numerosas comisiones delegadas, que igualmente tienen una gran capacidad para decisiones del gobierno de la institución.

Todo este mecanismo de participación conduce a una deficiente clarificación de funciones entre los diferentes órganos de la institución, una superposición de decisiones de diferentes órganos en materias del gobierno, con un excesivo número y concentración de asuntos y materias que no serían propias del órgano de un órgano de gobierno institucional y, en consecuencia, una mayor número de miembros que no aportan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la dirección institucional.

Todo este desarrollo de la autonomía en las universidades en la LRU, resaltando los avances importantes señalados, es un primer paso o marco para sucesivas reformas, donde debería replantearse el ejercicio de esa autonomía con el reto de redefinir claramente las funciones a nivel de gobierno, de dirección y de gestión, así como la de los miembros que intervienen y lo integran, dentro de los ámbitos de responsabilidad y de participación, de acuerdo con las funciones que a cada uno le corresponden.

En este sentido, sería deseable, en mi opinión, reforzar el papel de la dirección y gobierno de la institución en el rector y un gobierno capaz para la toma de decisiones más eficaces, y con un número más adecuado para este fin, acorde con los aspectos de la necesaria transparencia y rendición de cuentas con el resto de los órganos, y la sociedad en general.

En este sentido, también sería deseable replantearse los ámbitos de participación y responsabilidad de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, en los que, sin menoscabo de los principios y valores contenidos en la LRU, se facilite el ejercicio y distribución de sus funciones en los órganos de dirección y de gestión universitaria.

Y por último, un deficiente balance de la LRU ha sido el insuficiente desarrollo de las funciones de programación plurianual y de las actividades de supervisión del rendimiento de la

institución, tanto desde una perspectiva social, como interna de la propia institución, con el fin de determinar las necesidades, definir y priorizar las metas a perseguir y sus acciones, en lo que sería una planificación y dirección estratégica de las universidades, que ya se proponía en su exposición de motivos para la excelencia y calidad de la docencia e investigación, además de la gestión universitaria.

Esta ausencia de programación y evaluación en el desarrollo de la LRU conlleva la ausencia de sistemas de medición y de indicadores, que permitan el desarrollo de las tareas de gobierno y de dirección sobre una base de información adecuada para la toma de decisiones sobre la demanda de servicios y de su oferta, de la asignación y distribución de los recursos, o sobre la necesidades de financiación que evite criterios simplemente inerciales o incrementales, desconociendo la realidad de las necesidades y de las medidas correctoras necesarias para cualquier gobierno y dirección de las universidades.

En definitiva, el balance de la LRU es que permite una reforma de las universidades, en las que el gobierno y su organización es el sistema más adecuado para proponer en las universidades la eficacia, el dinamismo y la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se están produciendo en la sociedad, y satisfacer las necesidades que ésta le planteará en un futuro.

CAPITULO 5. EL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD Y LOS INFORMES DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

5.1..La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre,de Universidades. (LOU), y la Ley Orgánica 4/2007,de 12 de abril de modificación de la LOU (LOMLOU), y disposiciones posteriores.

El artículo 27.10 de la Constitución Española permitió la aprobación de la ley orgánica 11/83 de 25 de agosto reforma universitaria (LRU) con el fin de articular un modelo de reforma universitaria en un proceso con una mayor democratización de los estudios universitarios, y vinculados a la transformación del modelo político y de los derechos y libertades contenidas en la constitución de 1978.

Si bien podría destacarse de la LRU, que supuso un primer avance en el diseño de estructuras organizativas de la universidad, orientadas a la garantía de la libertades académicas y de la autonomía universitaria, también habría que destacar la incorporación de la sociedad en la universidad, a través del Consejo Social como una exigencia institucional para la participación y representación de todos los sectores de la comunidad universitaria en las estructuras y órganos de la universidad.

Pero después de casi dos décadas, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, fue tramitada por la vía de urgencia en las Cortes Generales derogando por completo la ley 11 /1983 de 25 de agosto, LRU, si bien mantendría su vigencia en cuanto se refiere a los órganos de gobierno y representación de las universidades, en tanto se aprobasen los nuevos estatutos conforme a la nueva ley, y sin embargo, para la doctrina mayoritaria, no encuentra diferencias sustanciales, tal como señala GURREA,F (2002), manifestando muy

claramente, que “no hay, en modo alguno, dos modelos de Universidad absolutamente distintos” con las reformas introducidas.

La LOU varía el régimen de elección del rector por sufragio universal ponderado de la comunidad universitaria, posteriormente modificado por la LOMLOU, disponiendo la elección por el Claustro o por la comunidad universitaria, según se indicasen en los respectivos estatutos de cada universidad, y para los órganos de gobierno, establece como mínimo los órganos colegiados y unipersonales, que “serán al menos” en la redacción de la LOMLOU, los mismos, salvo la derogación que efectúa ésta última respecto a la Junta Consultiva, Juntas de Facultad, de Escuela Técnica o Politécnica Superior, y de Escuela Universitaria o Escuela Universitaria Politécnica, junto con sus directores, y creando en sustitución del Consejo de universidades, el Consejo de coordinación universitaria, y por otra parte, generaliza la figura del Defensor universitario, pero deja abierta la posibilidad de nuevas figuras de gobierno, principalmente de asistencia al rector, como en el caso de los Delegados del rector y Directores de Oficina de la universidad Autónoma de Madrid, los Directores de Área de la universidad Politécnica de Valencia, y la generalización de los Consejos de Dirección o de rectorado, en la mayoría de las universidades.

La LRU, que sería pionera en las transformaciones organizativas de la universidad, tras un proceso de descentralización universitaria mediante la transferencia a las administraciones autonómicas de las competencias en materia de enseñanza superior, fue reformada por la LOU, tal como lo justifica la exposición de motivos, orientada entre otras cuestiones a: a) reforzar la capacidad de liderazgo dotando a sus estructuras de la flexibilidad necesaria para afrontar estrategias diferenciadas en el marco de un escenario vertebrado administrativamente; b) diseñar una arquitectura normativa moderna para mejorar su calidad docente e investigadora y de gestión y de la comunicación, como la formación a largo de la vida; c) integrarse competitivamente junto a los mejores centros de enseñanza superior en el nuevo espacio universitario europeo, que es el que se estaba comenzando a configurarse en ese momento, y que será el referente futuro de la LOMLOU, y de las reformas venideras, y ;d) incrementar de manera urgente su eficacia y eficiencia, y la responsabilidad, como ejes centrales de la propia autonomía universitaria.

Con la autonomía universitaria se constituye el eje de la potestad de autoorganización de las universidades tanto en su articulación jurídica y legal, como por la jurisprudencia Constitucional, y desde esta perspectiva se ha considerado íntimamente ligada a las garantías de las libertades académicas, como es la libertad de cátedra de investigación y de estudio, que igualmente requieren de una dimensión institucional para que sea posible el ejercicio de las mismas, y este planteamiento, va a ser un referente constitucional en ambas reformas.

Y en base a esta justificación se puede reconocer que la organización universitaria se convierte en la garantía de los fines expresados en el art.1 de la LOU, y que incluía expresamente: a) la elaboración de sus propias normas de organización y funcionamiento y b) la creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación y de la docencia, y en general “para crear espacios” que hagan efectivos el desenvolvimiento de esas libertades y c) la potestad de reglamentar el procedimiento de elección, designación, y remoción de sus correspondientes órganos de gobierno y representación.

En mi opinión la LOU centra y articula la autonomía universitaria y la autoorganización de las instituciones : 1º) para garantizar el contenido esencial del derecho de cada universidad, con la suficiente amplitud para afrontar estrategias diferenciadas en el marco de la sociedad de información, del conocimiento, de los retos derivados de la innovación, y en las formas de generación y transmisión del conocimiento, e igualmente para diferenciarse estratégica y competitivamente con el resto de centros de enseñanza superior nacionales o internacionales, con una visión permanente en el nuevo espacio universitario europeo, y 2º) la propia LOU concreta una organización mínima, o “al menos”, que permite disponer de opciones organizativas y estratégicas a las universidades para mejorar su calidad docente e investigadora y de gestión , y priorizar sus capacidades estratégicas, con el fin también de incrementar la eficacia y eficiencia y responsabilidad, como ejes igualmente esenciales de la propia autonomía universitaria.

A su vez, con la orientación de la organización universitaria teniendo en cuenta su naturaleza del sector público institucional que le atribuyen las leyes 39/2015 y 40/2015 de 1 de octubre, les permitirá una mayor libertad respecto a la legislación universitaria y al derecho administrativo, en cuanto a la creación y regulación de figura jurídicas diversas, tal como se recoge el artículo 84 de la LOU, que abre la posibilidad de la creación de estructuras alternativas de funcionamiento y organización, que desde la perspectiva de la autonomía universitaria entendida en términos de potestad de autoorganización, en mi opinión, pueden y deberían jugar un papel fundamental en el diseño futuro de la universidad, y para el desempeño de las funciones adecuadas a los nuevos roles que la sociedad le demanda, como es la creación de empresas, fundaciones, u otras personas jurídicas de acuerdo con la legislación general aplicable, y que se han ido manifestando con la creación de sociedades gestoras de intereses universitarios, o para proyectos urbanísticos, o para la gestión de obras y proyectos, o sociedades mixtas para la realización de una actividad mercantil, o para la explotación de los resultados de investigación.

De igual manera, la creación de centros o estructuras mixtas y la pertenencia y participación activa en redes de conocimiento y plataformas tecnológicas, a estos efectos, se permite en el artículo 41.3 de la LOU con el fin de fomentar la cooperación con el sector productivo

Igualmente, la mayor expresión de la potestad de autoorganización de las universidades, con el fin de aumentar el contenido y alcance de esa potestad, la realizan las universidades a través de sus estatutos, en las que si bien se ha manifestado que existen muy pocas diferencias entre unos y otros respecto al diseño de sus estructuras, por los límites de la legislación que se dicta al amparo de la competencia que le corresponde al Estado, o debido al desarrollo de la misma que realicen tanto el Estado y las Comunidades Autónomas, en mi opinión, sí que permiten diseñar estructuras específicas, o diferentes opciones organizativas, con el fin de cambiar los modelos de dirección y gestión en la institución, y sus relaciones con la sociedad.

En algunos casos han sido las propias leyes autonómicas quienes establecen estrategias de diferenciación, como fue el caso de la Ley 1/2003 de 19 de febrero, de Universidades de Cataluña, que concibe a la universidad como una institución central del sistema de investigación, y establece unas estructuras y tipologías centrados en los grupos de investigación, los departamentos y los centros de investigación , y más recientemente, el caso

de la ley 6/2013 de 13 de junio del sistema universitario de Galicia (DOG num 125, de 3 de junio), que contempla entre sus estructuras diferentes tipologías de centros y unidades de I+D: los institutos universitario de investigación, unidades de investigación de excelencia, Escuelas de Doctorado, y al igual que el resto de universidades, las posibilidades que la legislación les permite, para cualesquiera otros centros o unidades que puedan diseñar cada universidad para el desarrollo de sus fines, en sus propios estatutos o normas de organización y funcionamiento interno.

Con esta arquitectura normativa mínima establecida por la LOU, sí que existía un ánimo o voluntad de profundizar el autogobierno y en la potestad de autoorganización de las universidades, mediante el propio recorrido que las instituciones adoptasen con su propia función de gobierno y dirección de los órganos universitarios, y es éste el papel fundamental del rector y de su gobierno, para afrontar estrategias diferenciadas para mejorar su calidad docente e investigadora y de gestión, y en definitiva, para integrarse competitivamente junto a los mejores centros de enseñanza superior en el nuevo espacio europeo, que ha sido un vector de las reformas universitarias.

En esta línea, la LOMLOU en un principio se aprueba para corregir deficiencias que se detectaron en el funcionamiento de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre (LOU), según se matiza en su exposición de motivos, y principalmente pretende una adaptación a los acuerdos de política de educación en la Union Europea, en relacion con la armonización de los sistemas educativos, fundamentalmente en la ordenación de las enseñanzas universitarias, pero lo importante es destacar, que los procesos de reforma de la universidad en España tienen como eje central el referente de un sistema universitario europeo, y su diagnostico sobre la necesidad de una mayor autonomía y la reforma del gobierno universitario en general.

Sin embargo, la LOMLOU, en mi opinión, introduce algunos elementos en la reforma universitaria, que pueden ser objeto de reflexión. Por una parte, pretende introducir medidas que potencien la autonomía, interpretando que para las decisiones de naturaleza académicas, de las universidades publicas y privadas, se adopten por órganos en los que el personal docente e investigador tengan una representación mayoritaria, manteniendo esta preminencia colegial, en principio, referido a la naturaleza específicamente académica en la toma de decisiones en las instituciones universitarias.

Esta interpretación ha sido respaldada por la Sentencia del Tribunal Constitucional 176/2015, de 22 de julio, que el artículo 27,1 de la LOU, seguido por la LOMLOU, garantiza que el personal docente e investigador tenga una participacion efectiva en determinados aspectos del funcionamiento de las universidades, porque las decisiones de “naturaleza estrictamente académica”, han de adoptarse en órganos donde aquellos tengan una representación mayoritaria.

De esta forma, fundamenta que no cabe duda, que quienes están en mejor condición de ponderar las causas y consecuencias que pueden deparar cada una de las medidas que se tomen “en el ámbito estrictamente académico”, son quienes imparten sus clases en la universidad, así como el personal investigador, aunque no sea docente, por lo que encuentra el Tribunal que esta representación mayoritaria se encuentra perfectamente justificada.

Además, añade que esta exigencia sirve al principio de la libertad académica, que la propia LOU garantiza para las universidades privadas, en orden a la mejor prestación de un servicio público de educación superior.

Ahora bien, la propia LOMLOU adopta medidas tendentes a asegurar un equilibrio institucional de las partes interesadas en la universidad, abogando por la profesionalización de su gestión, lo que permitirá en mi opinión, la existencia de un órgano profesional de gobierno en las instituciones, como es la presencia de directivos profesionales en los equipos de dirección del rectorado y en los centros, como en la universidad de Navarra.

Asimismo es importante resaltar, en mi opinión, que se adapta el mismo modelo previsto en la LOU al disponer que las normas de organización y funcionamiento de cada universidad preverán la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria en sus órganos de gobierno y representación, que aparece así de esta forma como una “norma inclusiva” que beneficia a todos sin distinción, y que por ello se justifica en que su finalidad es la evitar discriminaciones, o en su caso la imposición de decisiones que puedan afectar a cualquiera de sus colectivos (profesores, personal de administración y servicios, alumnos), sin contar con su parecer, ni permitir que se expresen en el proceso de toma de decisiones en esos órganos, pero este planteamiento, en mi opinión, creo que debería conciliarse con los presupuestos ya iniciados en la LRU y en la LOMLOU, en sus artículos 4º y 2º,5 respectivamente, de que la autonomía universitaria exige que cada uno de sus miembros cumplan con sus respectivas responsabilidades con dos presupuestos, primero de acuerdo con las funciones que a cada uno les corresponda, y segundo, en orden a la satisfacción con este desempeño, o con su aportación en los diferentes órganos de gobierno y representación, en orden a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Otra perspectiva ya iniciada en la LOU, y que adapta de una forma más completa la LOMLOU, es la composición equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes órganos de gobierno, que por otra parte la STC 176/2015, de 22 de julio, lo fundamenta de forma muy clarificadora, en que no se basa de una medida con criterios de mayoría/minoría, sino atendiendo a un criterio de, el sexo, que de manera universal divide a toda sociedad en dos grupos porcentualmente equilibrados (ya señalado en STC 13/2009, de 19 de enero), y con lo que se pretende con su regulación, tanto en el artículo 13 de la LOMLOU para su aplicación en todos los órganos de gobierno de la universidad, como en el artículo 27 referido a las universidades privadas, que es corregir una situación de desigualdad histórica de la mujer en la toma de decisiones dentro de los órganos de gobierno y representación de las instituciones universitarias, sin excluir de ésta regulación, por la fundamentación realizada tan elemental y afortunada de este principio de igualdad institucional y organizacional, a las universidades privadas.

El razonamiento expresado en la Sentencia, y que ha sido progresivamente institucionalizado en todas las universidades, indica que las normas de organización “tienen que propiciar” la composición equilibrada de hombres y mujeres, que no debería entenderse necesariamente en cuotas porcentuales, sino que lo que se pretende lógicamente es que dentro del correspondiente colectivo exista un número de mujeres y hombres suficientes para permitir la efectividad de esa medida.

Otra vía para garantizar esta igualdad de género en las instituciones universitarias, puede ser optar por un porcentaje que determine el equilibrio que es necesario que se cumpla, y en este supuesto existen referencias como las que contiene la disposición adicional 1ª de la Ley 3/2007, en el que el porcentaje que aquí se señala es vinculante a los efectos de ésta Ley, u otro más cercano a la paridad.

Cumplido este presupuesto, el criterio queda a la libertad de cada universidad, y principalmente a la decisión y compromiso del rector en su programa para la institución, o en la designación de su equipo rectoral, o en el nombramiento de Directores sobre Igualdad de género, como es el caso en la universidad Autónoma de Madrid, como respuesta a un posicionamiento estratégico claro de la institución, con el que se formará una cultura de igualdad y de valores compartidos en materia de género, o de respeto a la diversidad, y de otros principios de los que no se olvida la LOMLOU, con el concepto que atribuye a la universidad, como transmisor esencial de los valores que imperan en nuestra sociedad, tolerante e igualitaria, en la que se respetan los derechos y libertades fundamentales.

Con estos planteamientos previos, La LOU en relación con los órganos expresamente recogidos en su articulado, permite su clasificación atendiendo en primer lugar al criterio de la funcionalidad del órgano, lo que nos permite diferenciar entre órganos de gobierno y de representación, en colegiados y unipersonales, o bien atendiendo a la estructura, diferenciando los centros, que integran las Escuelas, Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, y los Centros adscritos, así como la importante posibilidad de la disponibilidad organizativa de la universidad, para crear otras estructuras necesarias para el desempeño de sus funciones.

A esta disponibilidad para el diseño de unas estructuras diferenciadas, y respecto a la composición de los órganos, si bien hay que reconocer un cierto carácter reglado en cuanto a su existencia obligatoria, o "al menos" como señala la LOMLOU, como soportes de la investigación y de la docencia, también es preciso destacar, que permite una organización de creación discrecional para cada una de ellas en función de su opción estratégica diferenciada de la institución respecto a otras, como en el caso de la universidad Autónoma de Barcelona, la universidad de Córdoba, y la universidad de Cantabria, que priorizando el en la investigación como eje e identidad de su actividad y de la cultura de su institución, existen diferentes opciones estratégicas para su desarrollo; en el caso de la Autónoma de Barcelona, su estructura organizativa gira entorno a la investigación, potenciando el papel otorgado a los Centros de investigación y los CORES; e igualmente en la universidad de Cantabria, la investigación como elemento clave de su funcionamiento, junto a los criterios de configuración de sus Institutos de Investigación; o en la universidad de Córdoba donde la orientación investigadora compartida por sus miembros configura su cultura y sus capacidades, liderando por ejemplo el Campus de Excelencia Internacional agroalimentario.

En este sentido, el artículo 7º de la LOMLOU dispone que en las universidades públicas estarán integradas las facultades, departamentos, e institutos universitarios de investigación, escuelas de doctorado, y añade, por aquellos otros centros o estructuras necesarias para desempeño de sus funciones, de tal forma que existe una diferenciación en cuanto a la regulación en los artículos 8 al 10 de los centros citados, y por otra en el art.11 respecto a centros de educación

superior adscritos a las universidades, a los que habría que añadir, aquellos que por medio de los estatutos pudieran desarrollarse, con centros o estructuras necesarias para desempeño, igualmente de funciones diversas a la docencia, propiciando de esta manera una flexibilidad a las universidades para realizar múltiples actividades en el desarrollo de sus fines institucionales o estratégicos.

Igualmente ocurren con la regulación de los órganos colegiados y unipersonales del art. 13.1, en los que igualmente, salvo los indisponibles por los estatutos, podrán añadirse otros órganos, bien contemplados en las propias leyes autonómicas, como en los propios estatutos.

Y finalmente las universidades tienen la capacidad a través de los estatutos de concretar el mandato de representación y de participación de los intereses sociales y de su presencia en los diferentes órganos, por ejemplo los estudiantes, contemplado en el art. 6.3 de la LOMLOU, de forma que la presencia de todos los sectores de la universidad no tiene que asegurarse en todos los órganos de los mismos, o bien la opción que tienen los estatutos para contar con la participación alguno de los miembros del Consejo Social en el Consejo de Gobierno, previsto en el artículo 15,2 de la LOMLOU.

Igualmente en la mayoría de las leyes autonómicas, al igual que la propia LOMLOU en el art.13, establece para los estatutos el principio de presencia equilibrada en los órganos colegiados entre hombres y mujeres, anticipándose a las normativas posteriores en el ámbito de la administración pública, y con las consideraciones que hemos señalado anteriormente.

Sin embargo, la LOU y posteriormente ratificado por la LOMLOU, sí alteró el equilibrio poderes y competencias entre los distintos órganos de la LRU de 1983, reforzando el Consejo Social, y potenciando el Consejo de Gobierno frente al Claustro, que aun siendo el órgano máximo de representación de la institución, quedaría principalmente para el ejercicio del poder estatuyente, y para la elección del rector según se indiquen en los propios estatutos, y según la modificación que realizó la LOMLOU en el artículo 16,2 y 20,2, disponiendo la posibilidad de la elección del rector por el Claustro, o por la comunidad universitaria, por elección directa y sufragio universal, según se disponga en los respectivos estatutos.

De esta manera, sí que parece pertinente resaltar el propósito de la LOU, que en su exposición de motivos recogía:

“La ley establece una nítida distinción entre las funciones de Gobierno, representación, control y asesoramiento correspondiendo cada una de estas órganos distinto de la estructura de la Universidad. Igualmente se refuerzan los procesos ejecutivos de toma de decisiones por parte del rector y del Consejo de Gobierno, se establecen esquemas de coparticipación y corresponsabilidad entre sociedad y Universidad, para ello, respetando la autonomía de las universidades, se completan las competencias del Consejo Social para que pueda asumir la supervisión de todas las actividades de carácter económico de la universidad y el rendimiento de sus servicios “.

Todos estos presupuestos básicos de la LOU serán los que la propia LOMLOU y sobre todo la normativa de desarrollo de las Comunidades Autónomas y las adaptaciones realizadas en los estatutos de las universidades, o bien las interpretaciones y desarrollo de las mismas, han conducido a las instituciones universitarias al modelo en que se encuentran en la actualidad.

La LOU crea como órgano de gobierno universitario máximo, y presidido por el rector, a un Consejo de Gobierno que será “el órgano de gobierno”, que establecerá las líneas estratégicas y programáticas en los ámbitos de la organización de las enseñanzas, de la investigación de los recursos humanos y económicos, y como una primera anotación, según SOUVIRON, J.M y PALENCIA, F (2002), ésta nueva regulación conlleva una preocupación gerencialista, aun cuando mantiene el carácter marcadamente académico, que no sólo altera la composición del órgano con un reclutamiento más ejecutivo, sino que devalúa al Claustro, porque anteriormente la LRU le había asignado la aprobación de las líneas generales de actuación de la Universidad, que la nueva LOU asigna como una de sus competencias más relevantes para el Consejo de Gobierno.

No obstante, hay que precisar que en algunas universidades el rector expone sus líneas estratégicas de actuación, como es el caso del Informe de Gestión de 2019 que el rector de la universidad de Zaragoza presentó al Claustro sobre aspectos muy relevantes de la gestión en materia de organización, comunicación y transparencia, internalización, TICs, y sobre la política científica, de transferencia e innovación desarrollada, o bien interviene con mayor o menor fortuna en la planificación estratégica de las universidades.

El órgano ordinario de Gobierno pasa a hacer simplemente “el órgano de gobierno de la universidad”, al que le corresponde toda una variedad de funciones en los ámbitos de organización de las enseñanzas, de la investigación, de los recursos humanos y económicos, según las previsiones del artículo 15.1 de la LOU, por lo que en definitiva será el máximo órgano de la organización universitaria.

Además la LOU también abre la posibilidad tanto por ley, como principalmente podría ocurrir por medio de los estatutos, de poderle atribuir nuevas funciones al Consejo de Gobierno, teniendo en cuenta las que por reparto de competencias le pudieran corresponder tanto al Consejo Social como al Claustro, e incluso las no atribuidas al Rector.

Con la modificación de la LOMLOU en el apartado 2º del artículo 15, el Consejo de Gobierno está constituido por el rector, que lo preside, el secretario general y el gerente, y con un máximo de 50 miembros de la propia comunidad universitaria, además de los Vicerrectores, una representación de la comunidad universitaria reflejando la composición de los distintos sectores en el Claustro, y una representación de decanos y directores, según se establezca en los estatutos. Además si los estatutos así lo determinasen, podrían ser miembros del Consejo de Gobierno un máximo de tres vocales del Consejo Social, no pertenecientes a la propia comunidad universitaria.

También es importante señalar otros órganos que contemplan los estatutos de las universidades, como es el caso de la Comisión Permanente en la universidad de Navarra, los Directores de Área que se incluyen expresamente entre sus órganos de gobierno en la universidad Politécnica de Valencia; o en la universidad autónoma de Madrid, con los Delegados del rector para la empleabilidad, internalización, tecnologías educativas, entre otras, y Directores de Oficina en áreas estratégicas para la institución, como de análisis y prospectiva o docencia digital.

De forma muy precisa, PAREJO,L (2009:234), caracteriza esta modelo de gobierno, atendiendo su composición como “un órgano integral y unitario de la universidad”, en el que tienen cabida tanto los elementos del gobierno central de las universidades, el rector, los vicerrectores y otros órganos unipersonales, junto con la presencia de miembros externo en los órganos pertenecientes a la sociedad, que favorecen el peso del rector en la toma de decisiones, e incluso puede intensificarse por los estatutos estructuras descentralizadas de la institución.

Asimismo lo califica como un gobierno con tensiones enfrentadas y no resueltas, entre la unidad versus descentralización, un gobierno integral, pero con representación de sectores de la comunidad universitaria, y en definitiva, con un contrapeso entre el Consejo de Gobierno y el Consejo Social, con la especial preminencia del rector.

Sin embargo, también señala que con las previsiones de la LOU, e igualmente con la LOMLOU que modifica los porcentajes de composición elegidos por el rector y de los otros órganos, se favorece o sale reforzado el peso del rector en la toma de decisiones, mediante la designación de los vicerrectores, secretario general, gerente, y en la representación de los decanos y directores, atendiendo a la solución estatutaria que se prevea en cada caso.

En todo caso, es de resaltar que el Consejo de Gobierno, como el máximo órgano ejecutivo de la institución, se articula como un órgano preponderantemente académico en lo que respecta a su composición, por la presencia mayoritaria del profesorado, y por la atracción a éste órgano del máximo de asuntos académicos, junto con los propios del gobierno de la institución, y muy principalmente en mi opinión, por ser el Consejo de Dirección o Comisión Permanente del Consejo de Gobierno, que es presidido y liderado por el rector, los vicerrectores, el secretario general y el gerente, que son el verdadero órgano de gobierno estratégico de la universidad, y al que la LOU le ha dado una cobertura legal con su creación.

Esta característica academicista del Consejo de gobierno no se minora ni con la previsión introducida por la LOU y la LOMLOU, de permitir que entre los miembros del mismo, sí lo así determinan los estatutos, puedan ser miembros del Consejo de gobierno hasta un máximo de tres miembros del Consejo Social, y que no sean pertenecientes a la propia comunidad universitaria.

Sin embargo esta posibilidad, por mi experiencia, es insuficiente para que el Consejo Social forme parte decisoria, ni tenga una participación más activa en el gobierno ordinario de la universidad, por el número limitado de miembros que permite la ley, que dependerá en todo caso de lo que disponga los estatutos de cada universidad, y de quien los proponga, que aun cuando nos sean pertenecientes a la propia comunidad universitaria, por lo general serán afines a los intereses que proponga el gobierno de la universidad.

Un caso a destacar, es el de la universidad de Córdoba, que pretende destacar el papel de los miembros del Consejo Social en el gobierno universitario, disponiendo en el artículo 128 de sus estatutos, que en los órganos de las fundaciones y demás entidades creadas por la universidad, habrá un representante del Pleno del Consejo Social.

En palabras de Ortega Castro Director General de universidades del Ministerio de Educación y Ciencia, tal como relata ARIAS,A (2015:121), con la tramitación y aprobación de la LOU del 2001 se trataba de “Evitar que la sociedad participara en el gobierno de la Universidad, no solamente

desde una labor de control que parten de ustedes hagan lo que quieran, que aquí estaremos nosotros después (*sic*). Los Consejos Sociales deben participar el Gobierno universitario, pero desde el principio, desde que se elaboran los presupuestos (*sic*). Además así aprenderán, como dicen algunos rectores “.

Esta reflexión la utiliza para poner de manifiesto la pugna entre ambos órganos, por cuanto la relación entre ellos no es de jerarquía, sino de competencias, con muchos asuntos fundamentales para la institución, que requieren de una aprobación sucesiva por ambos órganos, de los espacios de actuación y de colaboración que el gobierno de la universidad le deje al Consejo Social, y además teniendo en cuenta que cada uno de ellos en sus respectivos acuerdos ponen fin a la vía administrativa, dejando vía libre a la vía judicial.

En mi opinión, no se han planteado las consecuencias organizativas e institucionales si existiese un problema o discrepancia en este procedimiento procedimiento bifásico, como sería en el caso de la aprobación de los presupuestos, balance y memoria económica y la cuenta de resultados, y de la liquidación del presupuesto de la universidad y de las instituciones que dependan de ella; o de las operaciones de endeudamiento, y de otras operaciones de créditos o suplementos de créditos extraordinarios; de los acuerdos para la constitución, modificación y extinción de entidades propuestas para importantes actividades estratégicas del gobierno de la institución; o los simples, pero también importantes actos de adquisición, disposición y destino de los bienes patrimoniales de la institución, sin contar otras competencias en materia académica y de supervisión de las actividades universitarias, y nombramientos o reglamentaciones sectoriales, en los cuales el procedimiento de propuesta parte del Consejo de gobierno para su aprobación posterior por el Consejo Social, y en los posibles conflictos en caso de una visión contraria a lo previamente acordado, con su trascendencia en cuanto a las impugnaciones en vía judicial, y en la confianza de la sociedad en la universidad.

Posteriormente, el artículo 15 de la ley 40 /2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, LRJSP, precisa que el régimen jurídico de los órganos colegiados se ajustará a las normas contenidas en la presente sección, sin perjuicio de las peculiaridades organizativas de las administraciones públicas en las que se integran, solucionando de alguna manera este posible conflicto.

En última instancia, y lo que sí se pone de manifiesto, es una disfuncionalidad arrastrada desde la LRU en el gobierno de la universidad por la coexistencia de estos órganos superpuestos, deficientemente integrados institucionalmente, y a la vez coincidentes en su ámbito competencial, lo que ha motivado la realista propuesta de fusión de estos dos órganos en un único órgano, con una mayor clarificación competencial y de representación de los miembros que lo integran, en concreto los agentes externos pertenecientes a la sociedad.

La LRU concibió el Consejo Social como un órgano de participación de la sociedad en la universidad, y para facilitar el control económico y captar la financiación de actividades propias de la institución, y la LOU tanto la versión 2001 como en la modificación de 2.007, y de forma importante la legislación autonómica o los propios estatutos universitarios, han definido y ampliado sus competencias, indicando como mínimo en su artículo 14 que :

1. El Consejo social es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad, y debe ejercer como elemento de interrelación entre la sociedad y la Universidad

2. Corresponde al Consejo social la supervisión de las actividades de carácter económico de la Universidad y del rendimiento de sus servicios y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la Universidad. A tal fin, y ésta es una de las importantes modificaciones de la LOMLOU, aprobará un plan anual de actuaciones destinado a promover las relaciones entre Universidad y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria.

3. También es importante señalar, la modificación introducida por la LOMLOU en el apartado 2º del artículo 14, para facilitar que los Consejos Sociales puedan disponer de la oportuna información y asesoramiento, que será necesaria principalmente en sus funciones de supervisión, por parte de los órganos de evaluación de las Comunidades Autónomas, y de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

4. Le corresponderá igualmente la aprobación de los centros estructuras mixtas en relación con la cooperación con el sector productivo en los términos previstos en el artículo 83 de la LOU, igualmente la aprobación de la creación de empresas fundaciones u otras personas jurídicas que se propusiese la universidad al amparo del art. 84 de la LOU, debiendo rendir cuentas en los mismos plazos y de procedimientos que las propias universidades.

5. Le corresponde también la aprobación de cualquier acto de administración o disposición de los bienes y patrimonio de la universidad afectos al cumplimiento de sus funciones, así como los que en el futuro pudiera generar la propia universidad en base a su autonomía económica y financiera establecida en la ley.

La LOU pretendía establecer una distinción entre las funciones de gobierno, representación, control, y de asesoramiento, correspondiendo a cada una de estas a un órgano distinto en la estructura de la Universidad, y para ello indicaba en su exposición de motivos, que respetando la autonomía de las universidades, contemplaba principalmente las competencias del Consejo Social con el fin de que éstos pudieran asumir la supervisión de todos los actos de carácter económico de la universidad, y del rendimiento de sus servicios y actividades universitarias.

Sin embargo, la presencia del Consejo Social en la estructura organizativa universitaria fue complicada, y así lo señala ARIAS, A (2015:153), refiriéndose, a que durante la vigencia de la LRU ya tuvo sus críticas, donde el magistrado Díaz -Picazo en la sentencia Tribunal Constitucional 26 /1987 de 27 de febrero, ya discrepó de las competencias económicas del Consejo Social, con un voto particular que solicitaba declarar expresamente que el Consejo no podía tener facultad ni siquiera de aprobar el presupuesto, o bien que “si se mantenía esa función, debía cambiarse la composición del Consejo para que su mayoría perteneciese a la comunidad universitaria”, y asimismo, la misma STC 26/1987, de 27 de febrero, que de una forma más concreta impide al Consejo Social la adopción de decisiones propias de la autonomía universitaria en aquellos órganos en los que la representación académica sea minoritaria, fundamentando, que si con esa representación minoritaria se atribuyesen al Consejo Social funciones estrictamente académicas, se estaría vulnerando el art. 27.10 de la Constitución, y en esa línea jurisprudencial, una posterior sentencia del Tribunal Constitucional 235/1991, también anuló la aprobación por el Consejo social del contenido del calendario académico

previsto en el Real Decreto 898/1985, sobre el régimen del profesorado universitario, siendo ya una doctrina Constitucional asentada y asumida para la delimitación competencial del Consejo Social.

De acuerdo con esta doctrina Constitucional, este órgano resultó claramente limitado en sus posibilidades por las exigencias de la preservación de la autonomía de universitaria, pues “la representación minoritaria que en su composición corresponde a la comunidad universitaria, impide que se atribuyan al Consejo social decisiones propias de la autonomía universitaria “. Por lo tanto “sí...se atribuyen al Consejo social, funciones estrictamente académicas, entonces sí resultaría vulnerado el artículo 27.10 de la Constitución (F9.a) .

Con esta delimitación jurisprudencial, de las funciones que la LOU enumera y que la LOMLOU amplía para el Consejo Social, las principales que puedan ser consideradas el gobierno de la universidad, serían las competencias para la aprobación del presupuesto, programación plurianual, y la aprobación de las cuentas anuales, tanto de la universidad como de otras entidades que en ella pueden depender y de supervisión del resto de actividades, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 14 de la LOMLOU, aparte de promover las relaciones con el entorno cultural, profesional, económico y social.

Incluso MORA RUIZ, M (2018), entre otras aportaciones, considera que se ha planteado la dificultad de considerar a los Consejos Sociales como auténticos órganos universitarios, puesto que la regulación de sus funciones composición y designación de sus miembros se remite a la leyes autonómicas, y por otra parte, la incorporación de los miembros no resulta satisfactoria ni en el plano teórico ni por la práctica seguida, en cuanto a la relevancia y representatividad cultural, profesional, económica, laboral y social que se les exige, así como por la dedicación de éstos a las actividades de la institución, e igualmente por los escasos medios de los que se ponen a su disposición para el ejercicio de las competencias asignadas.

La consideración de la autonomía universitaria como un derecho fundamental, limitó al legislador para no rebasar “el contenido esencial del derecho fundamental” tal como dicta la sentencia STC 26/1987, de 27 de febrero, del Tribunal Constitucional, que ha condicionado en principio, su consideración como órgano de participación y de colaboración de la sociedad en la universidad, sin que en ningún caso pudiera afectar al contenido esencial de la autonomía, ya que invadiría funciones estrictamente académicas.

Sin embargo, mi experiencia, es que las previsiones tan ambiciosas y recogidas en las sucesivas reformas de la LOU y la LOMLOU, no ha sido satisfactoria ni en un plano teórico ni práctico, y asimismo de las propias reflexiones que se han realizado desde los propios Consejos Sociales por los diferentes motivos que se expondrán sobre las disfunciones y debilidades en el ejercicio de sus competencias en los órganos de gobierno de la universidad, que según las propias declaraciones de los presidentes de los Consejos Sociales, todavía no se ha desarrollado su verdadero potencial para un mejor gobierno de la universidad.

En mi opinión, las competencias que podría desarrollar en el ámbito de la institución universitaria, son muy amplias e importantes, y así algunas legislaciones autonómicas han desarrollado ampliamente sus funciones, como fue recientemente la Ley 6/2013 , de 13 de junio, del Sistema universitario de Galicia, para que tuviera un papel en el ámbito de su propia

organización y funcionamiento, en el ámbito de la relación entre la universidad y la sociedad, en el ámbito económico, financiero y patrimonial, en el ámbito de la supervisión de las actividades universitarias, y finalmente, en relaciones de cooperación con otros órganos similares, e incluso instituciones y organismos estatales o extranjeros.

Por otra parte, la LOU también propició la creación de la agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación, ANECA, siendo una de las principales novedades de la ley, como órgano encargado de evaluación certificación de habilitación de las enseñanzas, de la actividad docente investigadora, de gestión del profesorado, sin perjuicio de la existencia de las correspondientes agencias autonómicas de las comunidades autónomas, y que el artículo 14.2 de la LOMLOU, permite poner a disposición del Consejo Social, de la información y del asesoramiento para el ejercicio de sus competencias, principalmente de supervisión de los servicios y actividades de la universidad.

En relación con el Claustro universitario, el art. 16.1 de la LOU lo caracteriza como el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria, estableciendo una regulación mínima de su composición y una reserva en cuanto la competencia de aprobación de los estatutos, y a la elección del rector si así lo determinasen estos. No obstante, también prevé atribuir al Claustro otras competencias por parte de los estatutos de cada universidad, siempre cuando no hayan sido objeto de atribución expresa a otros órganos, y que serán principalmente declarativas o de consulta, y no propiamente de gobierno universitario.

Así pues, a los estatutos le correspondería la regulación concreta de la composición del Claustro sobre un máximo de 300 miembros, asegurando la presencia del rector, secretario general y gerente, y la representación de todos los sectores universitarios, añadiendo la modificación de la LOMLOU, que en todo caso, la mayoría de sus miembros serán profesores doctores con vinculación permanente a la sociedad, tal como dispone en el art. 16.3 y mediante la elección de los claustales por sufragio universal libre e igual directo y secreto.

Con la regulación expuesta y por mi experiencia, el Claustro sigue siendo un órgano fundamentalmente académico, su composición muy limitada para ejercer sus funciones de gobierno, que se reducen básicamente a la aprobación de los estatutos, la elección del rector en el caso de que así se indiquen en los estatutos de cada universidad, a la rendición de cuentas por parte del rector la comunidad universitaria, o de la gestión y de las líneas de actuación previstas en la institución, con el único fin principal de garantizar la legitimidad histórica y democrática que les ha correspondido en el sistema de gobierno de las universidades.

Finalmente el rector, como máximo autoridad académica, es quien ejerce la dirección gobierno y gestión de la universidad, además de la muy importante función atribuida, como es la desarrollar la líneas estratégicas y de actuación aprobadas por los órganos colegiados correspondientes, y ejecutar sus acuerdos tal como dispone el art. 20.1 de la LOU, pudiendo ampliarse los igualmente estas funciones mediante la cláusula residual que le permite corresponderle cuantas competencias no estén asumidas expresamente por otros órganos, y en la práctica, la creación o el desarrollo de órganos y estructuras de asesoramiento, y de ejecución de acciones estratégicas de la institución.

En concreto, sus funciones podrían ampliarse, principalmente de representación y de influencia de la propia institución académica hacia el exterior, a tenor de la cláusula residual del art. 20.1 de la LOU, en cuya virtud “le corresponden cuantas competencias nos sean expresamente atribuidas”, lo que podría robustecer la posición del rector en area muy estratégicas de la institución, y principalmente como representante de la misma en otras instituciones publicas o privadas, en la Fundacion, o con la presencia en organos de dirección de entidades financieras colaboradoras con la institución, y otras múltiples instituciones u organizaciones, o en actuaciones estratégicas en el ámbito de la internacionalización, así como con las alianzas y convenios con las empresas y la sociedad en general.

A partir de las competencias legalmente previstas, también tiene un poder e influencia en la configuración de la propia organización de la universidad, en primer lugar en el marco de sus respectivos estatutos respecto a la propuesta de creación de órganos o centros unidades necesarios para el ejercicio de las líneas programáticas de actuación de las que formará parte, como son las fundaciones, sociedades y otros entes jurídicos, y designará a sus principales miembros, y en segundo lugar, por su competencia para la designación de los cargos de gobierno universitario como los vicerrectores, secretario general, el nombramiento del gerente, y de los cargos de otros órganos unipersonales que completan la estructura de diferentes unidades universitarias.

Asimismo disponen de la posibilidad de incorporar muy especialmente el Consejo de Dirección, si así lo disponen los estatutos, o la Comisión Permanente como parte del gobierno universitario de la universidad de Navarra, con la previsión que existía en artículos 17 y 20.4 previos a la modificación por la LOMLOU, por lo que en mi opinión y por experiencia, este último es el órgano ejecutor de las funciones de dirección y gobierno del rector en la institución académica para la realización de su programa electoral y estratégico, con una amplia regulación en algunas universidades, como en la universidad de Zaragoza, donde se detalla su estructura, composición, régimen de funcionamiento y la delegación de funciones entre sus miembros.

Igualmente puede crear órganos de gobierno específicos, como los Directores de Área en la universidad Politécnica de Valencia, o los Delegados del rector de la universidad Autónoma de Madrid, para acciones estratégicas como la empleabilidad, la internacionalización o la incorporación de tecnologías educativas, que en la mayoría de los casos introducen una mayor profesionalización en los órganos de asesoramiento al rector y a la dirección universitaria.

Respecto a los requisitos exigibles, debe ser miembro la comunidad universitaria, funcionario en activo del cuerpo de catedráticos de universidad, lo que ha dejado abierto un replanteamiento sobre la necesaria profesionalización en la gestión de este cargo en la universidad.

Con estas consideraciones, con la regulación de la figura del rector, con la LOU, para PAREJO, L (2009), supone rectificar el modelo de toma de decisiones colegial, con un cierto reforzamiento tanto del rectorado como del Consejo Social, y potenciando la condición de órgano de gobierno del Consejo de gobierno devaluando al Claustro, pero siempre al servicio de la auto administración corporativa.

También para MARTINEZ,R (2012), resalta que la LOU viene a presidencializar el sistema de gobierno mediante la elección directa del rector, con sufragio universal y ponderación de voto, creando el Consejo de Dirección de asistencia del rector, y el Consejo de gobierno al que se le atribuye la aprobación de las líneas generales o estratégicas de la institución, debilitando de esta forma las funciones y vocación parlamentaria del Claustro.

Sin embargo, también señala que al reforzar las competencias económicas del Consejo Social y la presencia de partes externas no académicas interesadas en el gobierno de la institución, al perdurar las competencias de control y censura por parte del Claustro y con el mantenimiento de una estructura de colegiatura decisional en el Consejo de gobierno, en el que también habrá representantes del Claustro, del Consejo Social y de las Facultades, estaríamos “ante un sistema híbrido de pretendido corte presidencialista con vestigios de parlamentarismo”, donde la Asamblea (el Claustro) ya no es el eje del sistema, pero al Presidente (el rector), tampoco dispone de un reforzamiento del poder que le permita asumir el rol que le correspondería por quien es elegido directamente por un cuerpo electoral, en lo que sería una transición de lo que denomina, siguiendo a BRUNNER,J.J (2011), hacia un modelo de gobernanza de partes interesadas.

En cuanto a lo que podríamos denominar organización descentralizada, el art. 7 a 13 de la LOU, por desarrollar las estructuras descentralizadas de la organización, precisando el art. 8 que las Escuelas y Facultades “son los centros encargados de la organización de las enseñanzas y de los procesos académicos, administrativos, y de gestión conducentes a la obtención de títulos de grado” y en consonancia, es que sus órgano, la Juntas de Facultad y Escuelas y decanos y directores, que serán quienes asumirán las funciones para desarrollar las enseñanzas y los procesos de gestión que sean necesarias, teniendo en cuenta que se establecen como órganos mínimos o necesarios de la universidad en el art.8 de la LOU.

Por su regulación y composición se trataría de órganos igualmente con un carácter académico, en la medida en que por mandato representativo se debe asegurar que la mayoría de los miembros de la Junta sea de profesorado con vinculación permanente, y que tanto el decano o decana, y director o directora, asuman la representación del centro y desempeñen las funciones de dirección y gestión ordinarias del mismo como una consecuencia de la propia autoadministración de estas unidades académicas.

Así de esta manera también asumen el Decano y Director la representación del Centro de acuerdo con lo dispuesto en el art. 15.2 de la LOU.

En cuanto los Departamentos, caracterizados como unidades básicas de docencia e investigación en el marco del modelo de la LOU, dispondrán de una organización que les permita atender las competencias atribuidas, con una remisión a los estatutos, para la regulación de su creación modificación o supresión.

Esta circunstancia, para MORA RUIZ,M (2018:16), permitir afirmar que la opción de crear o modificar o suprimir departamentos, de acuerdo con la regulación del desarrollo estatutario, es una manifestación más clara de autonomía universitaria en clave de potestad de autoorganización, y este sería el caso aplicable a la universidad Complutense de Madrid, realizado sobre la reordenación y agrupación de Deapartamentos.

En cuanto a la organización del propio funcionamiento de los Departamentos, la LOU los incluye en la regulación los órganos de gobierno y representación del art. 13 de la LOU, si bien es de destacar que exige en su art. 19 una representación no solo del personal docente no doctor, sino también de estudiantes y personal de administración y servicios en la forma que determinen los Estatutos, que serán también quienes podrán decidir el porcentaje de representación que corresponda a cada sector.

Finalmente con referencia a los Institutos universitario de investigación, de acuerdo con un artículo 10 de la LOU por, le corresponderá funciones de investigación, así como desarrollar programas y estudio de doctorado y postgrado, según el desarrollo que de su estructura y para su desenvolvimiento se establezca en los propios estatutos.

Por último habría que hacer referencia a aquellos órganos que se han denominado complementarios o potestativo al alcance de las universidades para el ejercicio de funciones que también le son propias.

Ya en este sentido el art.2.2,c de la LOU, ya prevé la articulación de órganos complementarios o auxiliares o incluso otras figuras jurídicas que actúen como soporte de la docencia y la investigación, como empresas de base tecnológica, o de centros y estructuras mixtas, , todas ellas con el fin del fomento de la investigación y la innovación tecnológica en las universidades, al igual que con la posibilidad de constituir fundaciones y otras figuras jurídicas diversas para el desarrollo de sus fines.

Este planteamiento más abierto al desarrollo de funciones docentes e investigadoras pero también derivadas de las nuevas misiones que se demandan a la universidad, es probablemente el ámbito en el que se han podido desarrollar soluciones organizativas diferentes a las expresamente reguladas en la IOU, y en el ámbito de la propia autonomía y potestad organizativa de la institución.

Por una parte, se encontrarían los órganos de apoyo o complementarios que se contemplarían en los estatutos como comisiones delegadas de los propios órganos de gobierno esto es del consejo de gobierno o del claustro universitario o adscritos a los órganos unipersonales que dependan del rectorado, de los vicerrectorados, secretaría general o de la gerencia, cuyo nombramiento y cese corresponderá al rector, que han dado lugar a una hiperinflacion de órganos auxiliares de apoyo tan extensos como los objetivos propuestos por cada órgano del que dependen.

En la misma línea y en diferente jerarquía habría que sumar las comisiones delegadas de las Juntas de Facultad o del Consejo de Departamento y de los otros órganos unipersonales que contribuyen al gobierno y gestión que asume los decanos y directores de escuela y departamentos.

Por último, también habría que incluir la multiplicidad de órganos y de asistencia y constituidos por como comisiones académicas por surgidas al amparo de masteres oficiales, o los programas de doctorado, u otros servicios universitarios.

Desde una racionalidad organizativa y en coherencia con la pretendida profesionalización que se pretende de la gestión de las unidades de gestión y de la administracion de las universidades, así como de la necesaria desvinculación de la gestión para el ejercicio más eficaz de la docencia

y de la investivacion por parte del profesorado, en mi opinión, no tiene ninguna justificcion el crecimiento injustificado de cargos, que a su vez conlleva reproducir mas comisiones, y estas a su vez más participación de otros miembros representativos de los intereses del órgano creado, en una espiral interminable de la organización institucional alejada de cualquier principio de buena administración, y cuyo responsable en en ultima instancia es de quien los nombra: el Rector.

Sin embargo, la acción más importante de las universidades para crear nuevas estructuras para la consecución de sus fines, ha sido fundamentalmente la posibilidad de construir fundaciones y otras figuras jurídicas, que por razones de eficiencia y eficacia puedan incorporarse a la universidad, aun cuando siempre ha esgrimido en su contra, el argumento justificativo de su creación para la huida del derecho administrativo en su actuacion.

En la propia exposicion de motivos de la la LOU, ya se reconoce la introducion de mecanismos de flexibilidad, facilitando que de acuerdo con la nosmativa autonómica correspondiente, y de la normativa aplicable en su caso, que puedan crearse fundaciones o entidades jurídicas que permitan perseguir los objetivos propios de la universidad con una mayor agilidad, al que habría que añadir los correlativos principios de eficacia y eficiencia y de responsabilidad, todos ellos centrales de la propia autonomía como reconoce la LOU.

Por una parte, también en el marco de la cooperación con el sector productivo, en el art. 41.3 de la LOU, como hemos expuesto anteriormente, introduce la posibilidad de crear centros o estructuras mixtas para el desarrollo conjunto de proyectos y programas de investigación y desarrollo tecnológico.

Posteriormente desarrollado por la Ley 14/2011 de 1 de junio de la Ciencia,la Tecnología y la Innovacion, junto con el desarrollo de las competencias en materia de investigación científica y técnica, han dado lugar sistemas autonómicos de investigación y a la creación de diferentes órganos para la gestión de la investigación, destacando el Consejo de Política Científica, Tecnológica y de Innovacion, para coordinar las políticas y competencias de los diferentes instituciones y agentes que conforman el sistema, entre los que se encuentran las universidades, organismos públicos de investigación, hospitales y empresas, centros tecnológicos, parques científicos y tecnológicos y fundaciones, en lo que ARIAS,A (2015:414) denomina de "Gobernanza plural".

Y mas concretamente, se abre la posibilidad de crear fundaciones, empresas u otras personas jurídicas para la promoción y desarrollo de sus fines, pero igualmente habría que añadir, muy importante y poco utilizada, aquellas necesarias para la administración y disposición de sus bienes, encaminadas a obtener el máximo rendimiento de los bienes que le son propios, como fue el caso de la Sociedad para la Gestion de las Infraestructuras de la Universidad de Burgos (SOGIUBU), en el marco de su autonomía económica y financiera, todo ello amparado en los artículos 80 y 84 de la LOU.

En cuanto a la utilización de la formula fundacional por las universidades, tuvo su antecedente en las Fundaciones Universidades Empresas, en un principio vinculadas en su relación con las empresas en el ámbito de la investigación, en la formación continua, en la orientación e información sobre el empleo, y en las practicas en empresas, objetivos que posteriormente se

han integrado en algunos casos en las propias estructuras de gestión de las universidades como exponente de su visibilidad académica excelente, o en otros casos, principalmente a través de las propias fundaciones al amparo de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y de las correspondientes normas autonómicas con su correspondiente regulación y desarrollo propio.

La relación existente entre las universidades y las fundaciones vinculadas a ellas se justifica en la figura jurídica de la encomienda de gestión, con los requisitos que RAZQUIN LIZARRAGA, M (2010), destaca sobre el art.24.6 del TRLCSP:

- 1) Que la fundación realice la parte esencial de su actividad para el poder adjudicador del cual sea medio propio.
- 2) Que el poder adjudicador ejerza sobre la fundación pública un control análogo al que tiene sobre sus propios servicios, esto es, en su rendición de cuentas ante los órganos de la universidad.
- 3) Que la norma de creación o los estatutos de la fundación reconozcan de forma expresa esta condición de medio propio del poder adjudicador.

A estos requisitos justificativos de la encomienda de gestión instrumental de las fundaciones por parte de la universidad, ARIAS, A (2015:468) señala que la Comisión Nacional de la Competencia ha recomendado que el empleo de este instituto jurídico se realice justificando tanto el correcto otorgamiento de la condición de medio propio a una entidad pública, como el recurso a la encomienda en cada aprovisionamiento concreto, por lo que su creación y el mantenimiento de estas condiciones deberían justificarse adecuadamente.

Sin embargo, la realidad práctica de la existencia de las fundaciones, es la de constituir un órgano complementario y auxiliar de las competencias y de los fines de la universidad, y también como una extensión de las facultades del rector y de su gobierno para la realización de actividades universitarias estratégicas.

El rector de la respectiva universidad ostenta el cargo de la presidencia del Patronato y a su vez del Consejo Rector, cuyos miembros lo serán de confianza de la universidad y honoríficos, que es el órgano delegado que asume las atribuciones y facultades propias del gobierno, representación y administración de la Fundación.

Además entre las funciones que suelen asignarse a estas fundaciones están la de fomentar la docencia y la investigación, promover la transferencia del conocimiento a la sociedad, y promover el desarrollo y la difusión de la cultura de la educación universitaria, cooperando en todos estos fines con los propios de la universidad de la que dependen.

En concreto, tomando como referencia las actividades desarrolladas por la Fundación de la Universidad Carlos III, destacan:

- a) Promover, establecer y cooperar con los estudios de posgrado de la universidad.
- b) Organizar, impartir cursos, seminarios, conferencias, por sí misma o en cooperación con la universidad.
- c) Establecer becas y ayudas.
- d) Financiar cátedras, seminarios, o enseñanzas especiales.
- e) Promover por sí misma o en cooperación:

- 1) gestión, administración y ejecución de servicios, actividades o programas.
- 2) orientación y apoyo a la empleabilidad de estudiantes y egresados.
- 3) promoción y gestión de cursos de especialización, posgrado y formación continua
- 4) servicios de idiomas
- 5) programas de antiguos alumnos
- 6) promoción y gestión de residencias y alojamientos universitarios
- 7) búsqueda de patrocinios y fondos externos
- 8) colaboración con empresas y entidades en desarrollo de iniciativas conjuntas docentes, investigadoras o complementarias
- 9) en general, cualquier otra que contribuya a los fines de la Fundación o de la Universidad.

Todo este conjunto de actividades por iniciativa propia, o en colaboración, que será la definida por el rector y presidente del Patronato, o bien por el Consejo Rector de la fundación, más que complementar las actividades propias de la universidad, se superponen en su mayoría con las correspondientes a las competencias atribuidas por delegación del rector a los respectivos vicerectorados, e igualmente con la de los propios servicios o unidades administrativas y de gestión de la propia universidad, por lo que en última instancia, lo que se supone que son entes que actúan como simples intermediadoras, y se convierten en el instrumento jurídico más eficaz, flexible e incluso rentable para las actividades universitarias, a excepción de las estrictamente académicas y de las estructuras de investigación propias de la institución.

Esta reflexión y la propia realidad del funcionamiento y generalización de las fundaciones universitarias, justificaría la utilización de este modelo para la organización y funcionamiento de las instituciones de educación superior como en el caso de Portugal, que convive con el modelo tradicional universitario de la academia.

Posteriormente, a partir del año 2011 se promulgaron varias leyes con gran incidencia universitaria:

1. La ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que en su título 2º incorpora reformas con la finalidad de mejorar la competitividad del tejido económico español, y entre ellas el artículo 60 prevé que el Gobierno “promoverá la competitividad de las universidades españolas y su progresiva implantación en el ámbito internacional”, y para ello contempla la posibilidad de agregar a las universidades con otros agentes públicos privados que opera una sociedad del conocimiento otra vez del programa campus de excelencia internacional que se convocará anualmente (art 62,1).

Asimismo, el artículo 64 ordena en las universidades “el desarrollo de proyectos e iniciativas en colaboración con el sector productivo “mediante cualquier instrumento que permita el ordenamiento jurídico y en particular con las modalidades que anuncia en su epígrafe 2º cómo son a) la Constitución de empresas de base tecnológica (EBT) y b) la generación de polo de innovación con, empresa de consorcio de investigación y transferencia del conocimiento las cátedras empresas.

2. La ley 14 /2011, de 1 de junio de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, que permitiría unas medidas facilitadoras de los procesos administrativos de gestión de la investigación, de la transferencia de conocimiento y de la Constitución de la EBT.

En relación con el objetivo de la gobernanza, la ley hace referencia a los diferentes agentes de la investigación. Así el título II lo dedica a los recursos humanos destinados a investigación y en concreto el personal investigador al servicio de las universidades públicas. Establece en su artículo 12, que el personal investigador podrá estar vinculado con una universidad pública u organismos públicos de investigación mediante una relación sujeta al derecho administrativo o laboral, estableciendo sus derechos el artículo 13, entre los que se incluye “el participar en reuniones de actividades de los órganos de gobierno y de gestión de los que forme parte”, y las diferentes modalidades contractuales para la realización de proyectos de investigación científico-técnica.

Asimismo, en la disposición adicional decimonovena de la modificación de la ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, para hacer referencia a la cooperación entre universidades con órganos públicos de investigación con empresas y otros agentes del sistema español de ciencia y tecnología, mediante la creación de alianzas estratégicas que permitan desarrollar programas y proyectos de excelencia nacional e internacional.

También flexibiliza las incompatibilidades del profesorado en la modalidad y su participación en los proyectos de spin-off con el fin de promover la colaboración estratégica con las empresas, además de incluir en las universidades las escuelas de doctorado cuya creación debe ser notificado al Ministerio de Educación.

3. Posteriormente, el Real Decreto-Ley 14/2012, introdujo modificaciones para la incorporación de criterios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de la Ley Orgánica, y para ello estableció la fijación de un límite de gasto de carácter anual y la referencia expresa al cumplimiento de equilibrio y sostenibilidad financiero en los presupuestos y en sus liquidaciones. También incidió en materias relacionadas con la docencia, como:

a) La atribución de competencia del Gobierno para determinar los requisitos básicos o la creación y en su caso mantenimiento de centros y estructuras

b) La racionalización de mantenimiento de estructuras y los requisitos mínimos en la oferta de titulaciones

c) Nuevo sistema dedicación del PDI funcionario, graduándolo a la intensidad y excelencia investigadora según el artículo 68 de la LOU.

d) Modificación de los precios públicos, estableciendo umbrales que los aproximado al coste real de la prestación de este servicio público, si bien se establecía un régimen transitorio hasta doctor implantación de la contabilidad analítica para el curso 2015 2016.

4. El Real Decreto-Ley 14/2012 , de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, que supuso para los gobiernos universitarios una limitación económica para el ejercicio de las competencias en materias de inversiones y gasto en las universidades.

5. La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la información pública y Buen Gobierno, de la que nos interesa destacar su artículo 6º relativo a la información institucional, organizativa y relativo a la planificación, a su apartado 2º, donde se establece que las administraciones públicas publicaran los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijan objetivos concretos, así como las actividades, medios tiempo previstos para su ejecución, en una clara manifestación de la necesidad de una dirección estratégica en las organizaciones en instituciones públicas, entre las que destaca por su cumplimiento, las universidades.

6. Las Leyes 39 y 40/2015, de 1 de octubre, que excluye en principio a las universidades públicas de su ámbito de aplicación, otorgándoles un carácter supletorio, con la posibilidad de elaboración de reglamentos propios que se adapten mejor a las peculiaridades organizativas y procedimentales de las universidades.

La literalidad de los preceptos contenidos en la Ley 39/2015, de 1 de octubre (LPACAP), y Ley 40/2015, de 1 de octubre, (LRJSP), no incluyen expresamente a las universidades públicas en el concepto estricto de administración pública, quedando integrado en el ámbito más amplio de "Sector Público Institucional", lo que plantea un problema para el régimen jurídico de las universidades, señalado por RIVERO,R (2016:238), de basarse en un régimen aplicable directamente a las universidades, a otro de forma supletoria, y sin detallar la alternativa de aplicación directa.

Plantea en el fondo una cuestión controvertida, tanto doctrinal como jurisprudencial, como es la naturaleza jurídica de las universidades o su inclusión dentro de las categorías de administraciones públicas, que como igualmente señala RIVERO,R (2019:35), resulta siempre complicado por los múltiples y diversos criterios de selección de su concepto de base: el de su ámbito jurisdiccional; de servicio público; atendiendo a la naturaleza del poder público que ostenta; a las funciones administrativas que realiza, o bien a su personalidad jurídica (GAMERO,E y FERNANDEZ,S 2009:56).

Este planteamiento también se reproduce en entornos próximos al ordenamiento español, como es el caso en la doctrina y jurisprudencia portuguesa, en relación al régimen aplicable para las universidades, al que FREITAS DO AMARAL,D () se refiere como un concepto polisémico al que no se le ha encontrado un criterio riguroso, incluyéndolas como institutos públicos, en la modalidad de establecimientos públicos, siendo parte en este caso de la administración indirecta del Estado; o por parte de MOREIRA,V, que aun reconociendo que gozan de autonomía amplia, y de "casi autonomía y autogobierno", las califica como asociaciones públicas, y sin faltar una opción mixta de REBELO DE SOUSA,M , que no pudiendo ser calificadas como asociaciones, no por ello dejan de ser una administración autónoma.

Si que es importante, como ya se ha señalado anteriormente, la regulación que realiza la Ley 62/2007, de 10 de septiembre, del régimen jurídico de sus universidades, que las considera personas colectivas de derecho público, admitiendo, y es una vía importante para la organización y funcionamiento de las universidades, que podrán revestir la forma pública con régimen de derecho privado (art. 9º.1).

No obstante la controversia doctrinal que surgió con la entrada en vigor de la Ley 39 y 40/2015, de 1 de octubre, la doctrina jurisprudencial y más recientemente la sentencia del Tribunal Supremo 2487/2019, de 10 de julio, pone de manifiesto que el régimen jurídico aplicable a las universidades públicas, en los más diversos ámbitos y aspectos, es el propio de las Administraciones Públicas, aún cuando en las citadas leyes no las caracterizan formalmente como Administraciones Públicas, incluyéndolas en el círculo más amplio de “Sector Público Institucional”.

En concreto, en su Fundamento 3º: “Notas sobre el régimen jurídico aplicable a las universidades públicas”, constata la cuestión controvertida que supone afirmar en abstracto, ni de manera general, la naturaleza jurídica de las universidades, pero si tiene en cuenta una serie de consideraciones sobre los siguientes elementos de su naturaleza jurídica: su creación por ley con el objeto de la prestación de un servicio público, enumerado en el artículo 1.2 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de abril; sus actos administrativos, en particular de sus órganos de dirección, agotan la vía administrativa y son impugnables directamente ante la jurisdicción contencioso administrativa (art. 6.4 Ley 6/2001); su esfera patrimonial se ajusta a las normas generales de las administraciones públicas; su personal está formado por cuerpos y escalas pertenecientes al ámbito de la administración pública; y en materia de contratación, su actividad se ajusta a las previsiones de contratos del sector público, en el ámbito del art. 3.1.c de la vigente Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se trasponían al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE.

En la misma línea y con más detalle, para RIVERO, R (2019 :35), “resulta más didáctico describir a la Administración que definirla, señalando los lugares donde se encuentra”, y en este sentido señala que, con independencia de las normativas específicas universitarias, amparadas en las fuentes constitucionales, autonómicas y propias de cada universidad, en sus estatutos, es evidente la necesidad de incluir las leyes 30 y 40/2015 al régimen de los actos y del procedimiento administrativo de las universidades.

Y además, asumiendo la aplicación supletoria de las citadas leyes 30 y 40/2015, las propias universidades tienen la opción de o bien incorporar a sus propias normativas los principios de buena regulación contenidas en esas normas, o bien modular aquellos elementos de las nuevas normas incorporándolas en función de las propias necesidades para el funcionamiento de la institución.

En todo caso, desde la perspectiva de la caracterización de las universidades por sus actos como administraciones públicas, entiende que no existe duda la aplicación de las citadas leyes para la mayoría de sus previsiones, como las relativas al régimen jurídico de los interesados y su capacidad de obrar; los derechos de las personas en sus relaciones con la administración; el régimen de los actos administrativos, con sus matices; las disposiciones del procedimiento administrativo común; la revisión de sus actos; e igualmente en cuanto al régimen de sus órganos, sus competencias y las referencias a la responsabilidad patrimonial de las administraciones públicas y el régimen de convenios, recogidos en el articulado de la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de RJSP.

Por otra parte, con este mismo criterio señala un bloque de disponibilidad de normativa propia para las universidades, a través de un posible reglamento de régimen jurídico y de procedimiento administrativo, en concreto en materia de la Administración electrónica, en función de las peculiaridades de la actuación administrativa automatizada, y siendo muy relevante, la propuesta que realiza sobre aquellos aspectos del nuevo régimen que sí podrían aplicarse a las universidades, que supongan una mejora regulatoria universitaria en aspectos tan importantes y actuales como los relacionados con la participación o la utilización de las metodologías del gobierno abierto, que desarrollamos como nuevos paradigmas de las universidades en la actualidad.

Asimismo, es de destacar la previsión del artículo 3º de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, en el que señala los principios básicos de actuación de la administración, que debe servir con objetividad los intereses generales, y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración, y coordinación, y con sometimiento a la ley, pero igualmente señala que debe respetar en su actuación y relaciones con los ciudadanos, principios muy valiosos aplicables a las instituciones y universidades, como son el de un servicio efectivo, con la existencia de una planificación y dirección por objetivos y control de resultados, y responsabilización por la gestión pública realizada, con transparencia, objetividad y participación de las partes interesadas, que permita una racionalización y agilidad en sus procedimientos, y con ello la eficacia, economía y eficiencia de sus actuaciones y de los servicios prestados a los ciudadanos.

5.2.Los informes de las reformas del gobierno y de la gobernanza

Una vez vistos las sucesivas reformas legislativas sobre el funcionamiento y organización de las universidades, es preciso conocer y evaluar el contenido de los informes que se realizaron con el fin de reflexionar y realizar propuestas de reformas a la luz de la legislación vigente.

5.2.1.El Libro Blanco de la *Associació Catalana Universitats Públiques*.

El Libro Blanco se presentó en junio de 2008 con el fin de abrir una amplia consulta pública sobre la propuesta de futuro de las universidades públicas catalanas y crear un debate entre la comunidad universitaria de Cataluña y la del estado español.

El citado Libro Blanco de la Universidad de Cataluña, fue suscrito o por los rectores de la universidad de Barcelona, Autónoma de Barcelona, por la Politécnica de Cataluña, Pompeu Fabra, Girona, Lleida, Rovira i Virgili y Oberta de Catalunya.

Con este fin, partía de la paradoja que supone en términos de autonomía, que teniendo España uno de los sistemas con un mayor grado de libertad académica, tenga una débil autonomía institucional, y es importante resaltarlo, un excesivo control y regulación gubernamental del sistema, que conduce a un hecho constatado, como es la homogeneización de las universidades y las dificultades para que se diferencien en sus estrategias académicas y de investigación, que las haría más competitivas.

Este es un planteamiento que va a ser determinante en la universidades publicas catalanas, tanto publicas como privadas, en las que la investigación va a ser el centro de su gobernanza y de su cultura institucional.

Un segundo elemento de analisis, es que en los últimos años la mayoría de los sistemas universitarios han introducido progresivamente mecanismos de evaluación interna y externa, para avanzar hacia un mejor rendimiento social y hacia una mayor rendición de cuentas, y en el caso de Cataluña, siguiendo las tendencias de toda Europa, considera necesario aumentar la evaluación expost, de la que fue pionera la universidad Pompeu Fabra llevada acabo esta evaluación por expertos internacionales externos, y utilizar indicadores consensuados y simplificados que favorezcan la diferenciación en cuanto permitan una comparación fiables entre las instituciones, que en definitiva, en mi opinión, es la mejor herramienta para evaluar la asignación de recursos, el cumplimiento de los objetivos, y en su caso, poder realizar las mejoras en la organización.

La propuesta que realizaba en consecuencia, siguiendo las tendencias en toda Europa, era lograr una mayor autonomía institucional, reduciendo la regulación estamental, y siendo las universidades quienes deberian tener una mayor responsabilidad sobre sus funciones, aumentando la rendición de cuentas a la sociedad.

En cuanto a la gobernanza interna de las universidades consideraba necesario, y es importante señalarlo, mejorar las capacidades estratégicas de los órganos directivos, y por otra parte descentralizar al máximo las decisiones de actividades de gestión operativa, reforzando las unidades académicas con capacidades de ejecutivas en los ámbitos de la formación, de la investigación y de la gestión.

Este es el caso seguido por al universidad de Autónoma de Barcelona, donde la gobernanza y la estructura organizativa gira entorno a la investigación, mediante una descentralización ordenada en los grupos de investigación, los centros de investigación y en las comunidades de investigación estratégica (CORES), que junto a su cultura organizativa, ha orientado su desempeño hacia la mejora continua y el liderazgo universitario.

Por último, en la consecución de un proyecto común de la *Universidad de Cataluña*, proponía explorar nuevos modelos de colaboración interuniversitaria, pero lo mas importante en mi opinión, es que, sin renunciar a la autonomía de cada institución, cada una de ellas debe singularizarse en el liderazgo de ámbitos de conocimiento específicos, y es aquí, donde el liderazgo del gobierno universitario tiene su máxima capacidad para definir estrategias institucionales, que partiendo de la singularidad de cada una de ellas, permita hacerlas mas competitivas, tengan un mejor rendimiento social, y aumente su calidad en los diferentes aspectos de la docencia, la investigación y la gestión.

Respecto a un buen sistema de gobernanza, considera la necesidad de la mejora de la gobernanza en un entorno de complejidad creciente de cada universidad, que igualmente le permita tener capacidades operativas en la formación, la investigación, y de la gestión.

Con estos objetivos proponen cinco estrategias consistentes en: 1) reforzar las capacidades estratégicas y dirección-gestión de los equipos de gobierno de las universidades: 2) mejorar la capacidad del conjunto del sistema universitario y clarificar los roles de la diferentes

organismos implicados en la gobernanza del sistema; 3) avanzar en la estructuración de la universidad en unidades académica centradas en la formación, y la investigación; 4) mejorar las capacidades en la gestión de las entidades vinculadas a la esfera de cada universidad; 5) aumentar la profesionalización y la innovación en la gestión pública universitaria.

5.2.2. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación. Fundación Conocimiento y Desarrollo (CYD) y la Conferencia de Rectores de las universidades españolas CRUE. Estrategia Universidad 2015.

La Fundación CYD y la Conferencia de Rectores de las universidades españolas, con el propósito de ayudar a las universidades con el reto que tienen planteadas en la Sociedad del Conocimiento y atendiendo a las nuevas misiones que se le demandan, presentó un informe sobre las tendencias principales del sistema universitario europeo para señalar los elementos que sirvieran para un debate y la reflexión, y con el fin de realizar propuestas de reformas a la luz de la legislación vigente.

El informe incluyó trabajos relacionados y elaborados por la Fundación CYD, y otros estudiados en este trabajo, como el de la Fundación Círculo de Economía (1999), el Informe Universidad 2000, o también denominado informe Bricall, y más recientemente, las referencias bibliográficas y trabajos realizados por la Comisión Europea (2007), que analizan cómo han cambiado las normas nacionales sobre la gobernanza, y también cómo ha cambiado la autonomía de las instituciones de educación superior, y muy importante para este trabajo, su liderazgo profesional.

Las principales tendencias del sistema universitario europeo incluían a referencias bibliográficas seleccionadas sobre autores y artículos relacionadas con el contexto de la gobernanza de las universidades, y en el contexto internacional, y los estudios de la Comisión Europea de 2007 sobre las reformas de la gobernanza en la Unión Europea, en concreto en su cuarto volumen, donde se presentaron los resultados de las encuestas realizadas en los diferentes países sobre los aspectos citados de la reforma de la gobernanza universitaria.

En el trabajo, se plantearon de inicio, que las instituciones universitarias se encuentran con un entorno en el que coexisten múltiples actores, donde la competencia es un factor clave de diferenciación, así como el énfasis en la acreditación de la calidad, y en el que existen nuevos acuerdos o modelos de financiación.

En cuanto a las reformas en sí mismas y que tienen que ver con la autonomía universitaria, resaltan como puntos clave y es importante destacar en la línea seguida en este trabajo, la definición de la misión y de la estrategia de la institución, que es un elemento necesario que no siempre se ha interiorizado en la reforma de las universidades, aparte del desarrollo de nuevos programas de estudio, la acreditación de la calidad a nivel institucional, la distribución de recursos y la gestión de los recursos humanos, el acceso y selección de los alumnos, y las relaciones que se establecen entre las instituciones universitarias con la sociedad y empresas.

Teniendo como referencia a los trabajos de la Comisión Europea (2007) y de Eurydice (2008), se centró en el marco actual de funcionamiento de la gobernanza atendiendo tanto las políticas estratégicas como a las estructuras de gobierno, y haciendo referencia también a los aspectos

relacionados con el gobierno universitario, como es la financiación y la gestión de los recursos humanos.

Con toda esta documentación y las aportaciones realizadas, las principales conclusiones que se extrajeron, sintetizadas sobre las tendencias que se están produciendo en los países europeos en el terreno de la gobernanza, son las siguientes:

1. Existe la tendencia general a la disminución de la regulación o de la reglamentación, con un aumento de la autonomía universitaria dentro del marco legal y paralelo un incremento del proceso de control, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad, o en su caso, a la administración competente.
2. Igualmente existe una tendencia a contar con una Junta de Gobierno con un creciente aumento de los miembros externos a la universidad (en Dinamarca en su mayoría y en otros países como Holanda está compuesta únicamente por miembros externos), que pueden ser escogidos individualmente en base sus conocimientos y actitudes, y pueden ser elegidos, propuestos o designados por los órganos colegiados universitarios (Senado o Claustro), siendo en todo caso su número inferior al existente en estos momentos en España, por ejemplo, en Portugal de 15 a 35 miembros.
3. Entre las funciones más relevantes de la Junta de Gobierno, estaría la de designar y destituir al rector, bien directamente o de entre los nominados por los órganos colegiados de la universidad.

Entre sus funciones es importante que atribuye a la Junta de Gobierno determinar la misión y visión estratégica de la universidad, aparte de la aprobación de los presupuestos, el control sobre los órganos ejecutivos, etc, pero destacando el que existe la tendencia a que tenga mayores atribuciones que las que solían tener estos órganos y con el control del cumplimiento de los objetivos acordados.

4. El fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos, el rector y su equipo de gestión, con una mayor autonomía y margen de maniobra para cumplir los objetivos fijados por la Junta de Gobierno, y todo ello en paralelo, con una mayor responsabilidad, debiendo rendir cuentas de los resultados de su gestión a la Junta que le eligió.
5. Una tendencia creciente a la profesionalización de las tareas de gestión universitaria, esto es, que formen parte del equipo ejecutivo profesionales de la organización, como es el caso de la universidad de Navarra con la presencia de directivos en los equipos de dirección del rectorado y de los centros, así como la formación directiva que reciben que reciben los académicos que ocupan puestos de responsabilidad, y que sería también especialmente relevante para aquellas unidades que se encargan de tareas como la investigación y la innovación, como es el caso de los vicegerentes de investigación en las universidades.
6. En cuanto a la gestión interna de las instituciones, el órgano ejecutivo, el rector designa a los decanos de facultad, y éstos a los directores de departamento y centros de investigación, bien directamente o a través de los órganos colegiados correspondientes de la facultad o del departamento, o bien podría ser nombrado por la Junta de Gobierno. En todo caso al igual que el rector, dispondrían de más autonomía y de poder para el desempeño de sus funciones, a la vez que deberían rendir cuentas sobre los resultados obtenidos en la gestión.

7. Existe la tendencia a la disminución de poder de los órganos colegiados representativos de la comunidad académica, el claustro académico o bien el Senado, que igualmente estarían compuesto por un número de miembros más limitado, en todo caso inferior del sistema español en estos momentos, 25 miembros como ocurrirá en Portugal, y en cuanto a sus funciones, pasarían a ser prácticamente consultivas.

También ligado con la gobernanza estaría la tendencia existente a la financiación de las universidades en base a los resultados que obtienen ateniéndose a indicadores de desempeño, o a los acuerdos previos de financiación por programas, en el que se negociarían objetivos, actividades, plazos, recursos y resultados.

Es importante destacar que los expertos consultados en el caso de España pusieron el énfasis en la posibilidad de permitir diferentes formas de gobierno en las universidades, dentro del marco legal existente, según las diferentes misiones, objetivos y estrategias que éstas hubiesen definido, principalmente a través de un planificación y dirección estratégica. De esta forma, la autonomía permitiría la diferenciación y especialización de las universidades.

Otra recomendación novedosa sería establecer una experiencia piloto, como un laboratorio de pruebas antes de un posible cambio de modelo generalizado de gobernanza en las instituciones, del que pudieran extraerse conclusiones de su viabilidad, y resaltando en cualquier caso, que todo cambio en la gobernanza debería contar con el consenso de la partes implicadas y de los diferentes colectivos.

Es importante resaltar la necesidad de los consensos en el proceso de reforma de las universidades, y así ya se señaló en la propuesta a la que se sumaron el colectivo de rectores de las universidades españolas (CRUE), manifestando que cualquier reforma profunda de la universidad está supeditada a un pacto de estado, porque no se puede someter una cuestión estratégica a largo plazo, a los vaivenes electorales.

El documento planteaba una serie de fines que debería acometer la reforma en el ámbito de la misión que se le demanda a la universidad del Siglo XXI, y con unos objetivos muy concretos a corto plazo:

1. Incrementar la agilidad en la toma de decisiones.
2. Incrementar y fortalecer la relación sociedad-universidad.
3. Posibilitar el diseño y ejecución de una planificación estratégica integral, muy importante como factor de éxito.
4. Incrementar la transparencia y la responsabilidad en la rendición de cuentas.

Ante la reforma estimaba una serie de principios de actuación, como el de su progresividad, flexibilidad, y el debate, consenso y comunicación pública de la misma, pero más importante era el planteamiento de optar por una desregulación progresiva y flexible, apostando por un mínimo marco legal, o si se quiere admitir, como un mínimo común denominador, para que cada institución de acuerdo con sus circunstancias, tenga el margen de maniobra suficiente para alcanzar los objetivos de calidad y excelencia en su institución.

Es este un tímido planteamiento de la reforma, en la línea de una mayor autonomía de las universidades, con una descentralización administrativa e institucional, que, en todo caso, quedaría garantizado con un control de la calidad y de la rendición de cuentas, que el mismo informe, considera una “reregulación”, en cierta medida.

Señala muy acertadamente MARTINEZ, R (2012), que con este informe estaríamos ante una propuesta de cambio radical en el modelo de gobernanza, que llevaría a las universidades desde el modelo colegiado hasta el que denomina de partes interesadas, acomodándose a las reformas de nuestro entorno europeo, conjugando la tradición de los Claustros en la organización universitaria, con la existencia de un gobierno reforzado y con un creciente aumento de expertos externos, partiendo del convencimiento de que los mismos, en su actual configuración son inoperantes y extenuantes, salvo opinión el contrario.

5.2.3. Informe de la Comisión de expertos internacionales de la EU2015. 21 septiembre de 2011.

El Ministerio reunió a una Comisión de Expertos Internacionales con el fin de evaluar y valorar la “Estrategia universidad 2015: para la contribución de las universidades al progreso socioeconómico español (EU2015)”, surgiendo de esta manera, una estrategia ministerial ambiciosa para plantear objetivos para la reforma de las universidades. Igualmente tuvo en cuenta el documento titulado “La contribución del talento universitario en el futuro de la España 2020”, y con su análisis, la Comisión tenía objetivo ofrece una serie de recomendaciones específicas pragmáticas y realistas que pudieran ser respaldadas por ejemplos de buenas prácticas en universidades españolas, como en otros países que igualmente se hubieran enfrentado a problemas similares.

El informe estaba dividido en tres capítulos principales: 1º) sobre desarrollo de la excelencia en la docencia e investigación (en el capítulo 2º); 2º) sobre apoyo más eficaz al entorno socioeconómico (capítulo 3), y 3º) el que nos interesa, relativo al refuerzo y racionalización de la gobernanza (capítulo 4).

Igualmente, la internacionalización se trató como una temática transversal contemplada en los tres capítulos principales del informe. En el informe también se recogían las recomendaciones planteadas, así como el nivel de dificultad para su implantación, su coste y su posible impacto en las instituciones.

El objetivo del informe, es que tenía su importancia no solo en definir lo que las universidades realizaban correctamente, sino destacar las propuestas de mejora, y en esta línea, identificar aquellos aspectos que podrían obstaculizarlas, y muy relevante, la importancia que consideran de que exista una visión estratégica a largo plazo con una visión de futuro, así como recalcar la necesidad de que se realizaran continuamente la reformas, con independencia de los cambios de gobierno o normativos que pudieran producirse a corto o medio plazo.

Un aspecto interesante del informe para proponer cambios en los sistemas de gobernanza, era la constitución de un reducido grupo de expertos, que era deseable que no fuesen representantes de ninguna institución, ni actuaran nombrados tanto por el gobierno central o por los gobiernos autonómicos, y las asociaciones universitarias y empresariales, con el fin de

que pudieran realizar un plan de acción para poner en marcha las recomendaciones más urgentes, y que en materia de gobernanza se incluirían en el informe.

También partía el informe de la reflexión, y es una recomendación relevante en mi opinión, de que recurrir en exceso a ordenamientos, decretos o leyes, podrían comprometer cualquier modernización futura de las instituciones universitarias, en la creencia de que cualquier estrategia o buenas prácticas y experiencias de las instituciones, podrían ser un mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de reformas en la gobernanza.

También reconocía, que en cierta medida el hecho de que el gobierno hubiera realizado un excesivo papel reglamentista, había supuesto un estrecho margen de maniobra para las universidades, lo que no era el camino adecuado hacia la excelencia, y sin embargo a pesar de estas dificultades algunas universidades habían dado muestras de importantes progresos, que podrían convertirse en un modelo para el resto.

El informe hacía una revisión del sistema de educación superior español, que si bien no podía añadir nada relevante a las recientes evaluaciones de los informes anteriores de la OCDE (OCDE 2009;EU 2015), volvía a destacar las siguientes consideraciones:

1. El sistema no está suficientemente diferenciado a nivel institucional.
2. Existe un riesgo real de una regulación excesiva del sistema.
3. Es preciso alcanzar un equilibrio adecuado entre regulación, gobernanza y autonomía institucional.
4. La interacción de las universidades con el exterior, a pesar de la existencia de los Consejos Sociales, es escasa.
5. A nivel de gestión del personal, las universidades todavía disponen de un margen de maniobra estrecho para contratar, promocionar y retribuir al personal docente y de otras categorías
6. El nivel de internalización va en aumento, pero sigue siendo insuficiente, señalando a Latinoamérica como un importante centro de atención.
7. El profesorado y los alumnos no están suficientemente concienciados, ni informados sobre las tendencias internacionales de reforma universitaria, y tiene su importancia porque toda las reformas deben contar con los agentes interesados.

Aparte de las debilidades detectadas, que también se habían puesto de manifiesto en anteriores informes, en mi opinión, este último aspecto tiene su importancia, por cuanto resalta la ausencia de participación real del profesorado y de los alumnos en el proceso de reforma de la gobernanza, como lo es igualmente los procesos de planificación estratégica de las instituciones, lo que en última instancia conlleva a la escasa relevancia de su participación en el funcionamiento los órganos universitarios.

Si no se ha contado con estos dos estamentos tan importantes en las instituciones académicas para la realización de propuesta de reforma, difícilmente puede exigirse como resultado una implicación en las mismas, y esto es un dato verificable y constatado, que no existen cauces para su participación en la planificación estratégica de las universidades.

Igual reflexión podría realizarse con una escasa participación de los grupos de interés, asociaciones empresariales culturales y sociales, y de los propios consejos sociales, en la reforma de la gobernanza y de la planificación estratégica de las instituciones universitarias.

El informe también hace referencia a los condicionantes externos que justifican o que precisa en otras palabras un cambio radical en la gobernanza de las universidades. Un hecho es que muchos países especialmente del norte de Europa, pero también vecinos como Portugal, al que hemos hecho una especial referencia en este trabajo, que están reformando sus sistemas de forma rápida y eficaz, y en un mundo tan competitivo como la actual, España no puede permanecer estática, porque debe sumarse, como se pretende con el informe EU2015, a dar una prioridad a la modernización de sus universidades.

También señala que esta reforma debe estar por encima del planteamiento bipartidista, porque no puede estar sometida a vaivenes electorales una cuestión estratégica de largo plazo que exige un pacto de Estado, y por ello, debe ser fruto de una política razonable en materia universitaria, tanto del gobierno central, como por parte de los gobiernos regionales. Ello conduce igualmente a la necesidad de una coordinación constructiva entre el gobierno central y los gobiernos autonómicos a través de una colaboración y coordinación de las políticas educativas y de investigación para hacer más eficaces los resultados a nivel mundial.

Por último, la Comisión en la elaboración del informe mantuvo contactos con representantes de las universidades, con docentes, investigadores y de su personal, con los Consejos Sociales, con representantes de las comunidades autónomas y la mayoría de los partidos políticos con representación en el Parlamento, el Senado, pudiendo constatar un abrumador deseo colectivo y compromiso para cambiar el sistema universitario español para afrontar los retos a los que se va a enfrentar el país de forma vertiginosa, por lo que es la oportunidad a realizar cambios duraderos, y afianzar el futuro de estas instituciones.

El informe estaba dividido en tres capítulos principales, de los cuales nos centraremos en el capítulo sobre refuerzo y racionalización de la gobernanza, en el que un primer apartado estaba referido a una gobernanza de la educación superior más flexible: libertad con supervisión estratégica.

En este sentido al igual que los planteamientos de modernización de las administraciones públicas, se parte de organizar de la forma más eficaz posible los distintos niveles y componentes de la educación superior y de la investigación, aplicando el principio de subsidiariedad, de forma en que la toma de decisiones se realice en el nivel más adecuado para su eficacia: institucional, regional, nacional europeo o internacional.

Además de este planteamiento y en la línea de la estrategia EU2015, en la nueva legislación o reglamentación debería ir encaminada a una reducción del complejo entramado legal que existe actualmente, para permitir una mayor flexibilidad y libertad, y además resaltando la importancia de que cada institución desarrolle su propia estrategia para ser proactiva en los cambios y de reforma en la institución.

La Comisión estaba convencida de que los cambios que necesita la educación superior debe ajustarse a un planteamiento que combine procesos ascendentes y descendentes, de forma que se posibiliten la creatividad real y las experiencias emergentes de éxito de otras instituciones.

También proponía la implantación de una Junta Consultiva estratégica de alto nivel, que asesore al ministerio de educación y que podría abordar, entre otros, los siguientes temas:

1. Posicionamiento estratégico en el contexto o regional nacional e internacional
2. Supervisión del impacto de los proyectos del CEI, y el aprovechamiento de decisiones o resultados importantes
3. Modos para desarrollar la cooperación con otras instituciones públicas y con empresas privadas
4. Internacionalización de estratégica
5. Densidad legal, y complejidad de la leyes y normativas.

Un aspecto manifestado por la Comisión, era instar a la Conferencia de Rectores de las universidades, a tomar la iniciativa y ser más activa en la elaboración de políticas educativas, sobre todo en las fases iniciales de los procesos de reforma, y no simplemente reaccionar ante las propuestas ya formuladas sin su intervención directa, porque es esencial para cualquier proceso de reforma, el acuerdo e impulso inicial de la reforma de forma consensuada en la mayoría de las instituciones.

En esta propuesta de movilización, los rectores deberían desempeñar una función esencial, tanto a la recogida de información como en su papel activo para influir en la orientación de las políticas, ampliando el horizonte más allá de los niveles regionales y nacionales. En todo caso en el área de la educación superior de la investigación, entienden que no se debería poner en marcha ninguna iniciativa sin consultar realmente con la CRUE, que ya hemos destacado como elemento esencial de cualquier reforma universitaria.

También contempla la posibilidad de llevar fusiones estratégicas de varias universidades españolas o instituciones de investigación, citando como ejemplo la universidad de Oviedo y sobre la organización interna de facultades y escuelas universitarias, o la reorganización de los Departamentos en la Universidad Complutense de Madrid.

Y respecto a la propuesta de la gobernanza de las universidades europeas, parte de la necesidad de realizarla en la universidad, y en la coincidencia a nivel estructural y práctico, de reforzar el papel del rector y de su equipo directivo, dentro de un contexto de una mayor autonomía y responsabilidades.

Un aspecto indicado por la Comisión en esta línea, era la mejora de los puestos directivos, en los que la figura del rector es esencial por cuanto debe ser capaz de actuar al mismo tiempo como presidente del consejo, o director general, siendo responsable de la gestión diaria del funcionamiento de la organización en su conjunto, y a la vez, como la de ser un *primus inter pares* al frente de los aspectos académicos, de la docencia e investigación, y como embajador representante de la universidad a nivel local, nacional, e internacional, sin olvidar cada vez más, la exigencia de ser un recaudador de fondos.

Para ello la Comisión constata que es cada vez más habitual el nombramiento un candidato en la búsqueda internacional, transparente y riguroso que refuerce el liderazgo del rector en consecuencia su mayor contribución para progreso de la universidad y de la sociedad.

La Comisión también recomienda que se sustituyan el Consejo Social y al Consejo o Junta de Gobierno por un único nuevo organismo, con responsabilidades claras como el nombramiento rector, la aprobación del plan estratégico y del presupuesto, entre otras, pero siendo estas prioritarias.

Para lograr el funcionamiento eficaz de éste órgano de gobierno, no debería estar integrado por más de 20 personas incluyendo un número considerable de miembros externos, y lo que es importante, es que el marco legal debería ofrecer a las universidades interesadas, la posibilidad de pasar a este modelo de gobernanza de forma voluntaria, como en el caso portugués, para constituirse las universidades como fundaciones.

Junto con esta propuesta de una mayor autonomía del órgano de gobierno universitario, éstos deberían evaluar con regularidad su propia eficacia del rendimiento de la institución, contrastándolo, y esto es esencial, con la estrategia planificada y con los objetivos operativos, así como las responsabilidades de su ejecución.

Esta propuesta esencial, se completaba también para que la eficacia se valorase partiendo de la declaración de “ las responsabilidades básicas del órgano de gobierno”, lo que exigiría al órgano de gobierno evaluar su rendimiento como mínimo cada cinco años, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante un proceso periódico de evaluación y de indicadores.

Los resultados de las evoluciones de eficacia, así como del rendimiento anual de la institución, deberían difundirse ampliamente en su informe anual a la sociedad, como ejemplo de la transparencia y para ganar la confianza de la sociedad en la institución.

Es muy importante destacar, que la Comisión valoraba la dificultad de esta implantación, la consideran alta, y de bajo coste impacto.

5.2.4. Informe de expertos sobre mejora y reforma del sistema universitario español. Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español.

El 12 de febrero de 2013 fue entregado al Excmo. Sr. Ministro de Educación, Cultura y Deporte, D. José Ignacio Wert un informe de expertos sobre las perspectivas de mejora y reforma del sistema universitario español.

Hay que resaltar que en la elaboración del análisis y de las recomendaciones que se formularon, se recabó y escuchó la opinión de la Junta Permanente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), del Presidente y miembros de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas (CCSSPUE), del vicepresidente y otros representantes de la Conferencia de estudiantes universitarios del Estado (CEUNE) y de los miembros de las Comisiones de Educación del Congreso de los Diputados y del Senado.

Asimismo, la Comisión de Expertos ha tenido en cuenta las últimas reformas en el entorno europeo, como en el Reino Unido (1992), Países Bajos (1997), Suiza (200), Austria (2002), Alemania (2002), Dinamarca (2003), Francia (2006), Portugal (2007), Finlandia (2009) y Grecia (2011).

El informe constaba de un preámbulo y una estructuración en base a cinco apartados: I. De selección del personal docente e investigador (PDI). II Evaluación de la calidad de las universidades: excelencia y competitividad., III. Sobre el gobierno de las universidades, IV. Financiación de las universidades, V. Estudios y títulos universitarios.

En el preámbulo resaltaba el importante progreso que se han realizado en el sistema Universitario Español desde la transición a la democracia, con un extraordinario papel en el desarrollo cultural, económico y social del país y en general, su contribución a la sociedad moderna.

Sin embargo, pone de manifiesto los problemas de las universidades españolas, que no solo de índole económica, sino que también son consecuencia de los cambios que acontecen, demográficos y de las importantes revoluciones como son el de la globalización y el de la tecnología de la información, más bien de la sociedad del conocimiento.

Para ello entiende la Comisión de Expertos, que se requiere de una profunda reforma para cumplir adecuadamente estos retos.

Por una parte reconocen la insuficiencia y falta de la excelencia en las universidades españolas, y que tiene su traducción en la visibilidad y posicionamiento de éstas en los rankings europeos o mundiales en los diferentes parámetros de comparación: patentes, investigación...

En las comparaciones internacionales también se desprende que la formación española no facilita a los estudiantes españoles alcanzar un puesto de trabajo acorde con su título: así de los 27 países de la UE, España es el país de Europa con un menor tasa de empleo adecuado al nivel de estudios para titulados con educación terciaria, y este hecho tiene que ver, con que las universidades no preparan suficientemente a los jóvenes para encontrar un trabajo adecuado al título que obtienen.

Constatan la necesidad de centrar la reforma en que las universidades, especialmente las públicas, que son un servicio público, y por evidente que sea, se deben a los estudiantes y al conjunto de la sociedad que las financia, por lo que toda reforma debe estar encaminada a prestar un mejor servicio a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto, favoreciendo a estos fines, la participación efectiva en los asuntos universitarios. Lo resumen con que “la universidad debe estar al servicio de la sociedad no de sí misma”.

Desde esa perspectiva consideran que pudiera no ser adecuado, razonable o conveniente el mapa actual de universidades y titulaciones para los intereses de la sociedad, con 50 universidades públicas y 31 privadas, de los que se completan 236 campus universitarios, 2541 grados universitarios, 3292 másteres oficiales, y 1751 doctorados, cifras que con independencia de su efecto sobre la financiación de las mismas, requiere de un análisis de su conveniencia y solapamientos.

Igualmente destaca que para que las universidades españolas tengan una verdadera calidad internacional, es deseable una mayor diferenciación y especialización entre ellas, con el objeto de consolidarse como una investigadora de calidad, o haciendo un uso distinto de su autonomía, desarrollando sus propios planes de desarrollo y actuación de futuro.

Mantienen que una universidad vale sobre todo, por lo que vale su personal docente e investigador, que es su mejor capital intangible y relacional, por lo que una de las funciones esenciales de la universidad, tanto en docencia como en investigación y transferencia del conocimiento, será el de la formación y atracción de buenos profesionales y científicos, de forma que distinga por la calidad en la composición de su claustro de profesores, para lo cual parece necesario una mayor autonomía de las universidades para seleccionar a su PDI.

Junto a una mayor autonomía, también entienden que debe estar presente simultáneamente una mayor responsabilidad (*accountability*), pues no puede haber una verdadera autonomía sin una mejor rendición de cuentas, que también se traduce en la necesidad de transparencia y evaluación externa de las universidades de forma que sea público y fácilmente consultable y visible por los alumnos, los ciudadanos, las empresas y la sociedad en general, lo que otorgará un valor a la institución para competir con el resto de las instituciones de educación superior y una mayor confianza de la sociedad en las universidades.

Otro aspecto a mejorar para su competitividad es el de la internalización del alumnado y del profesorado igualmente, y de los estudios y títulos académicos en un mundo globalizado, así como otros aspectos concernientes a los estudiantes, como la igualdad de oportunidades, de becas, de la empleabilidad, y por supuesto, un capítulo aparte, el de su financiación, una de las piezas clave de cualquier mejora o reforma universitaria.

Sin embargo, con ser importantes todas estas propuestas y recomendaciones, no serían efectivas sin tener en cuenta un factor primordial en el funcionamiento y en cualquier planteamiento de mejora y excelencia de las universidades, como es la reforma de los sistemas y de los órganos de gobierno de las universidades, podríamos agruparlas en las más representativas:

1º. Parte de que en la realidad actual el gobierno de las universidades favorece a los colectivos o determinados grupos que lo integran, que son parte interesada y protagonistas en la toma de decisiones institucionales, en la que pugnan por sus propios intereses particulares inmediatos y no de los de la excelencia académica de la institución, que es en última instancia lo que reclama la sociedad de la universidad.

2º. Constatan que todos los informes sobre reforma universitaria coinciden en este punto clave: los procesos de decisión están teñidos de corporativismo, demasiados lejos, complejos y plagados de burocracia e ineficiencias.

3º. Los Claustros universitarios, con un número excesivo de miembros es excesivo y poco eficientes; el órgano de gobierno no debería estar integrado por no más de 20 personas, incluyendo un número considerable de miembros externos, todas éstas incluidas asimismo en el informe “Audacia para llegar más lejos: universidades fuertes para la España del mañana”, realizado por la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015 (21-IX-2011).

4º. Esta Comisión también hacía suyas las propuestas para la reforma de gobierno atendiendo a la necesidad del elevado nivel académico y científico y de prestigio de quienes deban ocupar los cargos universitarios, impidiendo toda mediatización política en los órganos que deben diseñar y ejecutar las acciones de las universidades.

5º. Igualmente resaltaba en este sentido, que solo una elevada competencia académica puede legitimar la participación en el gobierno de las universidades, incluso con la recomendación de la búsqueda del rector sin circunscribirla al ámbito nacional.

Las recomendaciones que presentan para un nuevo sistema de gobierno universitario se concretan:

1. El Rector

El rector debe ser la máxima autoridad académica y ejecutiva de la universidad, con dedicación exclusiva y por un mandato de 5 años renovable.

Será designado por el Consejo de la Universidad, entre académicos internos o externos de la universidad, con tres sexenios y probada experiencia y capacidad de gestión, en una convocatoria abierta.

2. El Consejo de la Universidad.

Es el órgano en el que están representados los intereses académicos y de la sociedad, aglutinando y reforzando el papel de los actuales Consejos de Gobierno y Social.

Su tamaño será reducido, no más de 25 miembros (21 a 25), y por un mandato de 5 años.

En su elección, renovable por una sola vez, el 50% sería por el Claustro, el 25% por la correspondiente Comunidad Autónoma, y el 25% restante por los anteriores grupos entre personas internas o externas a la universidad, que sean de especial interés y relevancia para los proyectos de la universidad (empresarios, antiguos profesores, científicos..), y garantizándose en todo caso que esté constituido por mayoría de académicos, así como la presencia de un estudiante y un representante del personal de administración y servicios.

El presidente del Consejo será elegido entre el miembro no perteneciente a la propia universidad y no tendrá funciones ejecutivas.

Sus principales funciones: nombramiento rector y gerente, control de la gestión del rector, aprobación de informes de decanos o directores de centros, el presupuesto y su liquidación, y obtención de financiación externa.

3. Equipos de gobierno.

El rector nombrará a su equipo: Vicerrectores y Secretario General, así como Decanos y Directores de los Centros de la Universidad y a los Directores de Departamentos e Institutos a propuesta de sus miembros.

El rector, al frente de su equipo de gobierno, tendrá plenas facultades ejecutivas de las que dará cuenta al Consejo de Universidad para su aprobación.

4. Claustro de la Universidad.

Tendrá carácter consultivo, aun cuando tiene capacidad para someter iniciativas al Consejo de la Universidad.

Se recomienda que sus componentes no superen un total de 60-70 miembros, estando representados en torno a un 80% por el PDI, 10% de PAS y 10% de alumnos, eligiendo a su presidente y aprobando su reglamento, y constituido por periodos de cinco años.

5. Otros órganos universitarios.

Se mantienen las Juntas de los Centros y los Consejos de Departamento para resolver asuntos de su funcionamiento y para hacer propuestas al Rector, Vicerrectores y a al Consejo de la Universidad.

Se recomienda que los Departamentos Universitarios se mantengan como unidades de docencia e investigación. También se recomienda que las Juntas de facultad o Escuelas sean de tamaño reducido, 25 como máximo, y en su composición, por un 75% del PDI, el 15% de estudiantes, y el 10% del personal de administración y servicios.

Junto a esta recomendación para los órganos de gobierno de la universidad, considera imprescindible que exista una mayor transparencia en la gestión y en la política de rendición de cuentas, al igual que sucede de forma cada vez más creciente como al resto de las instituciones públicas y una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria a la vez que una reducción de la creciente dedicación del PDI a las tareas de gestión o meramente administrativas.

Y todo ello, para concluir, que todas estas propuestas y recomendaciones, incluso con la mayor eficacia de los órganos de gobierno en las instituciones, no podrán ser posibles sino existen las modificaciones legales y de los instrumentos, que, junto a la financiación adecuada, permitan llevarlas a buen fin.

Junto con el citado documento de propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español, los profesores Óscar Alzaga Villaamil y Mariola Urrea Corres o presentaron una addenda referida a los capítulos I y III del informe, con la que como manifestaban, no pretendía ser algo parecido a una reserva global sobre el mismo, sino que pretendían reflejar una serie de reflexiones sobre los capítulos citados del informe sobre el profesorado y el gobierno, en el que nos centraremos, considerando que existían ciertas dudas sobre su adecuación a los límites jurídicos del ordenamiento constitucional, y también añadían, a mayores, su reflexión sobre el realismo y factibilidad de las reformas propuestas en los términos de su enunciado, y de su presunta excelencia para las instituciones universitarias.

Como reflexiones previas advierten de los riesgos que acompañan a cualquier reforma, el trasladar otros modelos universitarios, en lo que denominan una "*vis atractiva*", que no siempre responden al mismo entorno, ni al contexto político, económico, cultural, jurídico, e incluso muy importante, la tradición histórica de las universidades españolas, refiriéndose en concreto, a los modelos anglosajones.

A estos efectos, en el marco constitucional español en materia universitaria, es importante resaltar que se inspira o encuentra su explicación en su evolución histórica, desde la fundación de la universidad de Salamanca en el año 1218 por Alfonso IX, posteriormente confirmada por Alfonso X, "el Sabio", y sus destacadísimas regulaciones sobre la universidad contenidas en "Las Partidas", así como las posteriores aportaciones de la escuela salmantina con Francisco de Vitoria, y todo el recorrido histórico y regulatorio posterior, que en todo caso, estaban inspirado en los precedentes del constitucionalismo europeo, pero no del derecho constitucional británico o norteamericano, como señalan ALZAGA,O y URREA,M (2013), en su addenda.

En concreto, acerca del gobierno de las universidades, entienden que la reforma en esta materia no se puede acometer al margen constitucional, ni a espaldas de la trayectoria histórica seguida por nuestras universidades, ni tampoco son trasplantables piezas sueltas de instituciones pertenecientes a sistema jurídico públicos diferentes.

En nuestro derecho universitario la búsqueda de esa autonomía de las universidades tuvo su precedente Real Decreto del ministro Cesar Silió, de 21 de mayo de 1919, y posteriormente como un reconocimiento claro y expreso en la Constitución de 1978, como un derecho fundamental en el artículo 27.10, junto con el de la libertad de cátedra (Artículo 29.1, e) y la libertad de producción científica (artículo 20.1,b), configurando un conjunto de garantías jurídico constitucionales que actúan como eje vertebrador de las instituciones universitarias.

En opinión de ALZAGA,O y URREA,M (2013), el Tribunal Constitucional en su doctrina sobre la autonomía universitaria lo ha llegado a concebir como un auténtico derecho fundamental de la universidad, y no sólo como una garantía institucional, que tan solo hubiera permitido concebirla como una regla organizativa o una mera directriz para el funcionamiento de las universidades.

Además supone, que de haberlo considerado tan solo como una garantía institucional, el poder de las normas que regulan la institución, hubiese sido mucho mayor, de forma que el "contenido esencial o núcleo indisponible o resistente al legislador, se hubiese limitado al respeto de la existencia de la institución y a la necesaria aplicación de ciertos principios organizativos", fundamentado en la STC 26/1987, de 27 de febrero, lo que habría permitido al legislador una mayor configuración de la organización y funcionamiento de las universidades, mientras que al definir a la autonomía universitaria como un derecho fundamental, goza de las garantías más salvaguardados por la Constitución, con la circunstancia, de que los términos en que se regule su ejercicio, primero solo se pueden establecer por ley, y segundo, deben respetar el contenido esencial de ese derecho, que se expresará en su propia potestad normativa y de autoorganización.

Es muy descriptivo la reflexión que realizan ALZAGA,O y URREA,M (2013:279-280), de que la autonomía universitaria tiene como justificación asegurar el respeto a la libertad académica, que sirve para delimitar "un espacio de libertad intelectual" sin el cual no es posible la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, que es lo que constituye en última instancia, la razón de ser de la universidad.

Y además, esta universidad con su autonomía formulada por la Constitución y la doctrina del Tribunal Constitucional, “proporcionará un tipo de Universidad pública libre, que ofrecerá a la sociedad lo que esta ha de exigirle, como elemento dinamizador de una sociedad libre”, en los términos en que ya se recogió en el dictamen del proyecto de Decreto General de la enseñanza pública de 7 de marzo de 1814, con su declaración sobre la importancia de la educación ligada al progreso de la sociedad y para el ejercicio de las libertades y derechos que se reconocían en la Constitución de 1812, y más recientemente, con la primera reforma de las universidades en 1983, con la LRU, posterior a la Constitución de 1978, reconociendo en su exposición de motivos, que la democratización de los estudios universitarios que acometía, era la base más sólida de una sociedad libre.

También es oportuno incluir la reflexión sobresaliente de GARCIA DE ENTERRIA, E (1988), citada por los autores de la addenda, que la razón de la autonomía, como “la estrategia de la libertad frente al dirigismo”, no tiene que ver con el narcisismo de los universitarios, su soberbia, o ambición de autosuficiencia, sino que es una razón de eficacia real, pura y simplemente, de obtención del máximo beneficio a los altos e imprescindibles fines a los que tiene que cumplir la universidad para con la sociedad de nuestro tiempo, centrando de esta manera, en mi opinión, los fines y justificación de las reformas universitarias que se realicen.

Con estos planteamientos previos, el cambio más significativo que destacaban los autores sobre la gobernanza en el informe, era la propuesta de fusión del Consejo de Gobierno y del Consejo Social en un único órgano, el Consejo de Universidad, que es el que elige al rector con unas competencias más reforzadas, y así, se contribuye a mejorar y garantizar la participación efectiva de la sociedad civil en el gobierno universitario, lo que supone, por una parte, que haya mejoras y no una posible pérdida de representatividad de la sociedad civil al incorporarse al gobierno de la universidad, y además manteniendo una mayoría académica para garantizar la autonomía universitaria.

Pero sin embargo, desde la perspectiva de ALZAGA, O y URREA, M (2013), lo que propicia es un peso significativo de las Comunidades Autónomas en el Consejo de la Universidad desde el punto de vista de su composición, a la que ven con reservas.

La propuesta del informe de la Comisión en cuanto a la elección de sus miembros en el Consejo de Universidades, es que su tamaño tenga de unos 21 a 25 miembros, siendo elegido en un 50% por el Claustro, un 25% de las Comunidades Autónomas, y un 25% por los anteriores dos grupos, entre personas internas o externas a la universidad, nacionales o extranjeras. Esta propuesta se articulaba con una similitud a la realizada en el Documento de Trabajo de 3 de julio de 2012, presentado a la Generalitat de Cataluña por un grupo de expertos, que en su opinión puede tener un cierto peligro o riesgo de injerencia de las respectivas comunidades autónomas, en el sentido, de que el segundo grupo nombradas por éstas, traerá consigo un carácter político a la institución, con la composición ideológica de afines al primer grupo para controlar a su vez la designación del tercero, con las consecuencias que señalan ALZAGA, O y URREA, M (2013), de conformar ya en origen, una institución dotada de un poder político, o dicho, en otros términos, que podría poner en cuestión los términos constitucionales en que está definida la autonomía de la universidad.

Para ello justifican la aplicación la sentencia del Tribunal Constitucional que declaró inconstitucional el otorgamiento de ciertas facultades académicas al Consejo Social por estos mismos motivos, (STC 26/1987), en los que entienden, que la comunidad universitaria no puede quedar subordinada a que una representación social compuesta por una minoría determinante, que es en todo caso un órgano colegiado con un 25% de miembros, pueda ser decisoria o un “elemento bisagra” a la hora de tomar decisiones, que afectasen al gobierno universitario, y a la naturaleza principalmente académica de las mismas.

La conclusión a la que llegan ALZAGA, O y URREA, M (2013), es que la “Universidad del Consejo”, con la configuración del informe de la Comisión, pueden contener elementos que pudieran ser declarados inconstitucionales por considerar que conllevan una injerencia de las Comunidades Autónomas en las universidades, cercenando sus potestades de autonormación, autoorganización, y autogobierno, afectando a su espacio de libertad intelectual, según expresaban, sin la cual no sería posible la creación, desarrollo, transmisión de la técnica y de la cultura, en definitiva, la razón de ser de la universidad.

Igualmente se formulan una serie de recomendaciones sobre Claustro de la universidad, el Consejo Social, y sobre el Rector, e incluso, con el propósito de contribuir con su reflexión a las propuestas de modernización y gobernanza de las universidades, manifestaban que, puestos a imitar los modelos de universidades privadas o lejanas, habría que tomar como referencialos sistemas de gobierno de las universidades de la Europa Continental, que se desenvuelven en un marco de derecho público que garantiza la autonomía universitaria, y muy particularmente, los que se desenvuelven en estados con una organización territorial federal, con los que podría existir un paralelismo en el ejercicio de competencias descentralizadas en las universidades.

5.2.5. Informe de los Consejos Sociales ante la reforma universitaria del documento “Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español” que elaboró la Comisión de Expertos.

Los ámbitos de estudio de la Conferencia de los Consejos Sociales para la realización del informe se estructuraron en el apartado de los recursos humanos, la evaluación de la calidad, la financiación, los estudios y titulaciones, y finalmente, en el sistema de gobierno, que es en el que nos centraremos.

En el ámbito de los recursos humanos, mostró su apoyo en principio, especialmente en las propuestas encaminadas a la introducción de reformas relativas al profesorado, propuso mejoras relativas a la organización de la administración y servicios, para la adopción de una estructura administrativa que estuviese dotada de una mayor flexibilidad, con el fin de poder reasignar efectivos o de su adaptación a las necesidades cambiantes de la actividad universitaria, en concreto, para que pudieran en cualquier momento interactuar o estar alineadas, las unidades de gestión y las unidades académicas en función de los proyectos o del desarrollo de actividades específicas de la universidad.

En el ámbito de los sistemas de gobierno, la Conferencia de Consejos Sociales se mostró favorable a los objetivos y planteamientos generales de la comisión de expertos, si bien consideró que podrían quedarse quedado cortos para los fines que se pretendía alcanzar, y en

concreto, en lo que se refiere al mantenimiento de la mayoritaria presencia de la representación académica en el nuevo Consejo de la Universidad, y a la menguada capacidad de actuación que pudiera tenerla representación externa en dicho órgano, en los términos en que inicialmente se había planteado.

En concreto, la Comisión apoya los siguientes aspectos de la reforma planteada, que se establecen en torno a cinco principios generales para encauzar la reforma del sistema de gobierno:

A) La adopción de cinco principios generales enunciados por la Comisión para encauzar la reforma del sistema de gobierno fueron los siguientes:

1. Es imprescindible exigir mayor transparencia en la gestión y una política más clara de rendición de cuentas.

2. En cuanto los órganos colegiados, consideraba esencial reducir su número, su tamaño, y para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.

3. Recomienda dar una mayor presencia en los órganos colegiados a representantes externos de la universidad, nacionales, o extranjeros, y exigir en ellos competencia y dedicación.

4. Por ello, debería tenderse a una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria.

5. Y de igual forma, debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas.

B) Refundición de los actuales Consejos de Gobierno y Consejos Sociales el único Consejo de la Universidad (o Patronato según la propuesta de CIC), bajo la presidencia de uno de sus miembros externos.

C) La designación del rector por el Consejo de la Universidad, tras una convocatoria de un proceso de selección con publicidad internacional, así como el reforzamiento de su capacidad ejecutiva, en el marco de la factura académica, y con una mejora de sus retribuciones a través de complemento variables.

E) La reducción del tamaño del claustro, y la atribución de funciones principalmente de carácter consultivo, así como de elevación de propuestas al consejo de la universidad.

F) El nombramiento los decanos y directores de los centros por los rectores, otorgándoles mayor capacidad decisoria y haciéndole responsables de su gestión ante el Consejo de la Universidad.

Por otra parte, propone las siguientes mejoras al documento:

1. Reforzamiento una representación externa en la composición del Consejo o Patronato de la universidad de acuerdo con dos alternativas:

a) defender el principio de prevalencia de la representación de los intereses sociales en el máximo órgano colegiado de gobierno de la universidad para reforzar su dimensión de servicio público, es reducir el peso de sus intereses corporativos en las decisiones institucionales.

b) hacer valer la propuesta realizada por la Comisión de gobernanza, el del Consejo internuniversitario de Cataluña en el cual un tercio los patronos o miembros del Consejo de la Universidad son elegidos por el Senado universitario o Claustro, otro tercio por la Generalitat de Cataluña o por la Comunidad Autónoma, y el tercer tercio cooptado por los otros 2/3.

2. Potenciación de la capacidad de actuación de la representación externa en el Consejo de la Universidad para poder exigirles mayor dedicación y competencias.

3. Deslinde de las responsabilidades académicas y las de gestión en la línea anunciada por la comisión indicando, una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria, reforzando la función y estructura gerencial de la universidad, e introduciendo un matiz, con la de propuesta de que el nombramiento del gerente no corresponde rector en exclusiva, sino de acuerdo con el presidente del órgano.

Y por último, también plantea la cuestiones que debería ser modificadas en todo caso, como es llevar a cabo una efectiva descorporativización de gobierno universitario, de forma que permita a la universidades tener un sistema de gobierno orientado exclusivamente a la satisfacción de las exigencias sociales, acorde con las tendencias que se han impuesto o en la gobernanza universitaria en Europa.

CAPITULO 6: MODELOS DE GOBERNANZA EN LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS

Las universidades europeas iniciaron un proceso de reforma en su ley reguladoras de la educación superior que incluía un replanteamiento de los órganos de gobierno, siendo uno de los principales puntos de reforma la participación de los miembros externos a la universidad en su máximo órgano de decisión (Consejo de administración o Junta de gobierno), las tensiones entre liderazgo personal y la del grupo, incluyendo la elección o nombramiento del rector.

Es interesante destacar entre los modelos de gobernanza los señalados en el informe sobre la reforma de la gobernanza en los sistemas universitarios europeos, con los casos de Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos y Portugal, realizado por la Fundación CYD, la Cámara de Comercio de España y la Conferencia de Consejos Sociales, con las propuestas y conclusiones que se han realizado:

6.1. La gobernanza en Francia.

En Francia desde la década en 1960 comenzaron diferentes reformas con el fin de reforzar la institución universidad frente a las grandes *écoles* y los centros de investigación e igualmente frente a las poderosas facultades y departamentos.

En 1984 una nueva legislación otorgaría a las universidades del nuevo estatus, una nueva estructura y la definición de su misión, que se complementarían en 1988 con el cambio del mecanismo de financiación de las universidades.

La reforma del gobierno universitario en Francia se realiza mediante la ley "Relativa a la libertad es y a la responsabilidad de las universidades" (2007), conocida también como LRU. En su elaboración tuvo una considerable influencia la Conferencia de los presidentes de las

universidades redujeron el número de Consejos y aumentaron la presencia de las personas externas a la universidad en dichos Consejos .

Se desarrolla claramente en base a la autonomía universitaria como elemento principal de la gobernanza de la universidad, incluyendo dos elementos fundamentales:

1. la autonomía financiera, que incluye la creación de fundaciones, la gestión de la masa salarial y la transferencia por parte del estado de bienes inmobiliarios.

2. la autonomía en la selección y admisión de docentes investigadores y personal.

Se crea un Consejo de administración de las instituciones universitarias, de entre 20 y 30 miembros, compuestos por representantes del personal académico, persona no académico estudiantes y personas externas a la universidad con la siguiente composición: 7-8 son externos, y 2 representan a las instrucciones territoriales; además de 8-14 representantes de los docentes e investigadores; 3-5 de los estudiantes; y 2-3 del personal de administración y servicios.

Los miembros externos son elegidos en parte por la propia universidad y en parte por otras entidades como los municipios, las regiones, y es el Consejo el que elige al presidente, que debe ser un académico pero no necesariamente es la misma universidad, y siendo el Consejo responsable de la gestión y financiación de la universidad.

Existe también un Senado académico con competencias en investigación, enseñanza y selección de personal. Asimismo, se crean dos consejos consultivos: el consejo científico, que es consultado en política de investigación, y el consejo de estudios y de la vida universitaria, que es consultado materias de orientación de las titulaciones, y actividades de los estudiantes.

Lo destacable del sistema gobernanza, va en el sentido de reforzar los poderes del presidente y en la integración en el Consejo de administración de personalidades cualificadas.

Pero hay un aspecto importante a resaltar en la autonomía de la ley de reforma, en la medida en que permite implicar la gestión de activos inmobiliarios, personales y desarrollar acciones específicas a partir de una estrategia universitaria de especialización a través de fundaciones, que permitirá unas la gestión de fuentes económicas complementarias, que a su vez servirán de base a la propia autonomía universitaria. Se hace referencia al informe como un proceso en marcha para que las universidades posean las competencias jurídicas y inmobiliarias y financieras para llevar a cabo éstas responsabilidades.

También merece la pena uno de los programas de intervención pública y privada como esa *Operación Campus* de mejora inmobiliaria de 10 campus considerados de excelencia, al que se quiere equiparar con los Campus de excelencia internacional en España, o en otras iniciativas como en la universidad de Burgos mediante la propuesta de la creación de una sociedad de gestión de infraestructuras universitarias (SOGIUBU), para la unificación de campus universitarios y el desarrollo en actividades culturales y deportivas.

6.2.La reforma en Austria.

En Austria las universidades habían sido fragmentadas institucionalmente entorno a las facultades y departamentos siendo este motivo de elaboración de la nueva ley universitaria en el año 2002, que concedió más autonomía a las universidades en aspectos organizativos financieros y de gestión del personal.

El Estado concedió una mayor autonomía a las universidades, y supuso una centralización de la gestión interna de éstas, reforzando el liderazgos de los órganos de gobierno y acompañado con una mayor autonomía en la gestión financiera, mediante los contratos por objetivos, acordados entre el gobierno y cada universidad.

La estructura de gobierno está formada por el Consejo de la Universidad o Universitario, el Rectorado, y el Senado. El Consejo de la Uiversidad es el máximo órgano supervisor, y está formado por un numero impar de miembros (5y7), en su mayoría por personas externas a la universidad, nombrándolo la mitad menos uno por el Senado, universidad y la otra por el gobierno federal.

El Consejo de la Universidad elige al rector y vicerrectores, y aprueba los planes de desarrollo y las directrices de la organización de la universidad.

El Senado el el órgano representativo del personal universitario, siendo sus funciones principales, cooperar en la elección del rector, crear comisiones de selección para la oferta de personal docente, y el diseño los programas de estudios.

El rectorado está formado por el rector y hasta cuatro vicerrectores, elegidos por el Consejo de la Universidad.

El balance de la reforma de la gobernanza del año 2002 es en general positivo según el informe de la Fundación CYD , Cámara y Conferencia de Consejos Sociales, concluyendo que la eficiencia de las universidades austriacas, han mejorado en comparación por ejemplo, con las universidades suizas. También el consejo científico de Austria a realizado una evaluación positiva de la organización de la gestión universitaria en los órganos citados.

6.3.La reforma en Dinamarca.

En Dinamarca proceso reforma comienza el año 1986 con los programas de doctorado, continuó en 1991 un nuevo modelo de financiación del sistema de educación superior, y una reforma del modelo de gobernanza el 2003 con la que se pretendió el cambio de una estructura basada en órganos colegiados, a una más profesionalizada en la gestión institucional. Finalmente, una reforma del 2011 crearía el Consejo de la universidad y reforzó la administración central.

El proceso de reforma de 2003 se plasmó en un Libro Blanco de creación por el Ministerio de educación, investigación e innovación, que elaboró un estrategia nacional para reforzar un proceso de cambio para reducir el número de universidad y sus centros de investigación a través de fusiones ,con el objetivo de aumentar la visibilidad internacional y concentra el potencial investigador de sus universidades y de sus centros de investigación.

En cuanto a la estructura del gobierno las universidades está formada por el Consejo de la Universidad, el rectorado y el Senado. La media del Consejo de la Universidad está integrado por personas externas a la universidad y uno de ellos lo preside. El consejo elige al rector previa convocatoria abierta de candidatos, los cuales son evaluados por una comisión compuesta por el Consejo, por el Senado académico, y del personal de alta dirección, presentando sus recomendaciones al consejo que será el que elige al rector. El Consejo también decide sobre la estructura organizativa y la contratación del resto de miembros del equipo rectoral, según las propuestas del rector.

El rector es el representante de la universidad, el responsable de la gestión ordinaria de la institución, y la contratación de los responsables de las unidades académicas.

En lo que se refiere al informe de la fundación CYD y de la Conferencia de Consejos Sociales, se trata de un proceso continuo de reforma y adaptación de las universidades, y con una evolución de la sociedad danesa hacia su integración de economías del conocimiento globalizado, pero que ha permitido una mayor autonomía de gestión a las universidades y reforzar la gestión profesionalizada en la misma.

6.4. La reforma en Finlandia.

En Finlandia el proceso de reforma se inicia en 1997 modificando sistema financiación de las universidades orientadas hacia un sistema basado en indicadores de rendimiento y con acuerdos entre las Universidades y los Ministerios.

El año 2005 se modifica la ley de universidades con una reciente reforma del año 2009. Con esta reforma las universidades son entidades legalmente independientes, con autonomía financiera y administrativa, se reforzó el papel de las personas externas a la universidad en los órganos gobierno, y supuso un cambio radical status del personal universitario pasando a tener una relación jurídico laboral en la institución.

Se explica que la estructura de gobierno institucional de las universidades finlandesas se la califica como "híbrida", por combinar procesos de decisión colegiada con procesos de decisión profesionalizados. Los profesores, los no docentes y los estudiantes eligen a sus representantes el consejo de gobierno que está formado entre 7-14 miembros, siendo por lo menos un 40% de los miembros externos a la universidad, que son elegidos por la propia universidad a través del órgano gobierno colegiado de la universidad, el Senado, compuesto por un máximo de 50 miembros.

Es el Consejo quien decide sobre los objetivos operativo de la universidad, sobre aspectos financieros y sobre los principios de gestión de la universidad. Asimismo el Consejo elige por mayoría rector, a través de la convocatoria pública, que dio su vez propone los decanos y a los jefes de departamento que luego son nombrados por el consejo.

Destacan en el proceso de reforma en Finlandia, el liderazgo del presidente del gobierno y de los actores sociales expertos en la definición de las estrategias nacionales en el ámbito educación superior y de investigación, entre las que se encuentra la reducción del número, a través de las fusiones.

Como resumen del informe de la fundación CYD y la Conferencia de Consejos Sociales, es que la reforma ha cambiado sustancialmente la estructuras y procedimientos de gestión de las universidades reforzando la administración central de las mismas y con una mayor relevancia de las personas externas a la universidad en la gestión institucional, acompañado por una reducción de importancia de los procedimientos colegiados a través de esta estructura institucional híbrida. Igualmente señala la importancia de la financiación basada en objetivos, como un mecanismo potente para guiar y regular el sistema y las reformas, según los objetivos educativos y de la investigación del gobierno.

6.5.La reforma en los Países Bajos.

Los países bajos parten de una reforma aprobada el año 1992, aún cuando anteriormente ya se habían introducido procedimientos de evaluación externa para la educación superior y para investigación, y posteriormente, se introdujeron sucesivas modificaciones legales ampliando la autonomía de las universidades, lo que permitió perfiles institucionales más diferenciados, y una mejor relación con los gobiernos regionales, a través de alianzas entre las propias universidades.

En el 1996 se otorgan competencias a las universidades para decidir sobre sus estructuras internas, en el año 1997 se introducen de Consejos de supervisión externos y se inicia un proceso de fusión entre universidades.

La reforma se basó en un fuerte liderazgo por parte del Ministerio y en un proceso de consultas con el fin de elaborar un plan estratégico a través del cual se definen los objetivos a medio plazo y todo el sistema y la universidad responden a ese plan elaborando su propio plan estratégico de desarrollo institucional, en el que en se contiene como van a contribuir a la consecución de los objetivos generales del sistema universitario.

La estructura de gobierno institucional se centra el Consejo ejecutivo (*Executive Board*), que por lo general está formado por el presidente o rector, y unos dos o tres miembros, que es nombrado por el Consejo supervisor que a su vez de nombrado por el gobierno.

Las universidades de los Países Bajos tienen un amplio margen de gestión de personal porque tiene un carácter híbrido en cuanto a su naturaleza jurídica funcional o laboral, y de un amplio margen de autonomía sobre su propia estructura interna en el que conviven múltiples formas de coordinación, y en el que priman los procesos de decisión jerarquizados sobre los procesos colegiados.

6.6.La gobernanza en Portugal

Portugal realizó la transformación el régimen de universidades mediante la ley 62/2007 de 10 de septiembre de " El régimen jurídico de las instituciones de enseñanza superior" (RJIES), y otras disposiciones posteriores mediante la creación de la agencia de evaluación y acreditación de la educación superior, y ni con la creación del sistema nacional de cualificación y el establecimiento la agencia nacional de cualificaciones, todas en el año 2007.

La ley 62/2007, establece la estructura legal de las instituciones, su constitución atribuciones organización funciones y competencias de sus diferentes organismos, así como la supervisión pública por el estado respetando la autonomía. En un contexto de autonomía plantea la diversidad de modelos de gobernanza, estableciendo los "*Governing Boards*", con participación externa, y permitiendo la posibilidad de estatus legal independiente para las instituciones públicas convertidas en fundaciones públicas también establece la necesidad de consorcios entre las instituciones.

Las instituciones pueden solicitar al gobierno transformación de fundaciones públicas en cuyo caso existe un "*Board of Trustees*", compuesto por cinco miembros, nombrados por el gobierno propuesta de la institución que es el que nombró al consejo de administración, ratifica las decisiones del consejo General y tiene claras competencias patrimoniales y económicas.

La reforma ha realizado una reconfiguración de la estructura del gobierno tendiendo a reforzar las estructuras centrales de decisión y del gobierno de la universidad mediante los siguientes órganos: el Consejo General, el rector y el consejo de administración, además del Consejo científico y pedagógico, que en el caso de las Politecnicas será un Consejo científico-técnico, con el desarrollo que posteriormente realizarán los estatutos de las respectivas universidades. Igualmente, las instituciones de enseñanza superior podrán crear un Senado Académico como órgano de consulta, integrado por representantes de las unidades orgánicas.

Para ello, el artículo 65 de la citada Ley 62/2007, RJES, ya prevee que las instituciones públicas de educación superior, en los términos de la ley, puedan adoptar el modelo de organización y gestión institucional que consideren más adecuado para el cumplimiento de su misión, así como de las especialidades del contexto en que operan.

En concreto, considera que las universidades públicas son personas jurídicas de derecho público, pero admitiendo igualmente que podrán revestir la forma de fundaciones públicas con régimen de derecho privado (art. 9.1), lo que abre la vía a diferentes modelos de organización y funcionamiento en las universidades.

De esta forma, serán los estatutos de cada universidad, los que puedan definir la misión de su propia institución, las reglas fundamentales de su organización interna, y su funcionamiento en los planos científico, pedagógico, disciplinario, financiero y administrativo, explicitado de forma tan amplia y precisa como la propia acotación de la autonomía universitaria, que se recoge en el artículo 70 de la citada Ley 62/2007, RJES, cuando la refiere a la autonomía para la definición de la misión, académica, cultural, científica, pedagógica y disciplinaria.

En el caso del estatuto de Coimbra, con anticipación a la reglamentación de sus órganos de gobierno y actuación, es interesante destacar la afirmación en su primer título de la naturaleza, misión y fines de la Universidad.

Así destaca entre los contenidos de su misión, aparte de la enseñanza, investigación y transferencia de conocimiento, su compromiso con el medio ambiente, la justicia social, la difusión en términos amplios de la cultura humanística, artística científica y tecnológica, y por supuesto, su relación con sociedad, que posteriormente desarrollará como fines concretos de actuación.

Y para el cumplimiento de su misión y de sus fines, proclama expresamente su autonomía estatutaria, cultural, patrimonial, administrativa, financiera, disciplinaria, rigiéndose por los principios de soliralidad académica y de la libertad de enseñanza, de aprender, investigar y emprender, acotando de forma muy expresa y excluyente su autonomía real y gobernanza para el cumplimiento de sus fines que tan acertadamente explicita.

Pero además, incluye un apartado relativo a su identidad como institución su “Matriz identitaria”, en la que se reconoce como depositaria de un legado histórico y del humanismo europeo, abierta al mundo y a la cooperación y con respeto a los valores de la independencia, tolerancia y diálogo proclamados en la Carta Magna de las Universidades Europeas, con un ambiente en la institución de la “Academia”, que pueda ofrecer un espacio donde se pueda combinar el rigor académico con la libertad de opinión, con un espíritu de tolerancia y humildad, lo más parecido a la esencia de la universidad como casa de la ciencia.

En cuanto a la organización, es de resaltar que en Estatutos de la Universidad de Coimbra, existe un título previo y específico a los principios de gobierno de la universidad, que se basan en la gestión de calidad de todas las áreas de actividad de acuerdo con los patrones avalados internacionalmente, y en una gestión descentralizada a través de la delegación de competencias en los órganos de dirección de las Facultades y otras unidades orgánicas.

El Consejo General está formado por lo menos en un 50 % por académicos, un mínimo de un 15% por estudiantes y un mínimo de un 30% por personas externas a la universidad, elegidas por la propia universidad., aunque en la práctica de los Estatutos la mayoría de componentes del Consejo General son académicos.

El presidente del Consejo debe ser uno de los miembros externos y los académicos y los restantes miembros del Consejo General son los que eligen a los miembros externos.

En el caso de las universidades-fundaciones, existe un órgano propio de gobierno, el Patronato que está formado por personas externas a la universidad y que son las responsables de la universidad ante el gobierno.

El rector es elegido por el Consejo General después de una convocatoria abierta para presentación de candidaturas y el procedimiento de elección de los decanos estará a lo que establezcan los propios estatutos de la universidad.

Es destacar que el empleo público se ido asimilando progresivamente al empleo privado con el fin de conseguir una mayor flexibilidad en la gestión de personal.

El balance de la reforma en Portugal, según el informe de la Fundación CYD, Cámara y de la Conferencia de Consejos Sociales, es que ha contribuido reforzar los órganos de gestión profesionalizados, a una mayor centralización en la toma de decisiones y a la mayor presencia a las personas externas a la universidad en todos ellos.

6.7. Balance de las reformas en las universidades europeas.

Según el informe de la Fundación CYD, Cámara y de la Conferencia de Consejos Sociales, en general el impacto es positivo de las reformas en las estrategias corporativas para la gestión universidad, con la inclusión de principios de gestión empresarial y de competencia en las

universidades, si bien deben ir acompañados adecuadamente por un refuerzo de la orientación de las universidades a los objetivos académicos y educativos, esto es según expertos nacionales consideran que se ha ganado una autonomía de gestión pero se ha perdido autonomía institucional.

De los resultados de las experiencias de la reforma de la gobernanza de los países seleccionados en el estudio de la fundación CYD y la Conferencia de Consejos Sociales, se extraen conclusiones que dichos procesos han necesitado de alrededor de dos décadas para su desarrollo, además de una mayor aportación de recursos públicos para facilitar la aceptación por parte de la comunidad universitaria que dichos procesos de reforma.

Asimismo, si bien los resultados son relativamente similares en todos los países considerados el momento y la secuencia de la reforma son específicos a las circunstancias de cada país.

Sin embargo, es muy importante resaltar que el éxito en la implantación de la reforma se asocia con existencia de una estrategia, que combina políticas de arriba abajo, con iniciativas de abajo arriba, pero lo importante es que sólo es posible con un fuerte liderazgo del proceso de reforma por parte del gobierno y de los rectores. Para ello, también hay que añadir la existencia de una demanda social que lo impulse, y que puede expresarse mediante una coalición entre actores políticos y sociales que apoyen el proceso de reformas. En esta línea no habría que olvidar el importante papel que podrían desempeñar los Consejos Sociales como representantes externos a la universidad de las demandas de los sectores políticos, sociales, sindicales, culturales y empresariales, confluyendo con sus intereses a favor de una reforma y progreso de la institución universitaria.

Siendo resultado los procesos de reforma muy similares en el informe sobre la gobernanza, se pueden sintetizar en los siguientes:

1. Todo el modelo de gobernanza de los sistemas de enseñanza superior han evolucionado hacia modelos más gerenciales y con un mayor liderazgo individual.
2. El tamaño de los órganos de gobierno se ha reducido, y entre ellos los órganos equivalentes al Claustro, como es el caso del Senado.
3. Asimismo, las competencias de los órganos colectivos que representan al profesorado y otros miembros de la comunidad universitaria se han limitado a las cuestiones académicas.
4. En todos los países ha reforzado la presencia de representantes externos a la universidad en los órganos colegiados, y por lo general el rector es designado por el órgano de gobierno, y en algunos países los decanos también son designados por los rectores.
5. De manera complementaria al aumento de la autonomía universitaria, ha existido en paralelo un aumento en la rendición de cuentas y en la evaluación por los gobiernos y de los elementos de control para la asignación de recursos, principalmente para la financiación, y de la evaluación de la calidad.

A estas características referidas a la reforma de la gobernanza universitaria, se podrían añadir las tendencias que existen en algunos países para las fusiones entre universidades que incluye en alguno de los países a los centros de investigación, con el fin de reforzar la competitividad de las regiones y sus universidades, y reducir una fragmentación del sistema universitario que conlleva una menor visibilidad internacional.

También aun siendo positiva la evolución positiva esta reformas, debería conseguirse un equilibrio adecuado entre la gestión profesionalizada y la colegiada, una mayor idoneidad y dedicación de las personas externas por seleccionadas por el gobierno de la universidad principalmente en los Consejos de supervisión o de administración, por que ostentan un amplio de competencias comunes muy importantes en la gestión universitaria, como es la aprobación del presupuesto, su liquidación, la aprobación del plan estratégico, y la designación del rector.

En este sentido cabe señalar que todos los modelos de reforma de la gobernanza suponen cambios estructurales que ponen en riesgo la esencia y la tradición del sistema académico, por lo que se insiste en la necesidad de crear unos contrapesos a la gestión profesionalizada orientada a principios empresariales, que en cualquier caso es valorada positivamente, pero con la reflexión sobre valores y virtudes académicos, y los objetivos de la educación y de las demandas de la sociedad actual, por lo que no deja de ser paradójico que también cuando se hable de autonomía para las universidades del futuro, se piense también dic autonomía frente a los actores externos a las universidades.

CAPITULO 7: BALANCE DE LAS REFORMAS DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

7.1. El informe de los expertos nacionales.

El informe con las propuestas sobre la mejora y reforma del Sistema Universitario Español, realizado por los expertos al ministro de Educación y Cultura, resaltaba en su preámbulo el importante progreso que se había realizado en el sistema Universitario Español desde la transición a la democracia, con un extraordinario papel en el desarrollo cultural, económico y social del país y en general, su contribución a la sociedad moderna.

Sin embargo, también ponía de manifiesto los problemas de las universidades españolas, no solo de índole económica o los relativos a la financiación del sistema universitario, sino que también son consecuencia de los cambios que acontecen en el entorno, los demográficos, y de las importantes revoluciones, como son el de la globalización y el de la tecnología de la información, o también denominada, de la sociedad del conocimiento, que han sido igualmente destacados en este trabajo.

Para afrontar todos estos cambios y desafíos, entendía la Comisión de Expertos que se requiere de una profunda reforma para cumplir adecuadamente estos retos.

Se constataba, la existencia de parámetros de evaluación internacionales que nos han dejado lejos de la excelencia en nuestras instituciones, y además, hay que tener en cuenta que los estándares internacionales también se plasman en el gobierno y en la evaluación por expertos

internacionales, como es el caso de la universidad Ramon Llull, que es pionera en llevar a cabo diagnósticos de su institución por expertos internacionales.

Por una parte, aun cuando se ha avanzado en los últimos años, reconocen la insuficiencia y la falta de la excelencia en las universidades españolas, que tiene su traducción en la visibilidad y posicionamiento de éstas en los rankings europeos o mundiales, y en los diferentes parámetros de comparación: patentes, investigación..., en la clasificación ARWU que premia la labor científica, en lo que se conoce como el prestigioso ranking de Shangai 2019, tan solo 13 centros se posicionan entre las 500 mejores, siendo la universidad de Barcelona la única española entre los puestos 150 y el 200.

En las comparaciones internacionales, a las que se refieren en los informes, también se desprende que la formación española no facilita a los estudiantes españoles alcanzar un puesto de trabajo acorde con su título: así de los 27 países de la UE, España es el país de Europa con una menor tasa de empleo adecuado al nivel de estudios para titulados con educación terciaria, y este hecho tiene que ver, con que las universidades no preparan suficientemente a los jóvenes para encontrar un trabajo adecuado al título que obtienen.

Constatan la necesidad de centrarse en la reforma en las universidades, especialmente las públicas, porque son un servicio público, y por evidente que sea, se deben a los estudiantes y al conjunto de la sociedad que las financia, por lo que toda reforma debe estar encaminada a prestar un mejor servicio a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto, favoreciendo a estos fines, la participación efectiva en los asuntos universitarios. Lo resumen con que “la universidad debe estar al servicio de la sociedad no de sí misma”, al igual que la LOU lo manifestaba en su exposición de motivos, expresando que era una Ley de la sociedad para la universidad.

Desde esa perspectiva, consideran que pudiera no ser adecuado, razonable o conveniente el mapa actual de universidades y titulaciones para los intereses de la sociedad, con 50 universidades públicas y 31 privadas, de los que se completan 236 campus universitarios, 2541 grados universitarios, 3292 másteres oficiales, y 1751 doctorados, cifras que, con independencia de su efecto sobre la financiación de las mismas, requiere de un análisis de su conveniencia y solapamientos.

Igualmente manifestaban, que para que las universidades españolas tengan una verdadera calidad internacional, y es muy importante destacarlo en mi opinión, es que sería deseable una mayor diferenciación y especialización entre ellas, con el objeto de consolidarse como una investigadora de calidad, o haciendo un uso distinto de su autonomía, desarrollando sus propios planes de desarrollo y actuaciones de futuro.

Por ello, en mi opinión, sin renunciar a la autonomía de cada institución, el marco de las reformas debería permitir singularizarse en el liderazgo a las instituciones en los diferentes ámbitos de su actividad o de sus capacidades y conocimientos específicos, como es el caso de la universidad de Córdoba, que lidera los Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario.

Mantienen los expertos, que una universidad vale sobre todo, por lo que vale su personal docente e investigador, que es su mejor capital intangible y relacional, por lo que una de las funciones esenciales de la universidad, tanto en docencia como en investigación y transferencia

del conocimiento, debe ser el de la formación y atracción de buenos profesionales y científicos, como es el caso de la universidad Pompeu Fabra, en la que su forma de gobernanza pretende distinguirse por la calidad de la composición de su claustro de profesores, para lo cual parece necesario una mayor autonomía de las universidades para seleccionar a su PDI.

Junto a una mayor autonomía, también entienden que debe estar presente simultáneamente una mayor responsabilidad (*accountability*), pues no puede haber una verdadera autonomía sin una mejor rendición de cuentas, que también se traduce en la necesidad de transparencia y evaluación externa de las universidades, de forma que sea público y fácilmente consultable y visible por los alumnos, los ciudadanos, las empresas y la sociedad en general, sus actividades y resultados, lo que otorgará un valor a la institución para competir con el resto de las instituciones de educación superior, y una mayor confianza de la sociedad en las universidades.

Otro aspecto a mejorar para su competitividad, en opinión de los expertos, es el de la internalización del alumnado y del profesorado igualmente, y de los estudios y títulos académicos en un mundo globalizado, así como otros aspectos concernientes a los estudiantes, como la igualdad de oportunidades, de becas, de la empleabilidad, y por supuesto, un capítulo aparte, el de su financiación, una de las piezas clave de cualquier mejora o reforma universitaria.

Sin embargo, con ser importantes todas estas consideraciones, no serían efectivas sin tener en cuenta un factor primordial en el funcionamiento y en cualquier planteamiento de mejora y excelencia de las universidades, como es el diagnóstico de la situación de la que se parte para la reforma de los sistemas y de los órganos de gobierno de las universidades, que podríamos agruparlos en las siguientes propuestas:

1º. El informe parte de que en la realidad actual, el gobierno de las universidades favorece a los colectivos o determinados grupos que lo integran, que son parte interesada y protagonistas en la toma de decisiones institucionales, en la que pugnan más por sus propios intereses particulares inmediatos, que de los de la excelencia académica de la institución, que es en última instancia, lo que reclama la sociedad de la universidad.

2º. Constatan que todos los informes sobre reforma universitaria coinciden en este punto clave: los procesos de decisión están teñidos de corporativismo, demasiados lejos, complejos y plagados de burocracia e ineficiencias.

3º. Los Claustros universitarios, con un número excesivo de miembros es excesivo y poco eficientes; el órgano de gobierno no debería estar integrado por no más de 20 personas, incluyendo un número considerable de miembros externos, todas éstas incluidas asimismo en el informe “Audacia para llegar más lejos: universidades fuertes para la España del mañana”, realizado por la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015 (21-IX-2011).

4º. Esta Comisión también hacía suya las propuestas para la reforma de gobierno atendiendo a la necesidad del elevado nivel académico y científico y de prestigio de quienes deban ocupar los cargos universitarios, impidiendo toda mediatización política en los órganos que deben diseñar y ejecutar las acciones de las universidades.

5º. Igualmente resaltaba en este sentido, que solo una elevada competencia académica puede legitimar la participación en el gobierno de las universidades, incluso con la recomendación de la búsqueda del rector sin circunscribirla al ámbito nacional.

7.2. El informe de los expertos internacionales.

Completando el informe de expertos nacionales, el informe que realizó la Comisión de Expertos Internacionales también hacia una revisión del sistema de educación superior español, que si bien no podía añadir nada relevante a las recientes evaluaciones de los informes anteriores de la OCDE (OCDE 2009; EU 2015), volvía a destacar las siguientes consideraciones:

1. El sistema no está suficientemente diferenciado a nivel institucional.
2. Existe un riesgo real de una regulación excesiva del sistema.
3. Es preciso alcanzar un equilibrio adecuado entre regulación, gobernanza y autonomía institucional.
4. La interacción de las universidades con el exterior, a pesar de la existencia de los Consejos Sociales, es escasa.
5. A nivel de gestión del personal, las universidades todavía disponen de un margen de maniobra estrecho para contratar, promocionar y retribuir al personal docente y de otras categorías
6. El nivel de internalización va en aumento, pero sigue siendo insuficiente, señalando a Latinoamérica como un importante centro de atención.
7. El profesorado y los alumnos no están suficientemente concienciados, ni informados sobre las tendencias internacionales de reforma universitaria, y tiene su importancia porque todas las reformas deben contar con los agentes interesados.

Aparte de las debilidades detectadas, que también se habían puesto de manifiesto en anteriores informes, en mi opinión, este último aspecto tiene su importancia, por cuanto resalta la ausencia de participación real del profesorado y de los alumnos en el proceso de reforma de la gobernanza, como lo es igualmente los procesos de planificación estratégica de las instituciones, lo que en última instancia conlleva a la escasa relevancia de su participación en el funcionamiento los órganos universitarios.

Si no se ha contado con estos dos estamentos tan importantes en las instituciones académicas para la realización de propuesta de reforma, difícilmente puede exigirse como resultado una implicación en las mismas, y esto es un dato verificable y constatado, que no existen cauces para su participación en la planificación estratégica de las universidades.

Igual reflexión podría realizarse con una escasa participación de los grupos de interés, asociaciones empresariales culturales y sociales, y de los propios consejos sociales, en la reforma de la gobernanza y de la planificación estratégica de las instituciones universitarias.

El informe también hace referencia a los condicionantes externos que justifican o que precisa en otras palabras un cambio radical en la gobernanza de las universidades. Un hecho es que muchos países especialmente del norte de Europa, pero también vecinos como Portugal, al que hemos hecho una especial referencia en este trabajo, que están reformando sus sistemas

de forma rápida y eficaz, y en un mundo tan competitivo como la actual, España no puede permanecer estática, porque debe sumarse, como se pretende con el informe EU2015, a dar una prioridad a la modernización de sus universidades.

También se señala, que la reforma que se realice debe estar por encima del planteamientos bipartidistas, porque no puede estar sometida a vaivenes electorales una cuestión estratégica de largo plazo, que exige un pacto de Estado, y por ello, debe ser fruto de una política razonable en materia universitaria, tanto del gobierno central, como por parte de los gobiernos regionales. Ello conduce igualmente, a la necesidad de una coordinación constructiva entre el gobierno central y los gobiernos autonómicos a través de una colaboración y coordinación de las políticas educativas y de investigación para hacer más eficaces los resultados a nivel mundial.

Por último la Comisión en la elaboración del informe, mantuvo contactos con representantes de las universidades, docentes, investigadores y de su personal ,con los Consejos Sociales, con representantes de las comunidades autónomas y la mayoría de los partidos políticos con representación en el parlamento el senado , pudiendo constatar un abrumador deseo colectivo y compromiso para cambiar el sistema universitario español para afrontar los retos a los que se va a enfrentar el país de forma vertiginosa, por lo que es la oportunidad a realizar cambios duraderos, y afianzar el futuro de estas instituciones.

7.3.Tendencias de la reforma de la gobernanza en los países europeos.

Con todas las aportaciones realizadas, las principales conclusiones que se extrajeron, sintetizadas sobre las tendencias que se están produciendo en los países europeos en el terreno de la gobernanza, son las siguientes:

1.Existe la tendencia general a la disminución de la regulación o de la reglamentación, con un aumento de la autonomía universitaria dentro del marco legal y paralelo un incremento del proceso de control, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad, o en su caso, a la administración competente.

2.Igualmente existe una tendencia a contar con una Junta de Gobierno con un creciente aumento de los miembros externos a la universidad (en Dinamarca en su mayoría y en otros países como Holanda está compuesta únicamente por miembros externos), que pueden ser escogidos individualmente en base sus conocimientos y actitudes, y pueden ser elegidos, propuestos o designados por los órganos colegiados universitarios (Senado o Claustro), siendo en todo caso su número inferior al existente en estos momentos en España, por ejemplo, en Portugal de 15 a 35 miembros.

3.También entre las funciones más relevantes de la Junta de Gobierno, estaría la de designar y destituir al rector, bien directamente, o de entre los nominados por los órganos colegiados de la universidad.

Entre sus funciones, es importante la que atribuye a la Junta de Gobierno determinar la misión y visión estratégica de la universidad, aparte de la aprobación de los presupuestos, el control sobre los órganos ejecutivos, etc, pero destacando el que existe la tendencia para que tenga

mayores atribuciones de las que solían tener estos órganos, y contando en todo caso con el control del cumplimiento de los objetivos acordados.

4. En cuanto a la gestión interna de las instituciones, el órgano ejecutivo, el rector designa a los decanos de facultad, y éstos a los directores de departamento y centros de investigación, bien directamente o a través de los órganos colegiados correspondientes de la facultad o del departamento, o bien podría ser nombrado por la Junta de Gobierno. En todo caso al igual que el rector, dispondrían de más autonomía y de poder o capacidad ejecutiva para el desempeño de sus funciones, a la vez que debería rendir cuentas sobre los resultados obtenidos en la gestión

5. El fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos, el rector y su equipo de gestión, con una mayor autonomía y margen de maniobra para cumplir los objetivos fijados por la Junta de Gobierno, y todo ello en paralelo, con una mayor responsabilidad, debiendo rendir cuentas de los resultados de su gestión a la Junta que le eligió.

6. Una tendencia creciente es la profesionalización de las tareas de gestión universitaria, esto es, que formen parte del equipo ejecutivo profesionales de la organización, como es el caso de la universidad de Navarra con la presencia de directivos en los equipos de dirección del rectorado y de los centros, así como la formación directiva que reciben los académicos que ocupan puestos de responsabilidad, y que sería también especialmente relevante para aquellas unidades que se encargan de tareas como la investigación y la innovación, como es el caso de los vicerrectores de investigación en las universidades.

7. Existe la tendencia a la disminución de poder de los órganos colegiados representativos de la comunidad académica, el Claustro académico o bien el Senado, que igualmente estarían compuesto por un número de miembros más limitado, en todo caso inferior del sistema español en estos momentos, 25 miembros como ocurrirá en Portugal, y en cuanto a sus funciones, pasarían a ser prácticamente consultivas.

También ligado con la gobernanza, estaría la tendencia existente a la financiación de las universidades en base a los resultados que se obtienen ateniéndose a indicadores de desempeño, o con la implantación de los acuerdos previos de financiación por programas, en el que se negociarían objetivos, actividades, plazos, recursos y resultados.

Es importante destacar, que los expertos consultados en el caso de España, pusieron el énfasis en la posibilidad de permitir diferentes formas de gobierno en las universidades dentro del marco legal existente, según las diferentes misiones, objetivos y estrategias que éstas hubiesen definido, principalmente a través de un planificación y dirección estratégica. De esta forma, la autonomía permitiría la diferenciación y especialización de las universidades, y en este cometido tendría un papel destacado el liderazgo del rector y su gobierno para definir y priorizar las opciones estratégicas en los diferentes ámbitos de su actividad, de sus capacidades y conocimientos específicos.

Por último la Comisión elaboración del informe mantuvo contactos con representantes de las universidades, docentes, investigadores y de su personal, con los Consejos Sociales, con representantes de las Comunidades Autónomas y la mayoría de los partidos políticos con representación en el parlamento el senado, pudiendo constatar un abrumador deseo colectivo y compromiso para cambiar el sistema universitario español para afrontar los retos a los que

se va a enfrentar el país de forma vertiginosa, por lo que es la oportunidad a realizar cambios duraderos, y afianzar el futuros de estas instituciones

7.4.Recomendaciones generales sobre la reforma de la gobernanza universitaria.

En este sentido, al igual que los planteamientos de modernización de las administraciones públicas, se parte de organizar de la forma más eficaz posible, los distintos niveles y componentes de la educación superior y de la investigación aplicando el principio de subsidiariedad, de forma en que la toma de decisiones se realice en el nivel más adecuado para su eficacia: institucional, regional, nacional europeo o internacional.

Además de este planteamiento y en la línea de la estrategia EU2015, en la nueva legislación o reglamentación debería ir encaminada a una reducción del complejo entramado legal que existe actualmente, para permitir una mayor flexibilidad y libertad, y además resaltando la importancia de que cada institución, sea quien desarrolle su propia estrategia, para ser proactiva en los cambios y de reforma en la institución.

La Comisión estaba convencida de que los cambios que necesita la educación superior debería ajustarse a un planteamiento que combine procesos ascendentes y descendentes, de forma que se posibiliten la creatividad real y las experiencias emergentes de éxito de otras instituciones. Esta recomendación hay que relacionarla con la escasa participación de las partes interesadas en los procesos de reforma de la gobernanza en las universidades, así como en la planificación estratégica de las instituciones, lo que explica las dificultades para su posterior implantación.

También proponía la implantación de una Junta Consultiva estratégica de alto nivel, que asesore al ministerio de educación y que podría abordar, entre otros, los siguientes temas:

- 1.Posicionamiento estratégico en el contexto o regional nacional e internacional.
- 2.Supervisión del impacto de los proyectos del CEI, y el aprovechamiento de decisiones o resultados importantes.
- 3.Modos para desarrollar la cooperación con otras instituciones públicas y con empresas privadas.
- 4.Internacionalización de estratégica.
- 5.Densidad legal, y complejidad de la leyes y normativas.

Un aspecto manifestado por la Comisión era instar a la Conferencia de Rectores de las universidades, a tomar la iniciativa y ser más activa en la elaboración de políticas educativas, sobre todo en las fases iniciales de los procesos de reforma, y no simplemente reaccionar ante las propuestas ya formuladas sin su intervención directa, porque es esencial para cualquier proceso de reforma, el acuerdo de impulso inicial de la reforma de forma consensuada en la mayoría de las instituciones.

En esta propuesta de movilización, los rectores deberían desempeñar una función esencial, tanto a la recogida de información como en su papel activo para influir en la orientación de las políticas, ampliando el horizonte más allá de los niveles regionales y nacionales. En todo caso

en el área de la educación superior de la investigación, entienden que no se debería poner en marcha ninguna iniciativa sin consultar realmente con la CRUE, que ya hemos destacado como elemento esencial de cualquier reforma universitaria.

También contempla la posibilidad de llevar fusiones estratégicas de varias universidades españolas, o instituciones de investigación, citando como ejemplo la universidad de Oviedo y sobre la organización interna de facultades y escuelas universitarias, o la reorganización de los Departamentos en la Universidad Complutense de Madrid.

Y respecto a la propuesta de la gobernanza de las universidades europeas, parte de la necesidad para la universidad, y en la coincidencia a nivel estructural y práctico, de reforzar el papel del rector y de su equipo directivo, dentro de un contexto de una mayor autonomía y responsabilidades.

Un aspecto indicado por la Comisión en esta línea, era la mejora de los puestos directivos, en los que la figura del rector es esencial por cuanto debe ser capaz de actuar al mismo tiempo como presidente del consejo, o director general, siendo responsable de la gestión diaria del funcionamiento de la organización en su conjunto, y a la vez, como la de ser un *primus inter pares* al frente de los aspectos académicos, de la docencia e investigación, y como embajador representante de la universidad a nivel local, nacional, e internacional, sin olvidar cada vez más, la exigencia de ser un recaudador de fondos.

Para ello la Comisión constata que es cada vez más habitual el nombramiento un candidato en la búsqueda internacional, transparente y profesionalmente reconocido, que refuerce el liderazgo del rector, y en consecuencia una mayor contribución para progreso de la universidad y de la sociedad.

Parte el informe de que en la realidad actual, el gobierno de las universidades favorece a los colectivos o determinados grupos que lo integran, que son parte interesada y protagonistas en la toma de decisiones institucionales, en la que pugnan por sus propios intereses particulares inmediatos y no de los de la excelencia académica de la institución, que es en última instancia lo que reclama la sociedad de la universidad.

Constatan que todos los informes sobre reforma universitaria coinciden en este punto clave: los procesos de decisión están teñidos de corporativismo, demasiados lejos, complejos y plagados de burocracia e ineficiencias.

La Comisión también recomienda que se sustituyan el Consejo Social y al Consejo o Junta de Gobierno por un único nuevo organismo, con responsabilidades claras como el nombramiento rector, la aprobación del plan estratégico y del presupuesto, entre otras, pero siendo estas prioritarias.

Para lograr el funcionamiento eficaz de este órgano de gobierno, no debería estar integrado por más de 20 personas incluyendo un número considerable de miembros externos, y lo que es importante, es que el marco legal debería ofrecer a las universidades interesadas, la posibilidad de pasar a este modelo de gobernanza de forma voluntaria, como en el caso portugués, para constituirse las universidades como fundaciones.

Todas estas recomendaciones ya estaban incluidas asimismo en el informe “Audacia para llegar más lejos: universidades fuertes para la España del mañana”, realizado por la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015 (21-IX-2011).

Esta Comisión, también hacía suya las propuestas para la reforma de gobierno atendiendo a la necesidad del elevado nivel académico y científico y de prestigio para quienes deban ocupar los cargos universitarios, impidiendo toda mediatización política en los órganos que deben diseñar y ejecutar las acciones de las universidades.

Igualmente resaltaba en este sentido, que solo una elevada competencia académica puede legitimar la participación en el gobierno de las universidades, incluso con la recomendación de la búsqueda del rector sin circunscribirla al ámbito nacional

Junto con esta propuesta de una mayor autonomía del órgano de gobierno universitario, éstos deberían evaluar con regularidad su propia eficacia del rendimiento de la institución, contrastándolo, y esto es esencial, con la estrategia planificada y con los objetivos operativos, así como las responsabilidades de su ejecución.

Esta propuesta esencial, se completaba también para que la eficacia se valorase partiendo de la declaración de “las responsabilidades básicas del órgano de gobierno”, lo que exigiría al órgano de gobierno evaluar su rendimiento como mínimo cada cinco años, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante un proceso periódico de evaluación y de indicadores.

Los resultados de las evaluaciones de eficacia, así como del rendimiento anual de la institución, deberían difundirse ampliamente en su informe anual a la sociedad, como ejemplo de la transparencia y para ganar la confianza de la sociedad en la institución.

Es muy importante destacar, que la Comisión valoraba la dificultad de estas recomendaciones generales, y en cuanto a su implantación, la consideran alta, y de bajo coste.

7.5.Recomendaciones particulares para el gobierno universitario

Las recomendaciones particulares que se desprenden de las recomendaciones efectuadas, y que se proponen para un nuevo sistema de gobierno universitario se concretan:

1.El Rector

El rector debe ser la máxima autoridad académica y ejecutiva de la universidad, con dedicación exclusiva y por un mandato de 5 años renovable.

Será designado por el Consejo de la Universidad, entre académicos internos o externos de la universidad, con tres sexenios y probada experiencia y capacidad de gestión, en una convocatoria abierta.

2.El Consejo de la Universidad.

Es el órgano en el que están representados los intereses académicos y de la sociedad, aglutinando y reforzando el papel de los actuales Consejos de Gobierno y Social.

Su tamaño será reducido, no más de 25 miembros (21 a 25), y por un mandato de 5 años.

En su elección, renovable por una sola vez, el 50% sería por el Claustro, el 25% por la correspondiente Comunidad Autónoma, y el 25% restante por los anteriores grupos entre personas internas o externas e la universidad, que sean de especial interés y relevancia para los proyectos de la universidad (empresarios, antiguos profesores, científicos..), y garantizándose en todo caso que esté constituido por mayoría de académicos, así como la presencia de un estudiante y un representante del personal de administración y servicios.

El presidente del Consejo será elegido entre el miembro no perteneciente a la propia universidad y no tendrá funciones ejecutivas

Sus principales funciones: nombramiento rector y gerente, el control de la gestión del rector, la aprobación de informes de decanos o directores de centros, del presupuesto y su liquidación, y la obtención de financiación externa para la institución

3.Equipos de gobierno.

El rector nombrará a su equipo: Vicerrectores y Secretario General, así como Decanos y directores de los Centros de la Universidad y a los Directores de Departamentos e Institutos a propuesta de sus miembros.

El rector, al frente de su equipo de Gobierno, tendrá plenas facultades ejecutivas de las que dará cuenta al Consejo de Universidad para su aprobación.

4.Claustro de la Universidad.

Tendrá carácter consultivo, aun cuando tiene capacidad para someter iniciativas al Consejo de la Universidad.

Se recomienda que sus componentes no superen un total de 60-70 miembros, estando representados en torno a un 80% por el PDI, 10% de PAS y 10% de alumnos, eligiendo a su presidente y aprobando su reglamento, y constituido por periodos de cinco años.

5.Otros órganos universitarios.

Se mantienen las Juntas de los Centros y los Consejos de Departamento para resolver asuntos de su funcionamiento y para hacer propuestas al Rector, Vicerrectores y a al Consejo de la Universidad.

También se recomienda que los Departamentos Universitarios se mantengan como unidades de docencia e investigación. también se recomienda que las Juntas de facultad o Escuelas sean de tamaño reducido, 25 como máximo, y en su composición, por un 75% del PDI, el 15% de estudiantes, y el 10% del Personal de administración y servicios.

Junto a esta recomendación para los órganos de gobierno de la universidad, considera imprescindible que exista una mayor transparencia en la gestión y en la política de rendición de cuentas, al igual que sucede de forma cada vez más creciente como al resto de las instituciones públicas y una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria a la vez que una reducción de la creciente dedicación del PDI a las tareas de gestión o meramente administrativas.

Y todo ello, para concluir, que todas estas propuestas y recomendaciones, incluso con la mayor eficacia de los órganos de gobierno en las instituciones, no podrán ser posibles sino existen las modificaciones legales y de los instrumentos, que, junto a la financiación adecuada, permitan llevarlas a buen fin.

Con todas las aportaciones que se han destacado de los respectivos informes para la mejora y la reforma de las universidades, podemos realizar las siguientes reflexiones:

1º. La propuesta que realizaba en consecuencia, siguiendo las tendencias en toda Europa, era lograr una mayor autonomía institucional, reduciendo la regulación estamental, y siendo las universidades quienes deberían tener una mayor responsabilidad sobre sus funciones, aumentando la rendición de cuentas a la sociedad.

En cuanto a la gobernanza interna de las universidades consideraba necesario, y es importante señalarlo, mejorar las capacidades estratégicas de los órganos directivos, y por otra parte descentralizar al máximo las decisiones de actividades de gestión operativa, reforzando las unidades académicas con capacidades de ejecutivas en los ámbitos de la formación, de la investigación y de la gestión.

Por último, en la consecución de un proyecto común de la *Universidad de Cataluña*, proponía explorar nuevos modelos de colaboración interuniversitaria, pero lo más importante en mi opinión, es que sin renunciar a la autonomía de cada institución, cada una de ellas debe singularizarse en el liderazgo de ámbitos de conocimiento específicos, y es aquí, donde el liderazgo del gobierno universitario tiene su máxima capacidad para definir estrategias institucionales, que partiendo de la singularidad de cada una de ellas, permita hacerlas más competitivas, tengan un mejor rendimiento social, y aumente su calidad en los diferentes aspectos de la docencia, la investigación y la gestión.

2º. En cuanto a las reformas en sí mismas, y que tienen que ver con la autonomía universitaria, los informes resaltan como puntos clave, y es importante destacar en la línea seguida en este trabajo, la definición de la misión y de la estrategia de la institución, que es un elemento necesario que no siempre se ha interiorizado en la reforma de las universidades, aparte del desarrollo de nuevos programas de estudio, la acreditación de la calidad a nivel institucional, la distribución de recursos y la gestión de los recursos humanos, el acceso y selección de los alumnos, y las relaciones que se establecen entre las instituciones universitarias con la sociedad y empresas.

También ligado con la gobernanza estaría la tendencia existente a la financiación de las universidades en base a los resultados que obtienen ateniéndose a indicadores de desempeño, o a los acuerdos previos de financiación por programas, en el que se negociarían objetivos, actividades, plazos, recursos y resultados.

Es importante destacar que los expertos consultados en el caso de España pusieron el énfasis en la posibilidad de permitir diferentes formas de gobierno en las universidades, dentro del marco legal existente, según las diferentes misiones, objetivos y estrategias que éstas hubiesen definido, principalmente a través de un planificación y dirección estratégica. De esta forma, la autonomía permitiría la diferenciación y especialización de las universidades.

3º. Que con este informe estaríamos ante una propuesta de cambio radical en el modelo de gobernanza, que llevaría a las universidades desde el modelo colegiado hasta el que denomina de partes interesadas, acomodándose a las reformas de nuestro entorno europeo, con la necesidad de conjugar la tradición de los Claustros en la organización universitaria, con la existencia de un gobierno reforzado y con un creciente aumento de expertos externos, partiendo del convencimiento de que los mismos, en su actual configuración son inoperantes y extenuantes, salvo opinión el contrario.

4º. También partía el informe de la reflexión, de que recurrir en exceso a ordenamientos, decretos o leyes, podrían comprometer cualquier modernización futura de las instituciones universitarias, en la creencia de que cualquier estrategia o buenas prácticas y experiencias de las instituciones, podrían ser un mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de reformas en la gobernanza, y así se constatará con los resultados de buen desempeño en la planificación estratégica realizada en las universidades.

También reconocía que en cierta medida, el hecho de que el gobierno hubiera realizado un excesivo papel reglamentista, había supuesto un estrecho margen de maniobra para las universidades, lo que no era el camino adecuado hacia la excelencia, y sin embargo a pesar de estas dificultades algunas universidades habían dado muestras de importantes progresos, que podría convertirse en un modelo para el resto.

5º. Aparte de las debilidades detectadas, que también se habían puesto de manifiesto en anteriores informes, en mi opinión, este último aspecto tiene su importancia, por cuanto resalta la ausencia de participación real del profesorado y de los alumnos en el proceso de reforma de la gobernanza, como lo es igualmente los procesos de planificación estratégica de las instituciones, lo que en última instancia conlleva a la escasa relevancia de su participación en el funcionamiento los órganos universitarios.

Si no se ha contado con estos dos estamentos tan importantes en las instituciones académicas para la realización de propuesta de reforma, difícilmente puede exigirse como resultado una implicación en las mismas, y esto es un dato verificable y constatado, que no existen cauces para su participación en la planificación estratégica de las universidades.

Igual reflexión podría realizarse con una escasa participación de los grupos de interés, asociaciones empresariales culturales y sociales, y de los propios consejos sociales, en la reforma de la gobernanza y de la planificación estratégica de las instituciones universitarias.

En los informes también se hace referencia a los condicionantes externos que justifican o que precisa en otras palabras un cambio radical en la gobernanza de las universidades. Un hecho es que muchos países especialmente del norte de Europa, pero también vecinos como Portugal, al que hemos hecho una especial referencia en este trabajo, que están reformando sus sistemas de forma rápida y eficaz, y en un mundo tan competitivo como la actual, España no puede permanecer estática, porque debe sumarse, como se pretende con el informe EU2015, a dar una prioridad a la modernización de sus universidades.

También señalan que esta reforma debe estar por encima del planteamiento bipartidista, porque no puede estar sometida a vaivenes electorales una cuestión estratégica de largo plazo que exige un pacto de Estado, y por ello, debe ser fruto de una política razonable en materia

universitaria, tanto del gobierno central, como por parte de los gobiernos regionales. Ello conduce igualmente a la necesidad de una coordinación constructiva entre el gobierno central y los gobiernos autonómicos a través de una colaboración y coordinación de las políticas educativas y de investigación para hacer más eficaces los resultados a nivel mundial.

6º. Sobre la autonomía, y en opinión de ALZAGA, O y URREA, M (2013), el Tribunal Constitucional en su doctrina sobre la autonomía universitaria, lo ha llegado a concebir como un auténtico derecho fundamental de la universidad, y no sólo como una garantía institucional, que tan solo hubiera permitido concebirla como una regla organizativa o una mera directriz para el funcionamiento de las universidades.

Además supone, que de haberlo considerado tan solo como una garantía institucional, el poder de las normas que regulan la institución, hubiese sido mucho mayor, de forma que el “contenido esencial o núcleo indisponible o resistente al legislador, se hubiese limitado al respeto de la existencia de la institución y a la necesaria aplicación de ciertos principios organizativos”, fundamentado en la STC 26/1987, de 27 de febrero, lo que habría permitido al legislador una mayor configuración de la organización y funcionamiento de las universidades, mientras que al definir a la autonomía universitaria como un derecho fundamental, goza de las garantías más salvaguardados por la Constitución, con la circunstancia, de que los términos en que se regule su ejercicio, primero solo se pueden establecer por ley, y segundo, deben respetar el contenido esencial de ese derecho, que se expresará en su propia potestad normativa y de autoorganización.

Es muy descriptivo la reflexión que realizan ALZAGA,O y URREA,M (2013:279-280), de que la autonomía universitaria tiene como justificación asegurar el respeto a la libertad académica, que sirve para delimitar “un espacio de libertad intelectual” sin el cual no es posible la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, que es lo que constituye en última instancia, la razón de ser de la universidad.

Y además, esta universidad con su autonomía formulada por la Constitución y la doctrina del Tribunal Constitucional, “proporcionará un tipo de Universidad pública libre, que ofrecerá a la sociedad lo que esta ha de exigirle ,como elemento dinamizador de una sociedad libre”, en los términos en que ya se recogió en el dictamen del proyecto de Decreto general de la enseñanza pública de 7 de marzo de 1814, con su declaración sobre la importancia de la educación ligada al progreso de la sociedad y para el ejercicio de las libertades y derechos que se reconocían en la Constitución de 1812, y más recientemente, con la primera reforma de las universidades en 1983, con la LRU, posterior a la Constitución de 1978, reconociendo en su exposición de motivos, que la democratización de los estudios universitarios que acometía, era la base más sólida de una sociedad libre.

También es oportuno incluir la reflexión sobresaliente de GARCIA DE ENTERRIA,E (1988), citada por los autores de la addenda, que la razón de la autonomía, como “la estrategia de la libertad frente al dirigismo”, no tiene que ver con el narcisismo de los universitarios, su soberbia, o ambición de autosuficiencia, sino que es una razón de eficacia real, pura y simplemente, de obtención del máximo beneficio a los altos e imprescindibles fines a los que tiene que cumplir la universidad para con la sociedad de nuestro tiempo, centrando de esta manera, en mi opinión, los fines y justificación de las reformas universitarias que se realicen.

Con estos planteamientos previos, el cambio más significativo que destacaban los autores sobre la gobernanza en el informe, era la propuesta de fusión del Consejo de Gobierno y del Consejo Social en un único órgano, el Consejo de Universidad, que es el que elige al rector con unas competencias más reforzadas, y así se contribuye a mejorar y garantizar la participación efectiva de la sociedad civil en el gobierno universitario, lo que supone, por una parte, que haya mejoras y no una posible pérdida de representatividad de la sociedad civil al incorporarse al gobierno de la universidad, y además manteniendo una mayoría académica para garantizar la autonomía universitaria.

A modo de propuesta final, podríamos realizar un inventario de las propuestas de reformas para tenerlas en consideración:

A) La adopción de seis principios generales de enunciados por las comisiones para encauzar la reforma del sistema de gobierno:

1º. El fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos, especialmente el del rector y su equipo de dirección, con una mayor autonomía y margen de maniobra para cumplir con los objetivos de gobierno.

2º. Por ello, debería tenderse a una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria.

3º. Y de igual forma, debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas.

4º. En cuanto los órganos colegiados, es esencial reducir su número, su tamaño, y para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.

5º. Dar una mayor presencia en los órganos colegiados a representantes externos de la universidad, nacionales, o extranjeros, y exigir en ellos competencia y dedicación.

6º. Es imprescindible exigir una mayor transparencia en la gestión y una política más amplia de rendición de cuentas a los diferentes actores de la sociedad.

B) Refundición de los actuales Consejos de Gobierno y Consejos Sociales el único Consejo de la Universidad (o Patronato según la propuesta de CIC), bajo la presidencia de uno de sus miembros externos.

C) La designación del rector por el Consejo de la Universidad, tras una convocatoria de un proceso de selección con publicidad internacional, así como el reforzamiento de su capacidad ejecutiva, en el marco de la factura académica, y con una mejora de sus retribuciones a través de complemento variables.

D) La reducción del tamaño del claustro, y la atribución de funciones principalmente de carácter consultivo, así como de elevación de propuestas al consejo de la universidad

E) El nombramiento los decanos y directores de los centros por los rectores, otorgándoles mayor capacidad decisoria y haciéndole responsables de su gestión ante el Consejo de la Universidad.

Por otra parte, teniendo en cuenta las propuestas de los Consejo Sociales, podríamos añadir las siguientes mejoras a los informes que se realizaron:

1. Reforzamiento una representación externa en la composición del Consejo o el Patronato de la universidad de acuerdo con dos alternativas:

a) Defender el principio de prevalencia de la representación de los intereses sociales en el máximo órgano colegiado de gobierno de la universidad para reforzar su dimensión de servicio público, es reducir el peso de sus intereses corporativos en las decisiones institucionales.

b) Hacer valer la propuesta realizada por la comisión de gobernanza del Consejo interuniversitario de Cataluña en el cual un tercio los patronos o miembros del Consejo de la universidad son elegidos por el Senado universitario o Claustro, otro tercio por la Generalitat de Cataluña o por la Comunidad Autónoma, y el tercer tercio cooptado por los otros 2/3.

2. La potenciación de la capacidad de actuación de la representación externa en el Consejo de la Universidad para poder exigirles mayor dedicación y competencias.

3. Deslinde de las responsabilidades académicas y las de gestión en la línea anunciada por la Comisión indicando, una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria, reforzando la función y estructura gerencial de la universidad, e introduciendo un matiz, con la de propuesta de que el nombramiento del gerente no corresponde rector en exclusiva, sino de acuerdo con el presidente del órgano.

Y, por último, también plantea las cuestiones que debería ser modificadas en todo caso, como es, llevar a cabo una efectiva descorporativización de gobierno universitario, de forma que permita a la universidades tener un sistema de gobierno orientado exclusivamente a la satisfacción de las exigencias sociales, acorde con las tendencias que se han impuesto o en la gobernanza universitaria en Europa.

CAPITULO 8: LA AUTONOMIA Y LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

8.1.La autonomía

8.1.1.La autonomía universitaria

En la historia de las universidades tiene su especial importancia la creación de la institución de enseñanza libre en 1876, de la que fue el primer Presidente Laureano Figuroa, así como un grupo de catedráticos separados de la universidad Central de Madrid, por defender la libertad de cátedra por negarse a ajustar sus enseñanzas a los requerimientos o a los dogmas de las reglas de orden moral y de buena educación, al orden en la enseñanza debiendo atenerse obligatoriamente a los programas y libros de texto, y a la adhesión al régimen monárquico institucional.

Así era de expresiva la solicitud del marques de Osorio de 26 de febrero de 1875 dirigida a Alfonso XII, contra las variaciones del régimen de enseñanza pública que introdujo el Decreto de 2 de octubre de 1868:

“SEÑOR Entre las varias alteraciones que el régimen de la enseñanza pública introdujo el decreto de 21 de octubre de 1868, figura la declarar la absoluta libertad de textos, juntamente con la de eximir al profesor de la obligación de formar y presentar el programa de su asignatura(...) los perjuicios que a la enseñanza ha causado la absoluta libertad, el deber que tiene el gobierno de velar por la moral y las sanas doctrinas y el sentido de responsabilidad que sobre el pesa, justifican y requieren su intervención enseñanza oficial”.

Esta solicitud daría lugar a la posterior aprobación del Decreto de Osorio de 21 de octubre de 1875, y a la suspensión de la libertad de cátedra en España, con una posterior Circular del Ministro de Fomento a los rectores, concluyendo en tres puntos capitales por los que justificaban la limitación de la libertad de cátedra: a) que nos enseñasen otras doctrinas que nos sean las del estado; b) que no se toleren explicación alguna que redunde en menoscabo del rey o del régimen monárquico constitucional; y c) que se establezcan en todo su rigor la disciplina y el orden en la enseñanza, las reglas de orden moral y religioso, y de buena educación.

De esta forma, señala MICHAVILA, F (2000), que la Institución Libre de Enseñanza ha sido el intento más coherente y sostenido de configurar la vida del país según los principios de la cultura europea moderna y de los valores educativos que han inspirado los proyectos de reforma universitaria hasta la actualidad.

Posteriormente, la autonomía universitaria se incorporó en la normativa de la España moderna mediante el Decreto Silió, denominado así por hacer referencia a su nombre, Don Cesar Silió, con el Real Decreto de 21 de mayo de 1919, que reconoció personalidad jurídica propia y separada de la del estado a las universidades, sin perjuicio de su dependencia ministerial, y se les encomendaba a cada una de ellas la elaboración de su Estatuto, que previo acuerdo del Claustro sería aprobado por el Consejo de Ministros.

Posteriormente la Ley de Ordenación Universitaria de 29 de junio de 1943, otorgaría al Rector competencias para establecer las normas reglamentarias para la mejor utilización y régimen interno de los medios didácticos, siempre de acuerdo con las disposiciones que el Ministerio de Educación Nacional dictase para todas las Universidades, y ya sería la Ley General de Educación de 1970 (arts 64 y 66.1), la que la incluiría a nivel legislativo permitiendo a las universidades establecer sus propios Estatutos, con anterioridad a la garantía institucional con que sería reconocida en la Constitución de 1978.

Con la Ley Orgánica de Reforma Universitaria de 1983 (LRU), la autonomía reciben una configuración formal y una nueva instrumentalización, como se dice en el propio preámbulo, que en su artículo 2.1, estableciendo que tiene como justificación el asegurar el respeto a *“la libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio”*, y añade un carácter instrumental a su función como es expresando que *“la libertad académica exige y hace posible que docentes, investigadores, y estudiantes cumplan sus respectivas responsabilidades, en orden a la satisfacción de las necesidades educativas, científicas y profesionales de la sociedad”*.

Y una tercera referencia al alcance y el principio de libertad académica se produce con lo que podríamos denominar “participación autogestionaria”, establecido en el art.4º, de la citada LRU, en cuya virtud “ las universidades se organizarán de forma que su gobierno y el de sus centros quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, de acuerdo con las funciones a cada uno de ellos corresponda en relación con las señaladas (a las universidades) en el art.1º de la presente ley, así como la participación de los representantes de los intereses sociales”.

Esta amplitud del ámbito de participación en los órganos de gobierno y administración se concretaría en el art. 27,4 para la representación de los estudiantes, y en el art 51 para los representantes del personal de la administración.

De esta forma se declaraban e incluían en el ámbito de la autonomía de las universidades a los demás partícipes de la comunidad universitaria, estudiantes y personal administrativo, que también pasan a tener una participación en el auto gobierno universitario, así como, la muy importante la participación de representantes de los intereses sociales, en el Consejo Social, de una universidad que pretendía estar abierta a las demandas de la sociedad incluyéndolos como uno de sus objetivos institucionales.

Es notorio que, en su exposición de motivos, uno de los principales propósitos de la reforma, entre otros objetivos, lo justificaba en que con ella, “ la universidad pueda rendir lo que la sociedad tiene derecho a exigir de aquella, a saber: calidad docente e investigadora (...) solo se podrá ofrecer si se le garantizan condiciones de libertad y autonomía, pues solo una Universidad libre podrá germinar el pensamiento investigador, que es el elemento dinamizador de la racionalidad moderna y de la sociedad libre”.

Es toda una declaración de la alianza de la libertad unida a la autonomía de las universidades, con un reconocimiento de su necesidad mutua, para que pueda germinarse de igual manera, el pensamiento investigador y el desarrollo de una sociedad libre.

La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades, también reconocía un proceso de continua renovación de las Universidades ante los nuevos escenarios y desafíos del sistema universitario en el marco de la sociedad de la información y del conocimiento, de los retos derivados de la innovación en las formas de generación y transmisión del conocimiento, y en el proceso de descentralización administrativa de las Administraciones educativas autonómicas en un escenario o espacio universitario europeo.

Desde esta perspectiva, en su preámbulo diseña una nueva arquitectura normativa en los distintos niveles competenciales: en la Administración General del Estado, la vertebración y cohesión del sistema; y a las Comunidades Autónomas, dotándolas de nuevas competencias de coordinación, y a las Universidades, un mayor autogobierno.

Pero la profundización de la autonomía universitaria, como hemos destacado, se vincula con la rendición de cuentas a la sociedad que la impulsa y la financia, con una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, y muy importante en mi opinión, añadiendo el reconocimiento y desarrollo de la autonomía económica y financiera, que pasa a ser también uno de los aspectos fundamentales de la autonomía universitaria.

De esta forma ,ya podemos destacar cinco pilares básicos de la autonomía universitaria: la libertad académica y de autoorganización, la satisfacción de las necesidades de la sociedad como servicio público de la educación superior, la participación de las partes interesadas, y la rendición de cuentas, y los principios de buena administración y buen gobierno que destacaremos.

Para que la autonomía económica y financiera facilite y posibilite la autonomía y el autogobierno, se introducen mecanismos de financiación y evaluación mediante contratos programa, en función de los objetivos específicos que podrían diferenciar a las instituciones, y

muy importante, en el art. 83 y 84 de la LOU, la posibilidad de la creación de fundaciones, empresas, órganos, estructuras u otras personas jurídicas, que los órganos de gobierno decidan para promocionar o desarrollar sus fines.

De esta forma la autonomía y autogobierno se expande en la propia institución universitaria, posibilitando articular estructuras que pueden conseguir más objetivos, con una mayor agilidad y eficiencia, que siempre ha sido demandada desde las universidades, y no siempre ha sido utilizada racionalmente.

En su artículo 2º lo dedica en exclusividad a la autonomía universitaria, que se fundamenta en el principio de libertad académica (art.2,3), que comprende la elaboración de sus Estatutos, la elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y representación, así como la creación de estructuras específicas que sirvan de soporte de a investigación y de la docencia (art.2.2,a) b)c); de la libertad de investigación reconocida en el art 39.2 con la potestad para crear empresas de base tecnológica, centros o estructuras mixtas de cooperación con el sector productivo (art.41,2,g) y h) al objeto de desarrollar una investigación de calidad y una gestión eficaz del conocimiento y la tecnología ; junto con la importantísima facultad para la creación de fundaciones, empresas y otras personas jurídicas (art.84) para la promoción desarrollo de sus fines, como pueda se el deporte y la extensión universitaria (art.90 y ss), la cultura (art.93), entre otras.

Todas estas amplísimas potestades para el ejercicio de la autonomía universitaria y su auto gobernación mediante los instrumentos jurídicos que puedan desarrollarse o concretarse en los propios Estatutos, es una posibilidad que la Ley deja en manos del gobierno de las universidades para crear estructuras necesarias para el cumplimiento de los fines tan amplios como acuerde la propia institución, en función de su planeamiento estratégico y de sus objetivos de calidad y excelencia, con el único límite de su autonomía, que será la rendición de cuentas en los mismo términos que el de las propias universidades, por lo que no existe la siempre aludida huida del derecho, sino en mi opinión, la utilización de los instrumentos jurídicos específicos por sus fines , más ágiles y eficientes, que permite utilizar “racionalmente” el ordenamiento jurídico, sin que deban ser yuxtapuestos o suplementarios a los realizados por la universidad.

Sobre estas bases, y con las aportaciones de Tribunal Constitucional, se ha venido a consolidar la concreción de la libertad académica y de poder normativo universitario autónomo desde esta importante perspectiva constitucional.

Por una parte, MUÑOZ, M (1995) plantea que la autonomía universitaria es una institución constitucionalmente protegida con una diferencia fundamental respecto al de otras instituciones, como puedan ser el de las comunidades autónomas o las corporaciones locales:

1. El reconocimiento de la autonomía universitaria en artículo 27.10 dentro de la Sección 1ª del Capítulo I, dedicada a la “los derechos fundamentales y libertades públicas” lo considera por su configuración normativa como derecho fundamental ,y así lo ha reconocido el Tribunal Constitucional (STC por 26/87), manifestando que “ la ubicación del autonomía universitaria entre los derechos fundamentales es una realidad de la que hay que partir para determinar su concepto y alcance “.

Por su ubicación sistemática, MUÑOZ, M (1995:21) sostiene que es un derecho fundamental, tanto por los términos utilizados en la redacción del precepto, como por los antecedentes de los debates parlamentarios que llevaron a esa conceptualización, y asimismo, por su fundamento en la libertad académica que proclama la propia LRU.

2. Como derecho fundamental estaría especialmente protegido, porque su titular podría hacerlo valer por las vías jurisdiccionales especiales que determinan un amparo constitucional (art 53,2 y 161.b CE), y porque pertenece a sus titulares de un modo pleno, esto es a la “comunidad académica” de cada universidad, identificada con el elemento personal de la misma.

Esta concreción ha tenido su aplicación por propio Tribunal Constitucional, en su Sentencia 196/90 de 6 de junio, sobre derecho de las universidades a contar con unos u otros centros, en relación con las disposiciones que el Estado o las Comunidades Autónomas puedan adoptar en orden a la determinación de la organización del sistema universitario en su conjunto, concretando “que la autonomía está al servicio de la libertad académica en el ejercicio de la docencia y la investigación, para lo que debe desarrollarse en el marco de las disponibilidades personales y materiales con que pueda contar cada Universidad”.

Por su parte, MORA, M(2018: 5) plantea la autonomía universitaria estableciendo una doble dimensión, institucional e individual, que tiene a su vez una proyección directa en la capacidad de las universidades a la hora de decidir su organización.

Desde la perspectiva institucional, la autonomía universitaria estaría vinculada con las garantías de las libertades académicas, la cual requeriría crear espacios que hagan reales la posibilidad del desenvolvimiento de esas libertades. La organización universitaria se convierte así en la garantía de los fines que establece el art 1º de la LOU, y así se explica que la delimitación legal de la autonomía se concrete, entre otras, en la posibilidad de “crear estructuras que actúen como soporte de la investigación y de la docencia (art 2.2 LOU).

Y por otra parte, sitúa la autonomía con la previsión legislativa, para que los órganos de gobierno y representación estén sometidos a las reglas de elección, designación y remoción que las Universidades establezcan, en el espacio otorgado por el legislador (art 2.2, b).

En definitiva, en ambos casos, la potestad autoorganizativa tanto para la creación de los espacios que MICHAVILA, F (2000) define como un “espacio de libertad intelectual imprescindible”, está vinculada con la potestad normativa reconocida como la manifestación de la autonomía universitaria, siendo los estatutos la máxima expresión de la misma.

La norma institucional básica que delimita la organización y competencias de las universidades serán los estatutos, con las limitaciones respecto al resto del ordenamiento jurídico que le puedan ser de aplicación, recogida en su momento en el art.6 de la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria y posteriormente en el mismo art.6º de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, refiriendo en cuanto a su régimen jurídico, que : 1) las Universidades se regirán por la Ley de Universidades y por las normas que dicten el Estado y las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus competencias ;y 2) se regirán

además, por la Ley de su creación y sus propios Estatutos, que serán elaborados por aquellas y, previo su control de legalidad, aprobados por el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma.

Por ello, la potestad normativa de la universidad se expresará principalmente en su carta estatutaria, en sus estatutos, siendo la norma que regulará la organización de la universidad y su autogobierno, conforme a la ley de reforma universitaria y el resto de las normas que le fueran de aplicación, con la concreción que ha realizado la jurisprudencia en cuanto a su contenido y su alcance.

Las leyes de reforma universitaria han sido el principal respaldo y justificación normativa en favor de la existencia de los estatutos de autonomía, en la medida en que habilita de los poderes necesarios para ejercer por la libertad autorregulación que la propia ley le concede para el cumplimiento de sus fines.

Pero la relación los estatutos autonomía con las normas de otros ordenamientos jurídicos, a juicio de MUÑOZ, M (2000:26), no son la de unas simples normas que complementan la remisión normativa hecha desde la ley de reforma universitaria, sino que son normas autónomas que se convierte en la norma de cabecera del ordenamiento particular de las universidades, siendo la mayor expresión de su potestad normativa, por lo que siendo equiparables a los reglamentos tiene una naturaleza diferente, en tanto no se dictan en virtud de la potestad reglamentaria del gobierno, sino en virtud de la autonomía que la ley concede a las universidades.

Por este motivo, MUÑOZ, M (2000), considera que la técnica normativa a la que se corresponde el estatuto de autonomía, es compleja por cuanto contienen varias perspectivas: por una parte son el reflejo del poder autónomo universitario, y por otra puede ser manifestaciones de remisiones normativas hechas por las leyes, o incluso por normas infra legales, pero en todo caso, siendo el parámetro de su contenido el regulado por artículo 2º de la LOU, referido a la propia autonomía universitaria.

En esta línea, es necesario recurrir a las características del acto aprobatorio de los estatutos conforme a la jurisprudencia, y así el Tribunal Constitucional (SS 55/1982, de 22 de febrero, SS 26/1987, de 27 de febrero, entre otras) siguiendo la línea argumental de los dictámenes del Consejo de Estado, (a partir precisamente del Dictamen nº 47/47.784 de 16 de mayo de 1985, relativo al proyecto de estatutos de la Universidad de Salamanca), manifestando que:

“... los Estatutos se mueven en un ámbito o normativo de autonomía en que el contenido de la ley no sirve sino como parámetro controlado o límite de la legalidad del texto. Y en consecuencia, sólo puede tacharse de ilegal alguno de sus preceptos si contradice frontalmente las normas legales que configuran autonomía universitaria y es válida toda norma estatutaria respecto de la cual quepa alguna interpretación legal”.

Esta doctrina, también avalada por el Tribunal Supremo (Sentencia de 12 de junio de 1990, entre otras), suponen, que el control que puedan practicarse sobre el contenido de estatutos con ocasión de su aprobación por el Consejo de Gobierno de las respectivas comunidades autónomas será de legalidad, pudiendo por tanto las universidades ejercer su poder de autogobierno con la selección de las opciones organizativas que le sean más idóneas.

Más aún, para MUÑOZ, M (2000)), la concreción del poder normativo universitario que establecía el anterior artículo 6 de la ley orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de reforma universitaria, y el mismo artículo 6 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, tiene una serie de condicionantes:

- a) Aunque la LRU y la LOU contenían múltiples remisiones del gobierno para desarrollar y regular diferentes materias mediante reglamentos ejecutivos, (art. 34,2 enseñanzas y títulos; art. 42 acceso a la universidad; art.48,2 modalidades contratación laboral personal docente, entre otros), existen unos límites básicos: que el desarrollo reglamentario se realizará dentro límites de la ley que ejecuta, de forma que “se trata de hacer operativa y aplicable la norma principal, no de subvertirla ni ampliar la regulación más allá de lo que sea imprescindible para hacerla operativa”, MUÑOZ, M (2000:24), lo que la jurisprudencia lo considera como un “complemento indispensable”.
- b) Asimismo, cada norma de una administración externa a la universidad en el desarrollo de la ley de reforma universitaria tiene que respetar a los principios de la remisión normativa, y de la protección que se dispensa a la propia autonomía universitaria, así como los reglamentos de desarrollo tienen que respetar el límite de la garantía constitucional del principio de autonomía, o la del contenido esencial de los derechos fundamentales.
- c) Igualmente, la normativa reglamentaria no puede desconocer las reservas hechas al estatuto en favor de sus normas propias para regular por sí mismos aquellas materias y órganos que estructuran los rasgos esenciales de la organización universitaria, lo que se ha venido en denominar como una “reserva material del estatuto” (BAÑO,J.M:1995:46),de forma que todo aquello que deba ser regulado por los Estatutos no podrá ser reglamentada por otra tipo de norma reglamentaria universitaria, prohibiéndose la remisión en blanco a normas inferiores, debiendo formar parte del contenido obligatorio de los Estatutos, por ser quienes deben establecer una regulación adecuada a de los rasgos esenciales de la organización universitaria, de acuerdo con los parámetros fijados en el artículo 2 a, b y c) y 13 de la LOU.
- d) Pero junto con los límites más precisos de las normas de la LRU, los estatutos deberán respetar además de la Constitución, las normas que desarrollen derechos fundamentales, y todas aquellas que disciplinan el régimen jurídico básico de las administraciones públicas, conforme al artículo 149.1.18 de la CE, y más concretamente la aplicación de la leyes 39 y 40/2015 de 1 de octubre, o de las normas autonómicas que desarrollen aspectos también básicos del régimen jurídico administrativo y que puedan afectar el ejercicio las competencias universitarias.

Respecto al resto de normas que también pueden integrar la potestad normativa de las universidades, la LOU tan solo concreta en su artículo 2.2 que éstas podrán regular sus propias normas de régimen interno.

Sin embargo, MUÑOZ, M (1995: realiza una clasificación más esquematizada de lo que denomina “normas infra estatutarias”:

- a) Normas de carácter interno, reguladores de aspectos organizativos de órganos inferiores o de aspectos relativos a profesores y alumnos, principalmente de

aspectos meramente administrativos y procedimentales, cuyo principal problema que plantean es el de su elevado número y del déficit en cuanto al principio de publicidad y transparencia de los mismos.

- b) Reglamentos dictados por remisión o desarrollo de la LOU u otras normas estatales o autonómicas que lo prevean, que no teniendo el contenido esencial de los reglamentos organizativos, pueden establecer una regulación material sustantiva en amplias materias universitarias, como las relativas a enseñanzas oficiales, planes de estudio y de investigación..., o de especial consideración, como en la elaboración de los presupuestos y la programación plurianual, en los que se establecen los parámetros y procedimientos conforme a los cuales dederan desarrollar estas competencias económicas financieras, con el objetivo primordial de poder realizarse un posterior control por los órganos correspondientes.
- c) Reglamentos dictados en materia de competencia de la Universidad, pero que, en rigor, no desarrollan los estatutos en aspectos de gran importancia, por referirse a las disposiciones dictadas por el órgano de gobierno de la institución, el Consejo de Gobierno, en ámbitos de la competencia universitaria.

Sobre la duda planteada sobre si estas normas tienen la habilitación jurídica suficiente en relación con la doctrina tradicional el principio de legalidad, en algunos estatutos se incluye que el Consejo asumirá la potestad reglamentaria no atribuida a otros órganos colegiados, o contienen clausulas generales de complemento estatutario atribuyendo al Consejo una potestad para “dictar disposiciones complementarias de aplicación y desarrollo”, o de las “normas necesarias para el cumplimiento de sus fines”, que tiene su justificación dentro del fundamento Constitucional de la autonomía que le confiere a la universidad un poder de autorregulación propio, y que tendrá como límite los propios estatutos, además del resto del ordenamiento jurídico.

Visto el alcance de la potestad normativa de las universidades, también es necesario tener en cuenta, que en mi opinión, la relación directa entre autonomía universitaria y las posibilidades de autoorganización de las universidades que permite la LOU, les garantiza una considerable capacidad para disponer de su organización a través de sus propios estatutos, con la creación de estructuras específicas de soporte a la investigación y la docencia (art 2.2,C LOU), con la creación de Institutos Universitarios de Investigación propios o conjuntamente con otras entidades públicas o privadas (art.10 de LOU), como con la creación de empresas, centros o estructuras mixtas de base tecnológica (art. 41.1,g y 3 de LOU), así como la creación de empresas, fundaciones y otras personas jurídicas (art.84 LOU) para la promoción actividades por si mismas o en colaboración con otras entidades, públicas o privadas, relacionadas por lo general con la cultura y la extensión universitaria, incluida en ella la docencia especializada, que siendo asumidas también como fines propios de las universidades les permite una diferenciación y visibilidad institucional.

A esta base habría que añadir, como ya he expuesto, el efecto amplificador de la potestad de autoorganización de la utilización de estos órganos o institutos jurídicos, para el desarrollo de las amplias funciones que establece la LOU (art.1º) al servicio de la sociedad.

Sin embargo, en mi opinión, no siempre se ha aprovechado al máximo por las Universidades esta potencialidad de la autonomía institucional prevista en la LOU, o desarrolladas en sus estatutos, y las instituciones que sí se lo han propuesto en su planteamiento estratégico, han creado un perfil propio marcando una clara diferenciación, reconocimiento y referencia entre el resto de las universidades en su gobernanza.

Este es el caso, sin ser exhaustivo en este apartado, ejemplos de la universidad de Barcelona con la creación de estructuras de transferencia e innovación mediante el impulso de una “UB innovadora” y donde su cultura y gobernanza gira en torno a la investigación, con los Centros de Investigación, los Grupos de Investigación, y las Comunidades de Investigación Estratégica (CORES); o la propuesta de simplificación de estructuras, centros y departamentos previsto en el “Plan marco UB Horizonte 2020”, que ya se ha realizado en la Universidad Complutense de Madrid mediante el Plan Director de Reordenación de Estructuras de la Universidad; o mediante las últimas leyes en materia universitaria, como la Ley 6/2013, de 13 de junio, del Sistema Universitario de Galicia (DOG num.125, de 3 julio), que contempla la creación de Centros y Unidades de I+D+I y de Unidades de Investigación de excelencia; o la Universidad Nebrija Global Campus, mediante la Unidad de gestión e investigación para la implementación de metodologías y tecnologías virtuales y herramientas educativas; o en las universidades de Cantabria y Córdoba, donde los grupos de investigación y los Institutos Universitarios son el eje de su gobernanza.

En la misma línea, en la USAL, la respuesta organizativa ha sido crear una organización basada en la gestión de proyectos mediante un servicio unificado con la agrupación de tres unidades: la unidad de medios de comunicación audiovisual, la unidad de aprendizaje digital, y la unidad de creatividad y experimentación.

También es preciso reconocer que la potestad de autoorganización de las universidades, principalmente mediante sus estatutos, es un poder no agotado o utilizado por completo, pero sí es limitado en los términos recogidos en el art. 6º de la LOU relativo al régimen jurídico de estas instituciones. Igualmente, diferencia en su Título II la regulación de las estructuras, del Título III relativo al Gobierno y representación de las Universidades.

Esta diferenciación que es muy relevante, la señala MORA, M (2018:11) refiriéndose a la existencia de una organización centralizada de carácter reglado y obligatorio en cada universidad, y otra descentralizada para el ejercicio de la docencia y la investigación, junto con una organización de creación discrecional para cada una de ellas.

En todo caso, la LOU (art 13) establece unos mínimos (“al menos” en los términos de la LOMLOU), en el establecimiento por los estatutos de los órganos colegiado y unipersonales, a la que deben añadirse otros expresamente señalados, como el Defensor Universitario (Disp. Adicional 14), permitiendo en todo caso, los órganos creados o desarrollados en los Estatutos según las previsiones de la LOU.

Es de señalar, que cuando la LOU se refiere a la composición de los órganos de gobierno y representación, utiliza una escala de mínimos y máximos (o “al menos” en los términos de la LOMLOU), para cada uno de ellos, combinándolo con la libre disposición de los Estatutos para su desarrollo, según las previsiones de la LOU.

Así para el caso del Consejo de gobierno establece unos mínimos: el rector, secretario general y gerente, y un máximo de 50 miembros, y dirigiendo a la disposición de los estatutos la composición de los representantes del resto de miembros de la comunidad universitaria, con la opción también estatutaria de incluir a los miembros del Consejo Social; en el caso del Claustro, igualmente fija los mismos mínimos del gobierno, y un máximo de 300 miembros, dejando a los estatutos el resto de la composición de sus miembros, con la salvaguardia de un mínimo, que es mayoría en la representación del profesorado doctor con vinculación permanente, con el fin de garantizar la mayoría académica, justificado por la doctrina jurisprudencial, que garantiza que las decisiones de naturaleza estrictamente académica, se adopten por órganos en los que el personal docente e investigador tenga una representación mayoritaria.

Respecto a los decanos y directores, delimitadas claramente sus funciones por ley, serán los estatutos y las normas infraestatutarias o internas de la institución, quienes desarrollen los aspectos relativos a su funcionamiento y procedimientos, al igual que ocurre con los Institutos Universitarios.

El Consejo Social, al que por su forma de composición y designación de sus miembros, está principalmente regulada por las leyes de la Comunidad Autónoma, se le suele considerar un órgano externo a la universidad, que en todo caso, tendrá un mínimo de representación en los tres cargos comunes de los “órganos académicos” de la universidad, y una representación del resto de colectivos elegidos por el Consejo de Gobierno.

El rector, en el ejercicio de sus competencias para la dirección gobierno y gestión, tiene más amplias facultades para designar a sus vicerrectores que le auxilien en las áreas de gobierno, al secretario general y gerente, y los órganos de asistencia y asesoramiento que necesite, como es el caso de los Directores de Área en la universidad Politécnica de Valencia, o los Delegados del rector en la universidad Autónoma de Madrid, que por lo general, coincidirán con las principales acciones estratégicas u objetivos prioritarios de la institución, como puedan ser la internalización, la empleabilidad, la docencia digital, la igualdad de género, etc.

De esta forma, aun cuando existe un mínimo común denominador en la regulación de los miembros, de la composición y funciones de los órganos de representación y gobierno de las universidades, existe igualmente una amplia disposición a favor de los estatutos y de la propia remisión legal efectuada a las universidades, para la configuración de una gobernanza específica y diferenciada en función de sus objetivos estratégicos, que dará a su vez diferentes resultados en sus actividades, que serán las buenas prácticas que determinen un eficaz desempeño y rendimiento de las instituciones.

En mi opinión, es una realidad en la práctica de las universidades, la generosa creación de órganos de apoyo, auxiliares y de asistencia a órganos delegados, o de nueva creación para nuevas funciones o actividades, o de comisiones delegadas de órganos anteriores, en una escalada piramidal que va en contra de cualquier principio de agilidad y eficacia en la toma de decisiones, primando a su vez la colegialidad de la mayoría de estos órganos, y la amplia representación de distintos intereses en el gobierno de las instituciones, en el cumplimiento de la garantía de este principio legalmente reconocido en el art 6.3 , 15, y 16.3 de la LOU.

En cuanto a los centros y estructuras, integrados por Facultades y Escuelas, no se trataría de estructuras cerradas sino acordadas por los órganos de las propias instituciones, en los términos del art 8º de la LOU, con la limitación de la declaración de inconstitucionalidad y nulidad del apartado 2º, en los términos del FJ 5.c), en la redacción dada por el art. 6.2 del Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, por Sentencia del TC26/2016, de 18 de febrero.

No obstante, puede quedar en manos de los estatutos o de sus normas de desarrollo de la creación de otras estructuras o centros necesarios para el desempeño de sus funciones (art 7 LOU), un componente de flexibilidad y amplitud en relación asimismo con la posibilidad de la creación de Institutos Universitarios de Investigación propios, o conjuntamente con otras entidades públicas o privadas (art.11 LOU)

Respecto a la participación de los diferentes intereses y sectores de la universidad, el anterior artículo 4º de la LRU, se refería que “la universidad se organizará de forma que en su gobierno y en de sus centros quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria,” de acuerdo con sus funciones que a cada uno de aquellos corresponda en relación con los señalados en el artículo 1 de la presente ley”, esto es, docencia, investigación, y el estudio y otras actividades de extensión universitaria, junto con la propia representación y participación de los intereses sociales en el Consejo Social.

En la actual redacción del art. 6 de la LOU, matiza el principio de participación, en tanto no es predicable del entero gobierno de la institución, sino que lo concreta a sus órganos de gobierno y representación, y en los términos contemplados por la norma.

Estas matizaciones y la anterior regulación que había introducido el art 4 de la LRU en relación con el principio de representación, dio lugar a que BAÑO, J.M (1995:48-49) planteara la duda de si la autonomía esta al servicio del autogobierno de empleados y usuarios del servicio público universitario, o si concierne preferentemente a las libertades académicas relacionadas con la enseñanza y la investigación.

Sin criticarlo, argumentaba que la participación, en el caso de los alumnos y del personal ajeno a la docencia e investigación, si era lógico que la actividad de la universidad, así como su autonomía, que se fundamenta legalmente en el principio de libertad académica, quedaría desvirtuada por una vía indirecta, a través de los propios estatutos, determinando o ponderando no adecuadamente la voluntad de quienes representaban a los cuerpos docentes universitarios, referida ésta reflexión sobre la remisión que hacia la LRU a los Estatutos universitarios, en relación con la composición del Claustro.

Citando a GARCIA DE ENTERRIA,E (1998), realiza una interesante clarificación del alcance de la participación, manifestando que las universidades europeas continentales “ han descubierto que no han ganado con la búsqueda de su sustrato real de autonomía en el principio de participación, una mayor independencia real, sino en ocasiones lo contrario”, como pueda ser el que exista un mayor control, burocratización y rigideces, ejercitados además por quienes no tienen el sustrato esencial “autonómico”, como pueda ser por quienes tienen, o actúan por intereses políticos, locales, o personales, tantas veces contradictorios con ese núcleo esencial.

Esta misma argumentación puede realizarse en relación con la composición y funcionamiento del Consejo Social, que debería ser el órgano por excelencia de participación e interrelación de la sociedad en la universidad, con miembros representativos de los sectores de la cultura, de la economía, de los intereses sociales y laborales y entre ellos, un estudiante y un representante del personal de administración y servicios, y sin embargo, se ha destacado el déficit real y en la práctica de su funcionamiento, precisamente por los criterios de designación de sus miembros, por su falta de representatividad y dedicación, y por la dependencia del poder político que les designa, en el caso de los Consejeros designados por la Comunidad Autónoma, o propuesto por el propio rector, y lo que en mi opinión es más importante, porque en la práctica habitual de sus funciones no tienen ningún carácter decisorio o vinculante para la universidad sobre las cuestiones que previamente vienen acordadas por el Consejo de Gobierno, como es la aprobación de los presupuestos y las cuentas anuales de la universidad, ni para la programación plurianual, o del propio e inexistente Plan anual de actuaciones destinado a promover las relaciones de la universidad con su entorno, que debería ser una de sus principales competencias para justificar y dar visibilidad de sus actuación en la universidad.

La realidad también es que, los Consejos Sociales, como señala MORA, M (2018) no es en puridad un órgano surgido de la universidad, ni tampoco sentido como tal, y en ese sentido GAVIRA, I (2016:31,33) resumiendo la realidad de la institución, afirma que los Consejos Sociales se han convertido en “órganos cansados, alejados de la realidad y casi completamente desconocidos para la propia comunidad universitaria y para la sociedad en general”.

Este es un déficit de funcionamiento destacado en los sucesivos informes de reforma universitaria y en el de los propios Consejos Sociales en su conjunto, que en mi opinión, se debería abordar adecuadamente en el proceso de reforma, integrándolo en el gobierno de la universidad, porque de lo contrario se desnaturaliza la esencia de la autonomía de la universidad para atender los intereses, demandas y retos de la sociedad, y como dice la LOU en su preámbulo, para “una Ley de la sociedad para la Universidad(...)para intensificar su necesaria y fructífera colaboración”, y no solo la de los titulares de las libertades académicas.

8.1.2.La autonomía universitaria y los principios de buena administración y buen gobierno.

Igualmente, una consecuencia de la necesaria modernización y ordenación de la actividad universitaria, en mi opinión, es que a la vez de la necesaria renovación de las estructuras organizativas, su actividad también debe estar presidida por los principios de eficacia, eficiencia, responsabilidad y transparencia, principios todos ellos que, son esenciales para una autonomía real de la universidad, y vinculados a un buen gobierno en la institución.

Si la Constitución define a la Administración, y con ello a las universidades, como unas organizaciones que sirven con objetividad los intereses generales (art. 103.1 CE) en su caso el servicio público de la educación superior al servicio de la sociedad, las reformas universitarias deberán realizarse conforme a este objetivo, y además, como señala en su artículo 9.2, promoviendo las condiciones para que las libertades y la igualdad de los individuos y los grupos sean reales y efectivos, facilitando la participación de todos los ciudadanos, y el derecho

fundamental a la buena administración y al buen gobierno, reconocido en el artículo 41 de la Carta de Derechos Fundamentales, como un nuevo modelo de las políticas públicas de la administración con la sociedad.

Para RODRIGUEZ ARANA, J (2006), la participación en relación con el ejercicio del buen gobierno y de la administración, aparece con una doble dimensión: como objetivo público, pero igualmente y lo que es más importante en mi opinión, resalta su instrumentalidad como un nuevo método en las nuevas políticas públicas, que tendrán como finalidad institucionalizar la participación y el acceso al conocimiento de los asuntos públicos que les afectan, y a los resultados de las actividades o servicios demandados por los ciudadanos, y por la sociedad en general.

Si la OCDE en 1987 se manifestaba en la necesidad de una administración al servicio del público que fuese receptiva, en el 2011 seguía insistiendo en la necesidad de garantizar la receptividad de los gobiernos y las administraciones públicas, junto con una gestión de los recursos públicos no solo más eficaces y eficientes, sino más importante y en relación con lo que hemos señalado, más democráticos y participativos, de forma que respondan a las necesidades de los ciudadanos.

Todo ello nos lleva a configurar la autonomía universitaria, junto con los principios de legalidad, eficacia y eficiencia, participación, la transparencia y la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas se ha venido realizando por el Tribunal de Cuentas, refiriéndose a las universidades con anterioridad a la Ley de Régimen Jurídico del Sector Público, Ley 40/2015 como entes jurídicos integrantes del Sector Público, y en consecuencia, sujetos a la fiscalización plena de toda su actividad económica financiera.

El mismo criterio era compartido por los órganos de control externo propio de las Comunidades Autónomas de las que dependían territorialmente las respectivas universidades, y así en el V Encuentro Técnico de estos órganos se concluía:

“Las Universidades son parte del Sector Público, que, aunque gozan de diversas peculiaridades producto de la autonomía universitaria, su pertenencia al ámbito de las Administraciones Públicas implica la obligación de rendir cuentas y de someterse a la actividad fiscalizadora de los órganos de Control Externo competente”.

Tras las sucesivas asunciones de competencias en materia educativa por las Comunidades Autónomas, en el marco de lo establecido en sus leyes de presupuestos, las universidades por su propia autonomía reconocida constitucionalmente, y en consecuencia por su propia capacidad de autogobierno y de autorregulación, podrán elaborar programaciones plurianuales de convenios y contratos-programas para la financiación de las instituciones, que incluirán sus objetivos, y muy importante, los criterios de evaluación de los mismos (art. 81 LOU), siendo dos elementos muy relevantes del ejercicio de su autonomía, en este caso en su dimensión económica financiera.

Asimismo, en el ámbito de la autonomía universitaria, que no puede desvincularse de la necesaria autonomía económica y financiera reconocida para el cumplimiento de sus fines, y para un funcionamiento exigible de calidad, y asimismo en el marco de las normas de procedimiento y procedimientos para el desarrollo y ejecución presupuestaria y contable que

se establezcan por las respectivas Comunidades Autónomas, las universidades a través del Consejo de Gobierno, elaboraran su presupuesto anual, que junto con la programación plurianual, será aprobado por el Consejo Social.

Al Consejo Social, le corresponde en este sentido una de sus mas importantes funciones, la aprobación del presupuesto anual de la institución y sobre todo, como órgano de la sociedad a la que la universidad debe rendir cuentas, le correspondería la competencia legalmente prevista, (art 14.2 LOU),y en mi opinión la más importante y necesaria, como es la supervisión de las actividades de carácter económico de la universidad sobre todo en cuanto a la evaluación del rendimiento de sus servicios, del retorno a la sociedad de la transferencia del conocimiento realizado, y del desarrollo e impacto de las actividades de la institución en el entorno socioeconómico y cultural en que se integra.

De hecho, estas importantes competencias ya habían sido recogidas en sus normativas de desarrollo, como en la Ley 1/2003 de 19 de febrero, de Universidades de Cataluña, que le otorga competencias para contribuir a la supervisión y a la evaluación de la calidad, rendimiento y viabilidad económica y social de la universidad (art. 88,d), o en la Ley 6/2013,de 13 de junio, del Sistema universitario de Galicia, que incluye en el ámbito de supervisión de las actividades universitarias, la solicitud a las administraciones publicas la realización de informes e inspecciones de los servicios que presta la universidad (art.75.4).

Este objetivo, que en mi opinión daría un mayor sentido y contenido al Consejo Social como órgano integrado en la institución, también justificaría la visibilidad de la participación de la sociedad en la universidad.

Aparte de la supervisión y rendición de cuentas ante el Consejo Social, las universidades deberán rendir cuentas de su actividad ante el órgano de fiscalización de las Comunidades Autónomas respectivas, y son las propias instituciones en el ejercicio de sus competencias para la propia organización universitaria, quienes han creado las unidades de Control interno, que son las que han venido realizando una función de auditoría interna, con una dependencia según señala ARIAS,A (2015:520) siguiendo un estudio realizado por CAMPOS ARANA ,C (2011), estarian bajo la estructura del Gerente (48%), del Rector (28%), y su dependencia funcional se concentraría en el Rector o el Gerente (44% y 20% respectivamente).

Destaca en el estudio realizado, que tan solo en tres casos la dependencia de la unidad de Control interno depende orgánicamente del Consejo Social, al que le correspondería la posterior supervisión de las actividades económicas financieras, y que en cuanto a sus funciones mas relevantes se concretan en la fiscalización/intervención y control interno, en su vertiente económico - financiera y presupuestaria, pero mucho menor respecto a los aspectos de la eficacia y eficiencia de las actuaciones realizadas, esto es, a una adecuada rendición de cuentas de los resultados obtenidos por las actividades de la institución, en la línea de las propuestas de los sucesivos informes de reforma universitaria.

En este sentido, ARIAS,A (2015) también señala la infrautilización de estos órganos de control y de las enormes posibilidades que tienen para conseguir una mayor calidad en la gestión universitaria, por lo que en la línea de los auditores y de los Consejos o Tribunales de Cuentas Autonómicos, “el encuadramiento de la Unidad de control interno no puede ser otro que su

adscripción al Consejo Social”, como garantía de su independencia, pero igualmente en aras del cumplimiento más eficaz de sus funciones y para poder ejercer sus responsabilidades en la supervisión de las actividades de carácter económico y del rendimiento de los servicios universitarios, que le atribuye el artículo 14.2 de la LOU.

La transparencia en la gestión, como señala NEVADO-BATALLA, P.T (2014), también constituye un instrumento fundamental del control, evaluación y de participación incorporado en el ámbito de las Administraciones Públicas, y en concreto a las universidades, en el ámbito de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (art. 21, d).

Aparte de esta evaluación y de la transparencia legalmente prevista, las universidades están sometidas a evaluaciones constantes por parte de la sociedad, mediante rankings nacionales e internacionales sobre los resultados de su actividad docente, investigadora, de sus actividades de extensión universitaria y de los servicios complementarios, lo que les permite una visibilidad y diferenciación de su actividad entre ellas, por lo que ésta rendición de cuentas a la sociedad, les confiere asumir un alto grado de exigencia en sus prácticas de transparencia y buen gobierno.

En el ámbito de las universidades, la Fundación Compromiso y Transparencia viene realizando “Informes anuales de transparencia en la web de las universidades españolas”, en el que se recoge el cumplimiento de estas en base al cumplimiento de la difusión de la información relevante de la organización haciendo la visible, accesible a todos los grupos de interés, y si ésta se realiza de forma íntegra y actualizada.

A modo de ejemplo en el informe realizado en el 2018 se realizó sobre la totalidad de las actividades y resultados de la institución académica sobre las siguientes áreas: 1º) sobre el plan estratégico institucional; 2º) sobre la política y gobierno, para conocer la estructura y composición y actividad de los órganos de la institución; 3º) de personal, relativa a oferta de recursos humanos, perfil del personal docente investigador; 4º) oferta de titulaciones y demanda académica; 5º) información relevante para alumnos; 6º) información económica (presupuestos, cuentas anuales, e informes de auditoría o control interno); 7º) información sobre el desempeño general en la universidad, resultados relacionados con la actividad investigadora, rendimiento académico o calidad de la docencia y; 8º) información sobre la supervisión y rendición de cuentas del Consejo Social.

Sobre la totalidad de las universidades analizadas, éstas se clasificaron como 19 de ellas transparentes, 23 traslucidas y 7 opacas, y sobre cada una de las áreas destacaba: a) el “alto cumplimiento” del área de gobierno y de información económica, así como la “buena información” sobre la atención y comunicación con el alumno y la importancia que se concede a la planificación estratégica de la institución, aun cuando ésta o bien no está actualizada en algunos casos, o en otros en proceso de elaboración, siendo b) de “baja información” relativa y relevante del personal docente e investigador, y de los indicadores de investigación por la falta de actualización, y ;c) destaca los “niveles más bajos” o déficit del cumplimiento en el Consejo Social, y sobre todo destacando la ausencia de un aspecto esencial en su papel, como es el referido al informe de responsabilidad social.

El objetivo del rector y del gobierno universitario, así como del Consejo Social como máximos responsables de la transparencia y visibilidad de la rendición de cuentas de la institución, deberán en mi opinión, no solo facilitar el acceso a los contenidos de la información que tenga la mayor relevancia y objetividad sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, sino también del uso de las prácticas de buen gobierno para dar respuesta a las expectativas y demandas de los diferentes grupos de interés: alumnos, personal de administración y servicio, profesorado, financiadores, proveedores, contratistas, el resto de administraciones públicas, y en general a la sociedad civil.

Junto a estos condicionantes de la autonomía y de la potestad de autoorganización, la Ley 39 y 40/2015 vienen a modular unos principios para su aplicación a la potestad reglamentaria de las universidades.

Partiendo de que en su aplicación el apartado c) del artículo 2.2 de la Ley 39/2015, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, no incluye a las universidades en la categoría de Administraciones, estableciendo la aplicación de su régimen jurídico a éstas con carácter supletorio, en ausencia de una regulación específica en su normativa, y con relación a la Ley de Régimen Jurídico del Sector Público, Ley 40/2015, en su ámbito de aplicación se refiere a las administraciones públicas como el sector público del que también formarían parte las universidades, no en condición de administración pública, sino como un ente de derecho público dependiente de las respectivas administraciones públicas, en sintonía con la concreción realizada en el art.2º de la Ley Orgánica 1/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y estabilidad.

Frente a esta indeterminación, RIVERO,R (2016) señala como en el ámbito de aplicación de las normas administrativas relativas al régimen jurídico y del procedimiento administrativo y reguladora de la jurisdicción contencioso-administrativo, en las Sentencias del Tribunal Constitucional (STC de 29 octubre 2012) y en la propia Ley Orgánica de Universidades, y más en concreto en algunos estatutos como el de la Universidad de Valladolid, han considerado a las universidades como “entes públicos de carácter institucional, aunque con algunos rasgos corporativos vinculados a su característica autonomía académica”, en la expresión de SOUVIRON,J.M.(1988:202-201),y en consecuencia, el resultado es que con la aplicación de los principios de organización y funcionamiento de las Administraciones Públicas, se ha “pasado de un régimen completo y directamente aplicable, a otro de forma supletoria, y sin detallar la alternativa de aplicación directa”.

Analizada la normativa citada de la Ley 39/2015, de los artículos 128 y siguientes se deduce su aplicación de los límites materiales en la elaboración de normas reglamentarias y disposiciones administrativas, el respeto al principio de jerarquía normativa en los términos aplicables en el resto del ordenamiento jurídico, el principio de publicidad de las normas en el art. 131, con las modulaciones que se realicen con las propias normas que a este respecto elaboren las universidades, en materia de implantación y adaptación de las herramientas y de la Administración electrónica, como señala RIVERO,R (2016:242-245), por las especialidades del sistema universitario, como pueda ser con los procesos relativos a la internalización y trámites de alumnos extranjeros, en los que las universidades tienen dos opciones: adaptar a sus

peculiaridades mejorando los presupuestos de la ley , o invocar sin más su cumplimiento supletorio.

No obstante donde la Ley 39/2015 sí que tiene una especial referencia, es en la exigencia de que las universidades, en el ejercicio de su potestad conforme a lo dispuesto en el artículo 129 de la citada ley, actúen de acuerdo con los principios de necesidad, eficacia, proporcionalidad, seguridad jurídica, transparencia y eficiencia, todos ellos aplicables a la propia autoorganización universitaria, en los que en mi opinión, existe una tendencia reglamentista más allá de la necesaria para el cumplimiento de los fines de los órganos, igualmente sobredimensionados tanto por su número como por sus miembros, lo que conduce a una yuxtaposición entre los mismos, y a un marco normativo que dificulta la toma de decisiones integrado, ágil y eficiente en la institución.

En en contexto de estos principios exigibles a las administraciones publicas en general, y a las universidades, deberían completarse en mi opinión con la necesidad de que estuviesen estructuradas y organizadas para evitar la burocratización, con el objetivo de aproximar los servicios a sus destinatarios, asegurando la adecuada participación de los actores responsables de las instituciones u organizaciones, con el objetivo igualmente de una gestión efectiva.

En el mismo articulado, apartado 5 del art.129 reitera la aplicación del principio de transparencia en los términos establecidos en la Ley 19/2013, de Transparencia, y la necesidad de evitar cargas administrativas innecesarias, y en mi opinión muy importante, a efectos de la evaluación del impacto de las políticas y actuaciones realizadas en relación con su potestad normativa, en el art 130, la necesidad de revisar periódicamente su normativa para adaptarla a los principios de buena regulación, y para comprobar en qué medida las normas en vigor han conseguido los resultados previstos, si estaba justificada, y correctamente cuantificado el coste y las cargas impuestas en ella, como criterio exigible no solo de eficacia, sino igualmente de eficiencia en su actuación.

Finalmente, podemos destacar la aplicación del principio de participación, característica de la organización en las instituciones universitarias y de su garantía Constitucional en el art 105 a), en este caso en la elaboración de los reglamentos con la obligatoriedad de sustanciar una consulta a través del portal web de la Administración correspondiente, con carácter previo a su aprobación, con el que se permitirá a los sujetos y organizaciones mas representativas y directamente afectados, recabar su opinión con el fin de mejorar la calidad normativa de la institución.

Estas previsiones contenidas en la Ley 39/2015 que en mi opinión pueden ser aplicadas en el ámbito universitario en la línea de la Recomendación de la Comisión y al Parlamento Europeo (2005) “Legislar mejor para potenciar el crecimiento y el empleo en la Unión Europea”, con el objetivo de mejorar la calidad de las normas, que igualmente las instituciones universitarias deben asumir entre sus objetivos institucionales de un buen gobierno y de los principios de buena regulación, y en mi opinión, todos estos principios junto con los relativos a la participación de la comunidad universitaria, la transparencia y publicidad de las normas, y el de un “gobierno abierto”, en la universidad, con todas las posibilidades que ofrece para su implicación e interacción con la sociedad, deberían y van a estar presentes seguro, en las

tendencias de las reformas y de la mejora de la dirección y gestión de las administraciones, y muy especialmente en las universidades.

8.2 La gobernanza

8.2.1 Del gobierno a la gobernanza global

Como hemos destacado en este trabajo, la globalidad es uno de los principales elementos y retos del cambio en el que encuentran las instituciones universitarias. Este cambio implica en principio una evolución desde el gobierno a la gobernanza, lo que se traduce en que los gobiernos nacionales han dejado de ser la única fuente de autoridad política, en la medida en que toda una variedad de actores y entidades políticas, tanto nacionales como internacionales, se ven involucrados en las decisiones políticas, incluidas las educativas, y es un aspecto relevante para determinar el alcance y contenido del gobierno universitario y sus propuestas de reforma.

La gobernanza, en su más reciente caracterización en la literatura, puede ser explicada para indicar los cambios en las estructuras y en el *modus operandi* de los gobiernos, vinculados principalmente por los efectos de la globalización (ROSENEAU, J.N, 1997). A su vez, estos cambios están relacionados con la aplicación de las nuevas gestiones públicas aplicadas en todo el sector público, incluidas las universidades, tanto las estructuras administrativas como en las prácticas de las instituciones, en lo que se conoce como la nueva gestión pública (CLARKE y NEWMAN, 1997).

Asimismo, estos cambios también están ligados con la liberalización del mercado frente al estado, y a la incorporación de los conceptos y métodos de empresas y del mercado, así como a unas nuevas relaciones del sector privado dentro de las estructuras públicas, lo que en el caso de la enseñanza, ha dado lugar a un mercado enseñanza superior global (MARGINSON, S, 2008), y a la creación de un cuasi mercado con sistemas de enseñanza en todo el mundo (BALL, S, 2008).

Igualmente, como señala DALE, R (2006:27), es una evidencia ampliamente aceptada, que los estados al menos hayan cedido parte de su soberanía a las organizaciones supranacionales, con el fin de perseguir mejor sus propios intereses nacionales, y estos cambios que han sido representados en la concepción de un cambio del modelo de gobierno al de gobernanza, son los que han tenido su implicación sobre los Estados y sobre sus políticas educativas.

Un aspecto de esta transición desde el gobierno a la gobernanza, como hemos señalado, es la nueva gestión pública, que a veces se ha llamado “gestiónismo corporativo”, como una respuesta estructural a los flujos de la globalización y del cambio en los regímenes políticos contemporáneos. Las estructuras y prácticas burocráticas tradicionales se consideran demasiado lentas e ineficaces, por lo que surge la demanda de las corporaciones transnacionales y del mercado global para atender a los nuevos requerimientos de las empresas y de la sociedad, con nuevos modelos de gestión y destrezas específicas para la dirección: objetivos de rendimiento, separación clara de funciones y competencias, instrumentos de la dirección estratégica para las instituciones, entre otras.

La OCDE (1995:7) ya debatió sobre si las estructuras estatales burocráticas estaban “excesivamente centralizadas, eran inflexibles, y estaban vinculadas a las normas, y haciendo hincapié en el procedimiento en lugar de los resultados”.

La nueva gestión pública precisamente, se dirige a los resultados y se centra en los *outputs*, en el rendimiento, y además estos resultados han de lograrse de la manera mas eficiente y con el mínimo gasto posible, y todo ello significará el logro de las metas, y de los objetivos deseados.

Este nuevo escenario globalizado es el que va a condicionar unas nuevas formas de dirigir las empresas, pero también las organizaciones y las instituciones, donde el foco de la acción del gobierno estará centrado en lo que se ha denominado como un “pensar calculante o computable” (CEREZO,2011), cuya finalidad consiste en operar con el fin de una mayor eficiencia, y valorando la gestión tan solo por los resultados obtenidos.

Este planteamiento, que puede parecer exagerado, supone en definitiva una nueva forma de dirigir la implementación de las políticas y de los resultados a través del establecimiento de objetivos, y de la creación de indicadores de rendimiento en relación precisamente con esos objetivos, lo que también se traducirá en una necesidad de adaptación de las estructuras, de los recursos de la organización, y de las nuevas relaciones con los agentes externos que se establezcan en función de los objetivos esperados.

Esta reestructuración o ingeniería cultural, como lo define BALL,S (2008:47), lo argumentaba para reconstituir o redefinir el carácter de la relación entre los Ministerios de Educación, que serían los que establecen los objetivos políticos, y crean los regímenes de responsabilidad en las escuelas, y las instituciones educativas, que son quienes deben centrarse en lograr sus objetivos políticos, y satisfacer así las demandas de responsabilidad, y también de la sociedad.

Supone en definitiva en este contexto, y nos interesa destacarlo, una nueva relación entre la producción del texto político y de sus fines por parte del gobierno, y por otro lado, la puesta en práctica de la política mediante su implementación, que implica una dirección más distante o descentralizada del poder político, y una nueva forma de rendir cuentas de los resultados, con la nueva forma de gestión pública a la que hemos referido.

Pero con estos cambios, es oportuno destacar en mi opinión, que no deberíamos considerarlo como una desregulación o pérdida del control político, sino como una “reregulación”, tal como afirma BALL,S (2008:43), en la que ésta nueva forma de rendir cuenta de los resultados de las instituciones, se basa en las relaciones de confianza vinculados por contratos programa u otros procedimientos de tipo contractual, y constituido a través de una nueva cultura del rendimiento para las instituciones a través de los rankings de clasificación, de indicadores de rendimiento, y otros instrumentos de evaluación, debiendo centrarse los esfuerzos de las instituciones en estos contextos, en modificar los sistemas de dirección educativa, para una nueva forma de gobernanza y de una nueva gestión pública, mediante la descentralización política y administrativa, y con fórmulas de coordinación y control del sistema educativo.

La OCDE en su informe de 1995, *Gobernanza en transición: reformas en la gestión pública de los países de la OCDE*, utilizaba el término descentralización, referido a “la concesión de la mayor autoridad para la toma de decisiones de autonomía bajo condiciones específicas”.

Pero sin embargo, dentro concepto de descentralización, es interesante destacar las diferentes modalidades que señalan RIZVI,F y LINGARD,B (2013:157), y entre ellas interesa destacar: 1º) la descentralización democrática, que tiene su énfasis en la toma de decisiones en la comunidad, y de esta forma, se entiende que la gobernanza involucra traspasos de competencias desde el nivel central ministerial, hasta el nivel de las comunidades, fomentando así los objetivos de democracia e igualdad y de bien público; 2º) también justifica y defiende la descentralización funcional, como transferencia de las funciones para que así sean realizadas por los órganos más próximos a los destinatarios, como una práctica del principio de subsidiariedad y de buen gobierno, y 3º) con referencia a lo que denomina una descentralización fiscal, se tendría que organizar la transferencia de capital y el control de los recursos asignados a las instituciones universitarias, y también permitir que las propias instituciones generasen sus propios recursos financieros y pudieran priorizar sus necesidades, pero como se ha dicho, sin renunciar al control de dichos fondos y a los indicadores de éxito establecidos por el gobierno del que dependen.

Con la globalización de la economía y la aparente reducción de la soberanía económica de las naciones, es en parte en lo que se ha convertido el aspecto global de la nueva gobernanza por parte de las instituciones transnacionales, en lo que MUNDY,K (2007), denomina, como una modalidad de gobernanza que quiere conceptualizar la política educativa en términos económicos, por que involucra a la producción del capital humano, en el que tienen un principal protagonismo en las instituciones universitarias, tanto en cuanto a cantidad como en calidad, que es la que se considera necesaria para asegurar la competitividad global de la economía nacional, y también de las instituciones en ese entorno globalizado.

Por ello, las ventajas competitivas de las acciones que se realicen en la mejora del gobierno de las instituciones, se traducirá con frecuencia en referencia a la calidad de la educación nacional en los rankings universitarios, y en que los sistemas de formación que se ajustan a los estándares internacionales.

NOVOA y YARIV-MASHAL (2003) denominan este carácter global de la gobernanza, a través la comparación de “el ojo nacional”, o incluso global, que se sirven de los indicadores para fomentar las políticas nacionales en el campo de educación, donde las referencias están en el énfasis de comparaciones globales, como es el caso de los indicadores de la OCDE, que publica anualmente indicadores educativos como *Education at Glance* (la educación en una mirada), en los que describen los resultados los sistemas; o el conocido informe PISA, de medición de los conocimientos y aptitudes de los estudiantes, en este caso aplicado al periodo final del ciclo obligatorio educativo.

También la UNESCO y el Banco Mundial están desarrollando indicadores educativos globales, que es otro ejemplo la gobernanza global a través de la comparación y de la globalización, mediante el enfoque de “la política con números”, que se vincula a las nuevas formas de responsabilidad, en lo que NOVOA Y HARIV- MARSHAL (2003:427), llaman como “las políticas de responsabilidad mutua”, que tiene su importancia como elemento central de la transición del gobierno a la gobernanza, con la incorporación de las “partes interesadas” en los gobiernos estatales, y en las universidades.

En el ámbito de la educación superior, son numerosos los sistemas de evaluación y comparación mediante rankings, pero podemos destacar el ARWU (Clasificación Académica de Universidades del Mundo), también denominado como ranking de Shangai, centrado en la excelencia investigadora en las universidades de todo el mundo, y cuya influencia condiciona las políticas de los gobiernos, incluida el español, como es en el caso de los Campus de Excelencia; y en Europa, podíamos destacar el THE Europe Teaching Ranking, que valora la calidad educativa, la calidad de los servicios de las instituciones y el entorno de las enseñanzas, incluido y es importante, la satisfacción del estudiante.

8.2.2 Los elementos de la gobernanza global

Estos elementos que hemos destacado, el de la descentralización, el de la responsabilidad mutua a escala global, junto con el de una “política de números”, da lugar a unas reflexiones, en mi opinión importantes, en torno al paso del gobierno al de una gobernanza global en el que se encuentran también las instituciones universitarias.

En primer lugar, esta descentralización, como uno de los pilares de a gobernanza está reflejada en las políticas educativas internacionales, como en la OCDE, la UNESCO, y otros organismos, como parte de su agenda política con la que persiguen en definitiva, hacer converger en torno a un entendimiento similar sobre las formas de gobernanza requeridas para un mundo en un proceso de globalización, y un ejemplo de este escenario, lo encontramos en los procesos de armonización en política educativa en la Union Europea a través de sus diferentes programas de acción, e incluso, cuando en este trabajo hemos señalado los estilos de liderazgo requeridos para un entorno global de las organizaciones y de las instituciones de educación superior.

En segundo lugar, da paso a lo que se ha denominado una “cultura de la auditoria”, que está estrechamente vinculado a la nueva gestión publica, que enfatiza la eficacia y la eficiencia, y a los cambios asociados en el funcionamiento de los gobiernos y de las instituciones, en las que no cabe duda, es prioritario para una nueva forma de gobernanza.

En esta cultura de la auditoria, lo que predomina son las políticas de la evaluación y de la comparación del rendimiento y de los resultados de las instituciones a través de mecanismos de medición aceptados en casi todo el mundo academico, en el caso de las universidades, de forma que puedan ser utilizadas como herramientas de políticas publicas para la asignación de recursos económicos, o presupuestarios, en función del rendimiento, y para el concepto del modelo de universidad, por ejemplo, que es deseable desde el punto de vista o los objetivos de la política educativa.

John Maynard Keynes (1883), se preocupó de estudiar el calculo económico del valor de la inversión necesaria para garantizar el pleno empleo de los factores de producción de una sociedad, y en esta línea, los poderes públicos pueden valorar cual es el retorno de la inversión efectuada en la educación superior, y su retorno a la sociedad en términos de empleabilidad, de la transferencia del conocimiento a las empresas, o de la creación de centros mixtos o alianzas para la innovación, e incluso, en su impacto en el desarrollo social y cultural, y de los servicios que recibe la comunidad local o regional, y en consecuencia, realizar una forma de planificación estratégica de todo el sistema de educación superior que le corresponde.

Por otra parte, también le permite al poder político un control de la actividades de la comunidad académica, principalmente a través de contratos programa u otras formas de compromiso contractual, de forma que exista una autonomía para la decisión y de su priorización por parte de la institución, pero en cierto modo condicionado, tutelado o controlado, en este orden, por los objetivos políticos de una gobernanza superior y global, en algunos casos.

Y un ultimo aspecto relevante de esta cultura del rendimiento, relacionado con el eje central de este trabajo, son los cambios que ha producido en los roles y en la dirección de las instituciones universitarias, donde el rector debe asumir un liderazgo en la función de captación de fondos y recursos para la institución, y debe alcanzar los logros y sus metas en relacion con los estándares y a las tablas de clasificación que se espera para la institución, en términos de investigación, o calidad docente, o satisfacción de los estudiantes, y otros, y evaluado mediante un conjunto de indicadores de rendimiento, de actividad, de difusión e incluso de visibilidad institucional, que son ampliamente aceptados a nivel nacional, europeo e internacional.

8.2.3 Aproximaciones a la gobernanza en las organizaciones

El contexto global de la transición a la gobernanza, también se ha relacionado con el movimiento desde las estructuras verticales y jerárquicas, a la relación de redes mas horizontales (CASTELLS,2000:458), argumentando que existe un poder descentralizador vinculado a la sociedad en red, tanto a nivel nacional como global.

En este sentido, RHODES,R (1997), define la gobernanza en termino de relaciones entre redes, señalando que “la gobernanza se refiere a la autoorganización, a redes interorganizacionales caracterizadas por una interdependencia, al intercambio de recursos y de las reglas del juego, y con la autonomía significativa del estado”.

Desde su perspectiva, la gobernanza se refiere a la gestión de redes, para describir a diversos actores que intervienen en la prestación de servicios, con una forma de gobierno mas amplia en la que participan los sectores privados y voluntarios en la prestación de los servicios, y en el que las redes sirven para intercambiar recursos, utilizar sus influencias para conseguir los objetivos y resultados compartidos, en pocas palabras como afirma, (RHODES,R 2005:108), “desarrollan sus propias políticas y moldean sus entornos”.

Igualmente KOOIMAN,J(2005),realiza una aproximación conceptual precisa, manifestando que “puede ser vista como el patron o estructura que emerge de un sistema sociopolitico como resultado o consecuencia común de los esfuerzos interactivos de intervencion de todos los actores implicados”, realizado a su vez una distinción entre los procesos del gobierno, dirigidos principalmente a los objetivos, a diferencia de la gobernanza, que persigue los resultados, o la de ROSENAU,J.N (1992), que refiere el gobierno a las actividades acompañadas de una autoridad formal, y mediante la gobernanza, que la refiere a las actividades acompañadas de objetivos compartidos.

Pero quizás la caracterización mas adecuada a la consideración global de la gobernanza, la realiza la Comisión de Gobernanza Global de la ONU (1995:2), que la entiende ” como

relaciones intergubernamentales, porque debe entenderse que implica también a organizaciones no gubernamentales, ciudadanos, movimientos, empresas multinacionales del mercado global de capital, y con todos estos, interactúan los medios de comunicación masivos”.

En este contexto, globalizado de la gobernanza, las universidades del siglo XXI están orientadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de su actividad, y su gobernanza se reconceptualiza en términos económicos, vinculados con instrumentos de medida de resultados y rendimientos, y con este fin están adoptando los modelos de la nueva gestión pública, y del sector privado, y una dirección y gobierno en las instituciones.

Así, en el informe LAMBERT,R (2003) ya se destacaba la necesidad que las instituciones de educación superior implanten sistemas de control, que rindan cuentas, planifiquen a largo plazo, aprueben la misión y visión estratégica de la institución, con indicadores claves de rendimiento que se establezcan en sus presupuestos anuales, y en última instancia, que cumplan con intereses de los *stakeholders*.

El informe LAMBERT,R (2003), tuvo su interés, como ya he señalado en este trabajo, por la propuesta de introducción en las universidades el modelo de los gobiernos corporativos, con la implementación de una estructura organizativa que posibilite el enfrentarse a los nuevos retos y a la creciente competencia institucional mejorando su posicionamiento en los rankings, y a su vez, que en un entorno con un déficit de financiación le permitiera gestionar mejor con las limitaciones del gasto, y un cambio de cultura y actitud, basados en las oportunidades de los modelos de gobiernos corporativos que, en mi opinión, podrían aplicarse a las instituciones universitarias en cuanto a los siguientes elementos:

- a) Estar dirigidas por profesionales con experiencia en políticas educativas, planificación estratégica, y capaces para dirigir y gestionar.
- b) Una dirección capaz de delimitar la misión de la institución, su visión estratégica, construyendo indicadores clave de rendimiento y de eficiencia, que establezcan presupuestos alineados con los objetivos estratégicos deseados, y cumplan a su vez, con los intereses de los diversos grupos de interés.
- c) La implantación de mecanismos de control, de evaluación y rendición de cuentas.

Igualmente, la creciente competencia, junto con una limitación de gasto de las instituciones, y por otra parte una mayor demanda de los roles y del papel que deben desempeñar estas instituciones en un entorno tecnológico y globalizado están condicionando cada vez más a las universidades para tener un mayor compromiso en el desarrollo económico-social de su entorno, tal como se recoge en los propósitos de la Comisión Europea (2007).

De esta forma, las universidades aparte de ser una fuente del conocimiento, se les demanda que lo transmita como promotor del desarrollo económico, difundiendo las investigaciones y el conocimiento a la sociedad para satisfacer necesidades diversas profesiones, y buscando el apoyo y la colaboración de la empresa para su financiación y para la innovación, tal como lo expresa igualmente la Comisión Europea (2010), aparte de desempeñar un papel estratégico dentro desarrollo de las diversas regiones o países.

Por todo ello DRINKINSSON (1994), manifestaba que la estructura de las universidades podría asemejarse la establecida en los gobiernos corporativos, en la cual los accionistas delegan su mandato un grupo ejecutivos, el consejo administración, que en principio en velaría por intereses de los accionistas, una junta de accionistas, que a su vez establecería los mecanismos de control interno y los comités específicos encargados de supervisar a diferentes actuaciones.

Sin embargo, el termino gobernanza, aparte de esta caracterización sobre los modelos de gestión empresarial, tiene otras diversas definiciones que han ido evolucionando de acuerdo con los enfoques en planteados a las instituciones públicas.

Para MAINTZ,R (2001) significa una forma de gobernar cooperativa (gobernanza moderna), y para AGUILAR, (2007), la define como un proceso de dirección de la sociedad, donde incluye la gobernabilidad entendida como gobierno capaz y eficaz.

Esencialmente el mayor aporte la gobernanza administración pública se debe a la necesidad de modernizar las entidades del sector público, y en hacerlas más eficaces y eficientes en su gestión (LACEY,2011), y en el ámbito de educación pública es entendida para MELENDEZ, SOLIS y GOMEZ (2010) como la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la creación de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de la legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión.

También centrado en el ámbito universitario, para KEZAR y ECKEL (2004), la gobernanza universitaria es definida como el concepto de gobierno compartido y participativo en el macro nivel donde la toma de sus decisiones del involucrar a la comunidad, a los negocios la industria, para resolver problemas sociales, teniendo en cuenta que las instituciones se enfrentan una competitividad.

Y por ultimo, para KELM (2011), la gobernanza universitaria, tambien está relacionada con las estructuras de toma de decisión sus procesos y objetivos, que en mi opinión, es lo realmente decisivo, buscar la estructura adecuada y eficaz para el cumplimiento de los roles asignados a cada órgano, con una adecuada distribución de funciones y de autoridad para la toma de decisiones ágiles y eficaces, de forma consensuada y compartida cuando sea necesario involucrar a las partes interesadas, y a las entidades y actores externos, para obtener la legitimación de su actividad en la sociedad, a través del cumplimiento de los fines y objetivos de la educación superior en la institución.

Esto son en resumen, unos elementos básicos de la gobernanza relacionados con las estructuras, la toma de decisiones, la participación de las partes interesadas, y el cumplimiento de los objetivos de forma compartida.

Por su parte, la Comisión Europea identificó la gobernanza europea como uno de sus cuatro ejes estratégicos a principios del año 2000, refiriéndose al ella en el Libro Blanco sobre gobernanza europeo como " la manera en que la unión utiliza los poderes que otorgan sus ciudadanos (Comisión Europea, 2001:3), y en la dirección de los principios de buena gobernanza aplicables a todos los gobiernos, sobre la apertura, participación, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia, y más concretamente para las universidades, incrementar la democracia en sus estructuras internas.

A partir de estos planteamientos, la gobernanza universitaria, según lo manifestado por la Unión Europea, está destinada a modernizar las universidades con el fin de establecer una sociedad del conocimiento, capaz de mejorar su rendimiento y competitividad, eliminando barreras geográficas, garantizando en las universidades su autonomía y su responsabilidad, combinando capacidades y competencias con el mercado de trabajo, reduciendo la brecha de financiación, y mejorando la eficiencia de la educación y de la investigación (Comisión Europea, 2006).

Igualmente, la creciente competencia, junto con una limitación de gasto de las instituciones, y por otra parte una mayor demanda de los roles y del papel que deben desempeñar estas instituciones en un entorno tecnológico y globalizado, están condicionando cada vez más a las universidades para tener un mayor compromiso en el desarrollo económico y social de su entorno, tal como se recoge en los propósitos de la Comisión Europea (2007).

Por su parte la Estrategia 2015 del gobierno español concibe la gobernanza “por una nueva forma de entender el ejercicio del control colectivo en relación con el cumplimiento de objetivos comunes”, y así en el informe se detalla que comprende a un conjunto de procedimientos y sistemas a través de los cuales institución es dirigida y controlada. Permiten un alto nivel de eficiencia en la toma de decisiones, y acerca sus responsabilidades al control de la sociedad mediante la transparencia y la rendición de cuentas. (Comisión técnica de gobernanza universitaria 2011:6).

De esta forma, las universidades aparte de ser una fuente del conocimiento, se le demanda para que lo trasmita, como promotor del desarrollo económico, difundiendo las investigaciones y el conocimiento a la sociedad para satisfacer necesidades de las diversas profesiones, y buscando el apoyo y la colaboración de la empresa, también para su financiación y la innovación, tal como lo expresa igualmente la Comisión Europea (2010), aparte de desempeñar un papel estratégico esencial que hemos destacado para el desarrollo de las diversas regiones o países.

Sin embargo, también tendríamos que incluir otros retos de la gobernanza planteados en la declaración de Lisboa 2007, como el cambio climático, los problemas energéticos, la rápida evolución de la tecnología, la interdependencia socioeconómica de escala mundial, y las crecientes desigualdades económicas dentro de Europa y otros continentes.

En cuanto a el sistema universitario español, esta principalmente caracterizado por su modelo de gobierno basado en la autonomía universitaria, que se ha venido transformando de acuerdo con las reformas hechas en su normativa en la línea de una buena gobernanza, y últimamente con la incorporación de los mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia, que también se asocian con las tareas del buen gobierno de la universidad.

De esta forma, el modelo gobernanza universitaria en España lo podemos acotar en tres aspectos fundamentales: el de la autonomía institucional, que consiste la capacidad de decisión de gobierno y de la actividad propia para los fines de la universidad; por la participación en el gobierno, que se establece mediante los mecanismos de representación de los diferentes *stakeholders* o partes interesadas; y finalmente por la rendición de cuentas, o de mecanismos

de control directo, por los que se pueden establecer una información detallada de los procesos y de los resultados de la institución universitaria(CASTRO, 2013).

Igualmente, para abordar la gobernanza deberíamos tener en cuenta cual es la misión de la universidad para el cumplimiento de sus fines. La Comisión Europea hacía referencia a que lo podría resumir en los tres vértices del triángulo del conocimiento que se atribuyen a la universidad: la educación, la investigación y la innovación. Y es en este ámbito donde universidad tiene un papel esencial desde su nacimiento, que sin embargo ha debido ir ampliando ante las nuevas demandas y necesidades de la sociedad.

Para estos nuevos retos, sus formas de organización del gobierno resulta débil (SAMOILOVICH,2007), y de ahí la necesidad de reforma de la gobernanza universitaria.

Ello implicaría cuatro niveles de influencia para la gobernanza:1) el de la financiación y rendición de cuentas; 2) la autoorganizativa; 3) de la autonomía; 4,) y el de la interacción institucional con actores públicos y privados en el ámbito de la educación, investigación y conocimiento.

Pero quizás la mas amplia y precisa caracterización de la gobernanza universitaria, la realiza MARTINEZ,R (2012), que cuando habla de gobernanza se refiere también a : a) una actuación universitaria transparente a la sociedad del servicio que presta ;b) una determinación previa de objetivos estratégicos en los que se tenga en cuenta las demandas y necesidades sociales; c) por un mecanismo rendición de cuentas a la sociedad sobre utilización de los recursos; d) una estructuración organizativa de gobierno que permita una toma ágil de decisiones y de una concreción nítida de funciones de cada órgano con el fin de cumplir los objetivos; e) la articulación de sistemas de evaluación del rendimiento y el cumplimiento objetivos y ; f) el cumplimiento sus de objetivos de calidad y excelencia.

Destaca en el planteamiento de MARTINEZ, R (2012), la gobernanza como ejercicio de las decisiones estratégicas transparentes, teniendo en cuenta la elección de las estructuras y de los procesos que sean apropiados para el cumplimiento de los objetivos de calidad y excelencia, siendo de esta forma la efectividad de las decisiones y de la estructura determinantes de una buena gobernanza y de la legitimidad, en ultima instancia, de las acciones realizadas, y también pueden ser la guía para las propuestas de reforma del gobierno universitario.

Con todos estas aportaciones la gobernanza universitaria, debe entenderse en mi opinión, en la perspectiva que integra un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía universitaria, la organización y la gestión económico-financiera, los modelos internos de las estructuras académicas, en las que se distribuyen sus funciones y las responsabilidades, la organización de la investigación y de la innovación académica, y en las relaciones institucionales e internacionales, junto con su promoción exterior, entre otras (Comisión técnica de gobernanza universitaria 2011:16).

Por este motivo, si bien con el termino de gobierno podemos hacer referencia a cualquier proceso a través del cual las organizaciones se dirigen, se controlan o rinden cuentas, el gobierno universitario siguiendo el concepto, simple pero expresivo de NEAVE,G (2001), lo define como un marco conceptual para definir la manera en la cual los sistemas universitarios se organizan y son gestionados, haciendo con esa referencia al marco conceptual a las

especialidades y legitimidad de las instituciones universitarias, por razón de sus miembros, y de su capacidad de autogobierno, de los fines que le corresponden, y del entorno de cambios en el que se encuentran.

En definitiva, y destacando en mi opinión, lo más característico de la gobernanza, tiene que ver con cuatro pilares fundamentales: con la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, con la obtención de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de la legitimidad para la consecución de los fines y de la misión de la institución (MELENDEZ, et al, 2010:220), lo que daría lugar a la necesidad de replantearse, que actores tienen la legitimidad adecuada para participar en la toma de decisiones de gobierno en la institución académica, que será también uno de los dilemas de la gobernanza, relacionado con la legitimidad y la necesaria participación de las partes o actores interesados en el gobierno de la institución.

8.2.4 Los dilemas de la gobernanza y tendencias de la gobernanza en las universidades.

En este marco conceptual, es donde CASTRO, D y ION, G (2010) sitúa el debate sobre el gobierno de las universidades, como un dilema entre “una línea continua entre dos polos: el de la democracia representativa y la eficacia organizativa”, situando a las universidades en el de la democracia representativa, que incluye tanto aspectos del modelo colegial y democrático, pero con la concentración del poder en manos de la comunidad académica (MORA, J, 2000), o en un gobierno basado en la “autoadministración corporativa”, que señala PAREJO, L (2009:209), caracterizado por la preponderancia de su carácter académico, tanto por la composición mayoritaria de sus miembros en los órganos de gobierno, colegiados y unipersonales, con la figura máxima del rector, y por el carácter instrumental de la parte no académica demasiado postergada o al servicio de aquella.

Esta forma de dirección y de gestión, que también se ha denominado como “burocracia profesional” por MINTZBERG, H (1988), está basada en estamentos, en los que se incluyen el profesorado, el personal de administración y servicios, y el alumnado, pero donde los miembros de la academia eligen a sus directores-gestores entre el profesorado, o a una gobernanza, que en palabras de CLARK, B (1997) posee un elevado autocontrol académico, con una fuerte oligarquía académica, y con un débil liderazgo de la universidad, y con influencia de los stakeholders.

Por lo general se distinguen en los modelos de gestión de la universidad, el modelo burocrático, el modelo colegial, y el modelo del mercado (CLARK, 1983), y en cuanto al modelo español, se le suele considerar que incluye tanto el rasgo del modelo colegial como del burocrático.

En concreto el modelo se componen de una notable participación del estamento de los profesores, personal no docente y estudiantes, que están los principales órganos de decisión en todos los niveles (académicos económicos y administrativos), y de un carácter colectivo de todos los órganos colegiados y unipersonales; de la presencia los representantes de la sociedad establecidos mediante su participación en el Consejo Social, y una figura rector como ejecutor de las decisiones de los órganos de gobierno y como representante externo de la institución (VALLES 1996, CASTRO y ION, 2011).

Por su parte, CASTRO,C y TOMAS (2010),lo simplifica centrándolo en el foco del poder en la institución, en donde está realmente la capacidad decisoria, manifestando que la estructura del gobierno se debe a una concepción colegiada de la academia, porque se basa en estamentos, y su poder se concentra en el profesorado.

Con estas conceptualizaciones de este modelo de democracia representativa y no profesional, CASTRO, C y ION, G (2010), destacan una serie de conclusiones importantes del gobierno universitario:

- a) Un crecimiento en el volumen total en el trabajo administrativo y de gestión, pero con una sistemática asunción por parte de los académicos de tareas administrativas, en lo que denomina la burocratización de la academia.
- b) Una tendencia hacia la formalización y manifestación univoca de los papeles en cuanto al ejercicio del liderazgo
- c) Un cambio en las tareas y el poder relativo de los académicos y administradores universitarios, caracterizado por dos jerarquías, una académica y otra administrativa, con una separación en cuerpos responsables en torno dos focos diferenciados: por un lado, la línea académica de facultades y departamentos (academia), y por otro, el de personal de administración y servicios (gerencia).

A este dilema, entre lo que denominan estructuras integradas y las estructuras duales, en mi opinión, en ocasiones yuxtapuestas, habría que añadir lo que denomina grupos estratégicos, los *stakeholders*, que están presentes en los órganos de gobierno, en el Consejo de gobierno y del Consejo Social, con facultades éste ultimo de control sobre la actividad de la institución, pero igualmente superpuestas con las funciones del gobierno en la institución.

Este dilema tiene, en mi opinión, consecuencias sobre las futuras reformas del gobierno de las universidades, por las posibles tensiones y disfunciones que podría tener al plantearse cambios en la distribución del poder en los diferentes órganos, por lo que tanto CLARK,B (2004) como otros autores, han considerado que uno de los mayores retos de las universidades actuales, es equilibrar la toma de decisiones, en mi opinión, de forma adecuada y eficaz a las funciones que deban asumir cada órgano, en temas transcendentales y por los miembros con responsabilidades en la institución. Por ello, no se trata tan solo de decidir sobre la capacidad de decidir que se les otorga, sino de cómo y de acuerdo a que propósitos y fines se distribuye el poder en el interior de la organización, en el marco de los roles que le demanda la sociedad actual.

Para completar el analisis de los retos y dilemas a los que se enfrenta el sistema de gobierno de la universidad española, CASTRO, D y ION, G (2010:169-168) aporta un estudio realizado mediante entrevistas a 23 informantes de cuatro universidades publicas diferenciados en tres grupos: académicos que ejercen funciones de dirección en departamentos o facultades; expertos analistas de gobierno y gestión de la educación superior, y personal de administración y servicios.

Los resultados mas significativos que podemos resaltar del estudio serían:

1. Respecto al control que ejercen o existe en los órganos colegiados los directivos entienden que es positivo y no resulta amenazante en su desempeño, argumentando en contrario, que las nuevas tendencias de gestión empresarial no

tienen en cuenta que la universidad no es una empresa y por ello, la idea de competitividad tiene unas connotaciones diferentes en su aplicación a la universidad pública.

Por su parte, los expertos defienden mayor autonomía para los directivos, y consideran excesivo el control de los órganos colegiados, dando lugar a una mayor lentitud y cantidad de reuniones.

Lo fundamental de ambas perspectivas es la coincidencia en que una mayor autonomía, debe ser controlada también mediante una mayor rendición de cuentas, que necesariamente debe establecerse para garantizar la transparencia y mejora de las instituciones.

2. Sobre la diversificación de las líneas académicas y administrativa en la estructura universitaria, está bien valorada tanto por los expertos como por los directivos, y en este caso el personal de administración y servicios consideran esta cohabitación saludable y beneficiosa para la institución con una clarificación de roles y dependencia jerárquica en el seno de la misma.
3. Sobre la participación de los agentes externos, los expertos abogan la profesionalización del personal académico interno y de el PAS, mediante la incorporación de gestores profesionales externos del mundos universitario, alegando la falta de preparación con la que acceden los profesores a los cargos de dirección, la rotación en sus cargos y la imposibilidad de realizar acciones contrarias a sus compañeros, y para el profesorado, el modelo actual es el mas adecuado a las peculiaridades del mundo universitario, aun cuando admiten ciertas reformas para mejorarlo.
4. Por último, sobre las funciones asignadas a los órganos territoriales o descentralizados (Centros, Facultades y Departamentos), son de escasa trascendencia en el gobierno y política universitaria, reconociendo la necesaria mayor libertad que deberían tener estas unidades para fijar sus directrices, aunque supeditadas a las prioridades de los órganos generales de gobierno universitario.

Las conclusiones que pueden aportarse del estudio, están relacionadas con que el problema del gobierno universitario no consiste en optar por uno u otro modelo, sino en lo que coincide mi opinión, en encontrar la mejor manera de organizar la estructura y competencias de las universidades, acercándolas a los retos y roles que le demanda la sociedad actual.

El estudio también releva que el modelo del sistema español es predominantemente académico, con el que se decantan por su carácter representativo y muy participativo, compensado por una representación sociopolítica externa en el Consejo Social, en el que quedaría sin resolver el dilema entre la coexistencia e hibridación entre las dimensiones democráticas y la eficacia en la gestión institucional.

Sin embargo, la realidad de los cambios en el entorno de las universidades y de su propia gobernanza a nivel europeo, muestra una tendencia a la concentración del poder en manos de un menor numero de personas, en una reducción también del número de los órganos y de los miembros en los mismos, mientras que los *stakeholders* han aumentado, y se hacen más visible su participación en el gobierno de la institución.

Otro dilema de la estructura del sistema de gobierno de las universidades es el doble foco que señalan que existe entre la línea académica y gerencial, entre los centros y departamentos, y entre los órganos periféricos y los órganos generales, que, según CASTRO, D y ION, G (2010), es inviable y obliga a atomizar la toma de decisiones en innumerables órganos, lo que conlleva en mi opinión, no solo a diluir las responsabilidades sino a una superposición de las mismas.

Por último se destaca en las conclusiones, que se debe resituar la relación de la universidad con la sociedad, siendo necesario para ello, tener como objetivo de reforma en el gobierno universitario otorgar a los agentes externos, a los representantes de la sociedad una mayor presencia, protagonismo y competencias en el gobierno de las instituciones universitarias.

En este punto es imprescindible hacer referencia a las tipologías que BRUNNER, J.J (2010) realiza de las diferentes gobernanzas, y sus desafíos para adaptar sus estructuras y procesos apropiados, con el fin de adoptar decisiones, enfrentarse a las demandas del entorno eficazmente, y producir los resultados satisfactorios para las partes interesadas, de forma que aseguren su legitimidad y continuidad de sus funciones.

Para ello, configura una tipología de gobernanza sobre los ejes de legitimidad y de efectividad, de forma que resultarían cuatro modelos resultantes: a) el burocrático; b) el emprendedor; c) el colegial y d) el de partes interesadas.

El modelo burocrático o de gestión burocrático, se refiere a estructuras jerárquicas, formales, con conductas recladas y especialización de funciones para el ejercicio de los cargos. Operaría en los términos de la acción racional de WEBER, M (1978), como una máquina, con precisión, unidad, subordinación y continuidad. Se correspondería con las universidades francesas y alemanas de principios del siglo XIX.

El modelo emprendedor, que WEBER, M (1978) lo relaciona con el espíritu que mueve a la empresa (la universidad) en condiciones de mercado, en el que debe desenvolverse en un entorno de intercambios, competencia, acuerdos y pactos contractuales con los propietarios de la institución y el resto de agentes, para afrontar las condiciones cambiantes del mercado.

El modelo colegial, o gobierno interno compartido por los profesores, es el gobierno propio de la comunidad universitaria, basado en la autonomía de la institución y responde a la más antigua tradición de la *Universitas magistrorum* y de los *scholars*.

El gobierno de partes interesadas, o *de stakeholders*, ofrece una visión más amplia de la universidad orientada a la sociedad civil y a sus actores principales, internos (profesores, personal administrativo y estudiantes), y externo, aquellos con interés directo o indirecto en la institución, o que puedan ser afectados por las actividades y funciones que desarrollen.

De acuerdo con estos modelos, BRUNNER, J (2010) se refiere a la dicotomía que se manifiestan con las tensiones existentes entre las culturas que acompañan al autogobierno universitario y de emprendimiento privado en el contexto de América Latina.

Es decir, resalta la existencia de dos polos de influencia para la gobernanza entre el principio colegial o el del emprendimiento; entre la gestión regida por valores burocráticos o funcionariales y la realizada mediante prácticas empresariales o del mercado; o muy poéticamente, “entre la república del saber o la gestión responsable de un administrador ante

un propietario externo a la comunidad universitaria, a un choque entre su pasado legendario y su futuro incierto”.

Sin embargo, para Europa, BRUNNER,J ,2011:149), los gobierno han conducido a sus universidades con nuevas formas de gobernanza, mediante la fijación de prioridades y metas, con la autoevaluación en función de los indicadores de desempeño, y con el foco puesto en la eficiencia interna y externa, en la atención a las demandas y expectativas de las partes interesadas, y a la contribución del desarrollo regional y local, condicionates que ya hemos destacado, como los condicionantes inseparables de las reformas que se realicen en las instituciones universitarias.

Por ello, MARTINEZ,R (2012:12), considera que la gobernanza de nuestras principales universidades de nuestro entorno, se encaminan hacia el modelo de partes interesadas, con las notas que resalta SAMOILOVICH,D(2007), de reforzamiento de la autoridad de sus cargos y profesionalización de las funciones ejecutivas, aumentando la participación de los agentes externos, reduciendo la participación de los colectivos universitarios, y cambiando el modo de designación de los órganos unipersonales.

Todos estos requerimientos para una gobernaza hacia un modelo con mas autonomía, con la participación de las partes interesadas y el desarrollo de los modelos de evaluación y rendición de cuentas, hace necesario una redefinición de los organos de gobierno y representación de las universidades, con el fin de dar cabida a estas tendencias junto con los misiones y valores de las instituciones universitarias.

Por ello, en mi opinión, la gobernanza como modelo de gobierno universitario, no solo hace referencia a como se hallan organizadas las instituciones y como son dirigidas internamente desde el punto de vista de la gestión, y de ahí igualmente de la importancia del liderazgo en la institución, sino que también se hace extensivo a la participación y a sus relaciones con actores y entidades externas con vista al cumplimiento de su misión y de los roles que la sociedad le demanda.

Por este motivo, las universidades deberían poder adoptar una identidad propia en las forma en que se organizan y crean su estructura para responder a las demandas y al entorno en que se insertan, de forma que este modo de gobernanza y del comportamiento que rigen su estructura y su funcionamiento, es lo que le permitirá una diferenciación y especialización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, de su visión.

8.3 Las buenas practicas en el gobierno universitario

Como expresión de la gobernanza en las organizaciones y en concreto en las universidades, se la ha relacionado con las buenas prácticas del gobierno, entendidas como un conjunto de acciones y recomendaciones de las buenas practicas que se realizan en las instituciones universitarias, y que suelen estar referidas principalmente a aspectos como el de la transparencia, la participación y colaboración con actores externos, su financiación, la responsabilidad social corporativa o la excelencia de sistemas diversos.

Para analizar las buenas prácticas de gobernanza, SANCHEZ-MORENO, M y LOPEZ, J (2013), establecen una serie de requisitos para que así puedan ser consideradas:

1. Tiene que ser visible, en cuanto a que tenga un reconocimiento público institucional de otros colegas, instituciones o de la comunidad universitaria, y que tenga estabilidad desde el punto de vista de su institucionalización y consolidación en la cultura de la organización.

2. Tiene que ser eficiente por sus resultados contrastables, sometida a evaluaciones de manera sistemática para poder aplicar sus resultados en la mejora institucional, y muy importante en mi opinión, debe estar integrada en los objetivos de la institución, y encuadrada en su plan estratégico.

3. Tiene que estar abierta a la innovación y la autotransformación, entendiendo la innovación como la capacidad de realizar cambios y de adaptación a las situaciones del entorno y de la propia organización, de forma que pueda integrarse con flexibilidad de acuerdo con estas circunstancias.

4. La buena práctica produce un desarrollo con un carácter colectivo, que le otorga a la práctica identificada como exitosa, que, en mi opinión, por ese carácter también le permite identificar y diferenciar a la institución universitaria frente al resto, en la búsqueda de la excelencia de su gobernanza.

Por ello, es importante resaltar los condicionamientos o factores del desarrollo de las buenas prácticas que señalan SANCHEZ-MORENO, N y LOPEZ, J (2013), destacando así:

1. Factores individuales relativos a las habilidades individuales o aptitudes de los miembros implicados.

2. Colectivos, porque involucra e implica a un grupo, fomentando un sentido de pertenencia cohesionado y de identidad en el grupo, y prepara a la organización para el relevo y la permanencia de las buenas prácticas.

3. Respecto a las características de la institución, en mi opinión la más relevante, porque como señalan: a) ciertamente permite infundir un sentido a la misión y a la visión estratégica de la organización, para alcanzar los nuevos roles o demandas que se le planteen; b) promueve conductas proactivas en la organización, para la orientación a los resultados, a la responsabilización, a la disponibilidad para la mejora, y a una orientación emprendedora y a la innovación, y c) porque permite a la organización la estabilidad de los equipos, la comunicación y transversalidad entre unidades, la flexibilidad organizativa, la delegación en los gestores responsables, en definitiva, buenas prácticas de gestión en la cultura de la institución.

Entre las diferentes aportaciones de las universidades en relación con las buenas prácticas de gobernanza, sin lugar alguna, destaca la universidad Politécnica de Cataluña, que en el año 2006 creó el Observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria, creado por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, que es un referente en formación en dirección estratégica y gestión en las universidades, entre sus muchas actividades.

La Red TELESCOPI, coordinado por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria (CUDU) de la universitat Politecnica de Catalunya, dentro del Programa Alfa III de la Comisión Europea, tiene el objetivo muy relevante para promover, estimular y difundir las Buenas Prácticas de las

instituciones de educación superior asociadas, entre las que también se encontraban de 14 países de América Latina y 4 de Europa.

Se puede señalar y destacar algunas de las actividades llevadas a cabo por la universidad, como es el caso en materia de responsabilidad social, que fueron identificadas y difundidas como buenas prácticas por parte de las instituciones con las que colaboraban.

Con un planteamiento más amplio, es muy destacable la propuesta que realiza la universidad Politécnica de Cartagena, con su compromiso social, mediante una UPCT Responsable, en la que desarrolla líneas estratégicas de actuación en materia de Responsabilidad Social Corporativa, con áreas relativas a la gestión del capital humano, la gestión social del conocimiento, a la extensión universitaria y el medio ambiente, junto con las relaciones con otros organismos, e igualmente, por sus acciones dirigidas al buen gobierno, centrando sus prácticas en relación con las estructuras de gobierno, las estructuras orgánicas y un gestión transparente.

En ellas, se define el título de la buena práctica: Plan Director de Igualdad de Oportunidades, se establecen los principios de la misma: la protección de los derechos fundamentales y la abolición de la discriminación en el empleo, para posteriormente detallar todas las actuaciones realizadas, como la creación de una unidad e infraestructuras específicas, acciones de sensibilización y formación, y muy importante, una evaluación integral del mismo, cualitativo y cuantitativo, y con detalle de los resultados obtenidos.

En el ámbito docente y de investigación, puede señalarse “Los espacios de aprendizaje en el ámbito universitario actual: oportunidades para el desarrollo de competencias e implementación de Buenas Prácticas docentes innovadoras”, de la universidad de Deusto, y en el ámbito del gobierno, el “Código de Buenas Prácticas Académicas y de Gobernanza Universitaria”, realizado por las cinco Secretarías Generales de las Universidades Públicas Valencianas.

Esta última propuesta, tiene como objetivo muy ambicioso, mejorar la calidad docente, investigadora y de innovación y de difusión de la cultura, así como vínculos con la sociedad a la que dan servicios, y para ello lo concretan en Buenas Prácticas académicas referidas a: los derechos de los miembros de la comunidad universitaria, de la investigación e innovación, y en la docencia.

Sin embargo, hay que resaltar que, en su propia exposición de motivos, ya se asume que con dicho documento se plasman un conjunto de valores, principios y normas que orientan tanto la gobernanza como la actividad de toda la institución, como un documento previo al Código Ético, que lo es en gran medida.

Pero ello no entorpece que, por ejemplo, en materia de gobernanza universitaria, aparte de los principios éticos de imparcialidad, integridad e incompatibilidad, entre otros, se exijan y detallen principios tan relevantes como el respeto y promoción de los valores universitarios, democráticos, sociales, de igualdad efectiva entre hombre y mujeres, de compromiso con su lengua propia, con la libertad académica, la sostenibilidad ambiental, el progreso de la ciencia, la extensión y difusión de la cultura, la promoción del deporte, y rescatando los orígenes de las escuelas universitarias, “los hábitos de vida saludable”.

Y enlazando con la tradición salmantina, podíamos destacar el “Estudio de Buenas Practicas en materia de Transferencia del Conocimiento” de la Fundación USAL, que tiene como objetivo la consolidación de estructuras de transferencia de conocimiento, identificación de demanda y oferta tecnológica, la búsqueda de buenas practicas de I+D+I en la protección y explotación del conocimiento, en su actividad emprendedora y en la creación de empresas de base tecnológica y su difusión.

En su estudio identifican y describen cuales son los principales resultados (aprendizaje de las experiencias) y su adaptación a las universidades, detallando fuentes de financiación, recursos materiales y humanos y la replicabilidad.

Destacan las perspectivas de futuro con las Practicas Universidad-Empresa, porque permite estar en vanguardia de la investigación con el conocimiento que se genera en las facultades, consolidando equipos humanos derivados de esa colaboración, con vistas a cumplir a un largo plazo los objetivos de docencia, investigación y transferencia de conocimiento en la institución, y para los alumnos, porque “es una forma de conocer la realidad de primera mano”.

Pero otra perspectiva de la gobernanza, vinculada con los principios del *management* y de la Nueva gestión Publica en las instituciones y organizaciones públicas, es el de la relación de la gobernanza con la transparencia y rendición de cuentas existentes en los gobiernos e instituciones corporativos y organizaciones transnacionales, o la “gubernaza a escala multinivel”, a la que se refiere PRATS,J (2006:2), como “una forma de entender las políticas educativas en clave multinivel y en red, donde la formulación y la implementación se producen en areas y niveles políticos diferentes por actores con distintas capacidades y preferencias”, lo que conlleva en ultima instancia, el poder de decisiones de un nivel nacional al supranacional.

Ya el Fondo Monetario Internacional, en 1998 desarrolló un “Codigo de Buenas Practicas de Transparencia Fiscal”, que contenían cuatro principios básicos, de los cuales señalamos de aplicación a las instituciones universitarias: a) la claridad de roles y responsabilidades en la formulación de políticas y su administración; b) la disponibilidad de información; c) adecuadas practicas presupuestarias y d) un detallado Manual de Transparencia.

En la misma línea la OECD publicó un “Código de Mejores Practicas en Transparencia Presupuestaria (OCDE 2002), donde igualmente se hace mención a las buenas prácticas que deberían tenerse en cuenta para asegurar la integridad y calidad de la información y estados financieros de las corporaciones, pero sería más relevante la aprobación de “Los principios para el gobierno corporativo de la OCDE y del G 20” (OCDE,2004), donde se concreta que aunque los principios que se establecen no son vinculantes, ni pretenden ser un catalogo para el legislador, si que pretenden identificar determinados objetivos y proponer la forma de alcanzarlos.

Pero igualmente, los principios relativos al gobierno corporativo pueden ser aplicados *mutatis mutandis* a los sistemas en que exista un Consejo supeditado por un órgano de control y supervisión de sus actividades, principalmente relevantes, las de carácter económico como en el caso de las instituciones universitarias.

De esta forma en el documento, se señalan determinados principios en el marco de un eficaz gobierno corporativo, como son: a) el de la transparencia y el acceso a la información pertinente, suficiente y fiable de todas las cuestiones relativas a la institución, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y la relativa a los órganos de gobierno; b) el reparto de responsabilidades de forma clara, con las estructuras y políticas de gobierno, incluido el contenido del Código de gobierno corporativo y el procedimiento para su aplicación; c) los derechos de los actores y el desarrollo de mecanismos de participación de los trabajadores, y; d) incluyendo una referencia novedosa y de actualidad, como es la posibilidad de los actores (miembros) de comunicar su inquietud en relación con prácticas ilegales o contrarias a la ética, sin que ello suponga poner en peligro sus derechos.

Todo un inventario de principios de buenas practicas para un gobierno corporativo, que en un capitulo concreto referido al Consejo, se detalla que éste deberá desempeñar unas funciones clave, que en mi opinión, no hay duda de su beneficiosa aplicación al ámbito universitario:

1. Revisar la estrategia, planes de actuación, objetivos en materia de resultados y su cumplimiento.
2. Controlar la ética de las practicas de gobierno e introducir los cambios necesarios.
3. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes económico-financieros de la institución, incluida la auditoria de los mismos, y la adopción de los sistemas adecuados de control económico y operativo, y de su adecuación a las normas pertinentes.
4. Estudiar la creación de comités especializados que presten apoyo al Consejo en cumplimiento de sus funciones.
5. Los Consejos deberán realizar evaluaciones periódicas de sus resultados.

8.4 La gobernaza y los instrumentos de modernización para las universidades en la Union Europea.

Por ultimo, la referencia que ha determinado todos los procesos de reforma en los sistemas de educación superior, han sido las iniciativas de la Union Europea en el ámbito de la educación, partiendo de la base establecida en el articulo 165 del Tratado de funcionamiento de la UE (TFUE), donde se reconoce que la UE contribuye “al desarrollo de una educación de calidad, fomentando la cooperación entre los países de la UE, y si fuera necesario, respaldando y completando la acción de éstos”.

De esta forma, aun cuando la Union Europea no tiene competencias específicas para establecer leyes europeas en materia de educación, por ser cada país responsable de la organización de sus sistemas de educación y formación, si que puede utilizar acciones, instrumentos y directrices que ofrezcan un marco que posibilite la armonización y la colaboración de los estados para un objetivo común, en este caso la educación superior, tal como lo define DALE, (2007:105) como “el mecanismo de armonización que funciona mediante el proceso de acuerdo colectivo”, dado que no deja de ser un derecho indicativo (*soft law*), no vinculante, consistente en normas o principios en los que el legislador comunitario desea dar una evolución de la normativa de los estados miembros.

En este contexto, desde la Union Europea se han establecido dos Agendas educativas que han marcado los objetivos y directrices a seguir:

1. La Agenda Educativa Europea de Modernización para las Universidades: Educación, Investigación e Innovación (2006), que marcaba los siguientes objetivos:
 - a) incrementar la competitividad europea en base a dos elementos: la investigación y la docencia I+D+I.
 - b) nuevos mecanismos de financiación.
 - c) responsabilización institucional en relación a resultados obtenidos.
 - d) establecimiento de nuevos sistemas de gestión interna basado en prioridades estratégicas.

Es precisamente, en mi opinión, los dos últimos elementos, los que han impulsado las reformas en las universidades europeas, en la línea de su orientación a los resultados compartidos con los objetivos y visión de la Union Europea para una educación superior de calidad y competitiva en el contexto internacional, y sobre todo, para resaltar la necesidad de nuevos sistemas de gestión vinculándolos a una dirección estratégica en las universidades conducentes a una mayor excelencia, así como una diferenciación entre las mismas por los resultados en sus líneas de actuación.

2. La Agenda para la modernización de los sistemas de educación superior en Europa (2011), cuyas prioridades iban en aumentar el número de titulados, fomentar la movilidad de los estudiantes, investigadores y personal, esto es, la internacionalización de la educación superior, la “consolidación del triángulo del conocimiento” existente entre la educación, la investigación y la empresa, y nuevamente, destacar el crear una gobernanza efectiva y mecanismos de financiación eficaces.

En el marco de la Agenda para la modernización de los sistemas de educación superior, se realizó una Comunicación que fue seguida en dos informes para la Comisión Europea en 2013 y 2014, destacando para la mejora de la gobernanza las siguientes recomendaciones:

- a) Aumentar la relación coste-eficacia de las inversiones públicas en educación superior, vinculando la financiación al rendimiento con un elemento de competencia.
- b) Aumentar la inversión en educación superior diversificando las fuentes de financiación y facilitando el acceso a recursos alternativos, incluida la financiación privada
- c) Invertir en gestión profesional y hacer que los sistemas de gobernanza y financiación sean flexibles con el fin de incrementar la autonomía de las instituciones y permitirles su propia dirección estratégica.

Estas recomendaciones sobre la gobernanza universitaria marcan la pauta de las reformas universitarias, vinculando nuevamente la financiación con el rendimiento y los resultados, y la gobernanza con la profesionalización de la gestión y la dirección estratégica de las instituciones, en la línea seguida en el presente trabajo.

Asimismo, en el marco de la Estrategia de Lisboa, también conocida como Agencia de Lisboa (Declaración de Lisboa, 2000), aprobada en la reunión del Consejo Europeo en marzo de 2000 en Lisboa, con un nuevo objetivo de la UE para “Hacer de Europa en el 2010 la economía más prospera, dinámica y competitiva del mundo”, se concretaron acciones para la consecución de objetivos comunes para la modernización del estado del bienestar, entre los que se incluía la modernización de los sistemas educativos europeos, en dos Planes de “Educación y Formación 2010”, y el actual “Educación y Formación 2020”, en el que se focalizaba los retos de la educación superior para una gobernanza más flexible y una financiación que equilibre la mayor autonomía de las instituciones docentes, y la responsabilidad de todos los interesados.

En este marco, en la reunión Informal de Ministros de Investigación en Eslovenia en el 2008, se determinó que el órgano Europeo de Investigación, solo se podría mejorar si se mejoraba su gobernabilidad y el esfuerzo de actores involucrados y de los ciudadanos, y para conseguirlo se puso en marcha el proceso denominado “Proceso de Ljubljana”, con el objetivo de lograr un consenso entre los Estados miembros y crear una nueva gobernanza para el Espacio Europeo de Investigación (EEI).

La importancia de este proyecto fue focalizar la gobernanza europea en dos pilares: por una parte, con el denominado “triángulo del conocimiento”, entre la educación, la investigación y la empresa, y en segundo lugar, recalando la necesaria participación de los actores implicados, tanto a nivel de Estados, autoridades regionales, universidades y órganos de investigación, y sin olvidar, a la sociedad civil y empresarial, en lo que va a ser un elemento indisoluble para una gobernanza eficaz, con un nuevo modelo de gobernar entre los distintos niveles de gobierno en el que los actores son también las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

Podríamos decir, que con los planteamientos de la nueva gobernanza, se establecen las bases de la mejor gobernanza para dirigir y estandarizar y el para la construcción de EEI, se establecen las bases reglas para la interacción entre las diferentes partes, y las relaciones entre los diferentes niveles de responsabilidad, pero lo más relevante, en mi opinión, es que el proceso pretendía la mejor gobernanza para la realización de una visión estratégica compartida.

Para ello, lo más destacable es que para el desarrollo de este proyecto, se elaboró un instrumento en la UE, el Método Abierto de Coordinación (MAC), como un nuevo marco de cooperación entre países de la UE, que se basaba en el aprendizaje mutuo y en el intercambio de buenas prácticas entre los miembros de la Unión Europea, mediante el cual se evalúan unos a otros (control del grupo), y en el que la Comisión desempeña una función de supervisión.

El MAC se basa principalmente en:

- a) La identificación y definición de objetivos que deben cumplirse (adoptados por el Consejo)
- b) Instrumentos de medida definidos conjuntamente (estadísticas, indicadores...) de seguimiento y de evaluación
- c) La evaluación comparativa (comparación de los resultados obtenidos entre los estados miembros) y el intercambio de las mejores prácticas, bajo la supervisión de la Comisión.

La importancia de esta modalidad o instrumento de cooperación en el objetivo de una educación de calidad europea, es que los resultados se trasladan mediante orientaciones comunes a los estados miembros, mediante Planes Nacionales de Reformas, de forma que existe una exigencia por la comparación entre los resultados obtenidos por cada estado.

Como consecuencia de la Estrategia de Lisboa, la Comisión propuso una estrategia sucesora denominada Europa 2020, en el que podría resaltarse en su marco de referencia, una especial definición de la misión de las universidades a las que deben adaptarse: formar a estudiantes para que tengan éxito en un mundo complejo e interconectado que se enfrenta a rápidos cambios tecnológicos, culturales, económicos y demográficos, que es en definitiva el hilo conductor del presente trabajo, y para el cual se focaliza en las directrices de un modelo universitario mediante una nueva gobernanza más eficaz a través de una dirección estratégica.

También es relevante, que para la consecución de esta nueva misión, aprobaba acciones dirigidas a la cooperación de la universidad-empresa, la alianza para el conocimiento, la educación para el emprendimiento, y una serie concentrada de acciones relativas a la revolución tecnológica y digital, como la Educación Superior para una Especialización Inteligente, un Plan de Acción de Educación Digital, y Grupos de Trabajo sobre Educación Digital: aprendizaje, enseñanza y evaluación.

Más allá de ET 2020, también se han concretado políticas en relación con la educación en la Cumbre Social de Gotemburgo en el 2015, en el que se plasmó su visión para el 2025 de un “Espacio Europeo de Educación”, en su comunicación “Construyendo una Europa más fuerte: el papel de las políticas de juventud, educación y cultura”, en el que se garantice la libre circulación de los educandos, en el que “vivir temporalmente en otro estado miembro - para estudiar, aprender o trabajar-se ha convertido en lo normal(...)Un continente en el que la gente sienta su identidad europea, el patrimonio cultural de Europa y su diversidad”, con el objetivo final de una red de Universidades Europeas.

En esta línea tiene su importancia los objetivos de internacionalización, por ello se plasmó en el Eje estratégico de la Internacionalización de la Universidad, desarrollado principalmente con la Estrategia de Cooperación en Educación Superior de la UE, que pretende adaptar nuestro sistema de educación superior a los retos que plantea la globalización y la competencia por crear y atraer el talento.

Uno de los programas desarrollados dentro de las políticas de internacionalización ha sido la creación del Campus de Excelencia Internacional (CEI), para potenciar universidades de excelencia internacional, y que, en mi opinión, aparte de conseguir un fuerte atractivo y visibilidad internacional, es que implicaba la transferencia de fondos a las universidades en base a la planificación estratégica, creando con este fin unas “Hojas de Ruta” (*road map*) para la optimización y mejor aprovechamiento de recursos.

En resumen, en mi opinión, la aportación de la gobernanza europea que puede trasladarse a las reformas educativas de los Estados miembros, y en el caso español, se concentra en tres elementos: un modelo de gobernanza que tenga en consideración a todos los actores implicados, gobiernos estatales o autonómicos, las universidades y organismos de investigación, y en el que participen las organizaciones empresariales y de la sociedad civil, estableciendo unos sistemas de dirección y de gestión basados en una planificación y prioridades estratégicas, y con una financiación que garantice la autonomía de las

instituciones, con nuevos mecanismos de financiación, y correlativamente, con una responsabilización institucional en relación a los resultados obtenidos.

TERCERA PARTE

LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS UNIVERSIDADES

CAPITULO 9 : LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS UNIVERSIDADES.

9.1 Estado de la planificación estratégica en las Universidades

Vistas las aportaciones de la gobernanza a la dirección de las universidades, es preciso conocer las experiencias de la dirección planificada en las instituciones, y en sus buenos resultados, considerados como buenas practicas o de alto desempeño para las universidades.

Las acciones que representan buenas prácticas de una organización no son en sí mismas consecuencia de las competencias o habilidades de sus miembros, sino que hay que considerarlas dentro del conjunto de actividades de la organización que afectan a la dirección a largo plazo, para construir o ampliar los recursos de la organización, y para crear oportunidades con el objetivo y alcance de satisfacer las necesidades de sus miembros y de los *stakeholders*, añadiendo valor a los servicios que presta para competir con éxito en el entorno en que se encuentra.

Por ello, la dirección estratégica de las organizaciones va a estar vinculada con los distintos elementos de la organización, en términos de recursos, procesos, conocimientos, habilidades, con las personas y sus maneras de realizar sus tareas, y con ello, al necesario ejercicio de la función de dirección y gobierno en las organizaciones.

De esta forma, también se considera que la estrategia permite dar coherencia en la toma de decisiones y sirve para comunicar y transmitir a los miembros los valores y expectativas de los *stakeholders* y la visión, el futuro deseado para la organización, o “el propósito estratégico” con el que HAMEL, G y PHAHALAD,C. (1989:63-77) se refieren como “una obsesión por lograr el liderazgo dentro de su campo”.

Precisamente, el elemento o factor clave de la planificación estratégica, como instrumento o patrón que da coherencia y dirección a las decisiones en la organización, está en el liderazgo necesario para establecer un conjunto de decisiones, criterios y prioridades para conseguir las metas de la organización.

Asimismo, la planificación estratégica como sistema de dirección, permite incorporar los roles del liderazgo más efectivo para la toma de decisiones en función de las circunstancias del entorno, y para la evaluación de los resultados obtenidos en la implantación de las estrategias adoptadas y de las acciones del gobierno institucional.

En el ámbito universitario, la propia Conferencia de Rectores ha mantenido su confianza en esta técnica de dirección, por lo que ha animado a las universidades a incorporar la planificación estratégica como parte de sus recursos de dirección, y así mismo se ha reforzado su papel con el Programa del Campus de Excelencia Internacional, que constituye uno de los ejes centrales de la Estrategia Universidad 2015, con el que se pretendía crear un entorno académico científico e innovador, dirigido a obtener una alta visibilidad institucional.

Y dando respuesta a este llamamiento, han sido las diferentes universidades, prácticamente en su totalidad, quienes han puesto en marcha su elaboración e implementación, así como la creación de órganos específicos en el gobierno de las universidades a través de los vicerrectorados de planificación, de prospectiva, innovación, o de calidad, y sus correspondientes unidades administrativas o servicios de gestión.

No obstante, este esfuerzo por parte de las Universidades no ha estado exento de riesgos asociados a este proceso, por muchos factores que se expondrán en este trabajo, y que se ha evidenciado tanto en el liderazgo, en el proceso de formulación de la estrategia, como durante su ejecución y sobre todo en su seguimiento, evaluación e implementación de los resultados en el tiempo previsto para el plan estratégico.

Por ello, el verdadero valor de la dirección estratégica debe evaluarse en función de los resultados obtenidos en la gestión y dirección de la universidad, en su posicionamiento competitivo frente o con el resto de las universidades, en el modelo o estrategias utilizadas para conseguir los resultados del planeamiento estratégico, y estos serán aspectos relevantes el proyecto de tesis que se presenta.

También es mucho más relevante, junto con la determinación del modelo de gobierno y del desarrollo de sistema de gestión estratégica, la evaluación de los resultados de los proyectos de innovación que resultan de la aplicación del plan estratégico, y de la gestión de la investigación y de la innovación de las universidades, de los proyectos de mejora que los desarrollan y que gestionan para igualar, mejorar, o superar los modelos de estrategias comparadas o de referencia de otras universidades.

Es claro que el posicionamiento estratégico de las universidades puede orientarse en función de su misión, de sus características, de los resultados de sus actividades de docencia, investigación, transferencia de conocimientos, del impacto y alianzas en el entorno o en su ámbito territorial, en la internacionalización de la institución universitaria, siendo una tipología muy valiosa para el presente trabajo, como parte del análisis, la utilización de los Grupos Estratégicos y su desempeño en las universidades españolas, estudiados y desarrollados en la investigación dirigida por ALDAS, *J et al* (2016) y la Fundación BBVA.

El sistema universitario español como señalan, se ha venido caracterizado porque las universidades han venido desarrollando y surgiendo en una escala territorial, en buena medida como resultado de la estructura del Estado Autonómico. Además, se ha entendido que la extensión del sistema universitario ha sido contemplado como un instrumento de mejora de las oportunidades educativas de los estudiantes, de su accesibilidad y proximidad, de garantía de igualdad y equidad de oportunidades, y así se ha entendido y utilizado como una herramienta para conseguir acercar la oferta universitaria geográfica a la demanda de los

estudiantes. Tampoco hay que olvidar motivaciones económicas en la creación de universidades en el territorio como factor de desarrollo y dinamización económico y social, y de las aspiraciones políticas de determinados territorios o provincias de vincular la universidad a su entorno.

Este punto de partida supone valorar y reconocer la tipología y heterogeneidad de las diferentes universidades, y es aquí, donde la heterogeneidad justifica y da valor a la utilización de los grupos estratégicos para el estudio del desempeño y de las estrategias de cada universidad y especialmente para identificar las áreas de mejora y las buenas prácticas de gestión cada universidad.

El análisis de los grupos estratégicos, importado del ámbito de la empresa para conocer cómo siguen una estrategia similar en un determinado sector, en función de lo que PORTER, M (1980) señalaba como sus dimensiones estratégicas, puede ser útil para describir aquellas variables de la dirección que mejor distinguen o identifican las estrategias de cada institución, y la posición competitiva que les proporciona respecto a otras similares de su ámbito o entorno.

Además, según mantenemos como hipótesis de éste trabajo, es que si hay un elemento clave diferenciador del posicionamiento, especialización, o desarrollo de cada institución universitaria, es el enfoque de gobierno y liderazgo realizado para la consecución de la visión de las diferentes universidades.

Por este motivo, la utilización de los grupos estratégicos realizado por ALDAS, *et al* (2016), es una valiosa herramienta teórica para la investigación y análisis estratégico sectorial de las universidades, y porque ofrece la posibilidad de interpretar el posicionamiento competitivo elegido por cada universidad, y proporciona una base sólida para comparar recursos y estrategias. Su uso permite comprender mejor la diversidad de posicionamiento y las estrategias del liderazgo, y comprobar cómo se han desarrollado las líneas estratégicas y sus resultados, en las diferentes actividades en materia de docencia, investigación y transferencia del conocimiento.

Pero además también permite en su investigación, no solo el análisis de las universidades entre los diferentes grupos, sino también comparaciones intragrupos y su relevancia en términos comparativos, que pueden ofrecer o ponernos en valor, la eficacia y el buen desempeño en instituciones similares, en sus recursos, o las especializaciones priorizadas en sus decisiones estratégicas, en la investigación, la docencia, o la transferencia de conocimiento hacia las empresas y la sociedad.

En definitiva, con la utilización de los grupos estratégicos se puede explicar, cómo la existencia de universidades competidoras tienden a comportarse desde un punto de vista estratégico del liderazgo, valorando la eficacia de sus acciones y respuestas estratégicas, interpretando su posicionamiento competitivo, comprender su posicionamiento y el buen resultado, o los contextos para desplegar sus resultados y de las buenas prácticas realizadas en las universidades.

También nos permite entender el posicionamiento de las instituciones universitarias y su liderazgo en cuanto a su competitividad, a través de la medida de su productividad, resultados, investigación, proyección, innovación, impacto social y proyección internacional, medidos a

través de los datos proporcionados por los rankings realizados a las universidades, y así evaluar y formular conclusiones sobre el liderazgo en las estrategias realizadas, y sobre su posicionamiento en comparación o diferenciación respecto a otras instituciones.

En esta línea, la oferta universitaria privada constituye una parte importante del Sistema Universitario Español, dado que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 20 años, con 34 universidades de la 84 que conforman el Sistema Universitario, siendo su característica el que son universidades más pequeñas en volumen y con una, mayor especialización y relevancia en estudios de posgrado y masters.

Es característica de su idiosincrasia, el nacimiento de estas universidades privadas, principalmente por el impulso y liderazgo de profesionales y empresarios, con un enfoque universitario más centrado en el ámbito de la formación directiva y de las ciencias de la gestión, con un funcionamiento y organización análogo al de las empresas privadas, bajo la figura jurídica de sociedades anónimas, y en las que el rector no es la figura central del organigrama académico, sino que ostenta la presidencia y vicepresidencias de las mismas, y en el que un elemento clave son los Directores de Programas, y con una estructura administrativa constituida a su vez por Institutos, Cátedras, Centros adscritos, en los que su funcionamiento y posicionamiento va a estar condicionado por estas características y por su especialización docente y formativa.

Esta heterogeneidad y especialización supone introducir como elemento de análisis estratégico las propuestas de valor que maximizan la oferta de los servicios académicos, y que son las que determinaran un factor de identidad o de especialización de las universidades, a través de configurar una oferta específica, y que ésta sea más valorada por la demanda en un entorno competitivo.

Supone que en el presente trabajo, que también se puedan identificar estrategias, liderazgos y sistemas de dirección, que puedan crear una posición competitiva sobre la base de una estrategia de diferenciación y de innovación prospectiva.

Diferenciación por cuanto suponga una propuesta de valor de los servicios que puede ofertar la institución académicas según las mejores capacidades y propuestas de servicios de la institución, y con una perspectiva estratégica que pueda construir los escenarios posibles para elaborar un plan estratégico prospectivo y diferenciado respecto a otras instituciones por sus opciones estratégicas, y por la calidad y excelencia de sus resultados.

Si alguien afirmó que probablemente el mejor plan estratégico ya estará obsoleto cuando sea escrito, se puede concluir que, si no se puede predecir el futuro, habrá que construirlo para lograr la visión y el posicionamiento deseado.

Con este fin, cada universidad desarrollará sus opciones estratégicas en base a su reputación y cultura institucional, sus características o especialidades diferenciales, o sus propias señas de identidad, y otras opciones estratégicas que les permita identificar y desarrollar sus capacidades y recursos competitivos frente a otras instituciones, y con el fin de adaptarse a el entorno y dar respuesta a las demandas de la sociedad, principalmente desarrollando sus planes estratégicos.

Este puede ser el caso de la universidad de Cantabria, con su Plan Estratégico 2019-2023, con 7 ejes estratégicos, todos ellos relacionados bajo los principios del buen gobierno en la formación, la investigación, la colaboración con las empresas y la sociedad, pero asimismo con unos ejes transversales por su importancia estratégica, como son la internacionalización, la transformación digital, y los estudiantes y la empleabilidad.

Siendo la investigación un objetivo prioritario para la universidad de Cantabria, los grupos de investigación son un elemento clave de su gobernanza, y en la definición de sus áreas estratégicas en los Campus de Excelencia, se establecen criterios para su cumplimiento, como son su excelencia, internacionalización, agregación con otras instituciones, la capacidad para generar empresas, o como generador de un valor para la propia institución o para la región, dada su estrecha vinculación con el desarrollo del territorio donde se encuentra.

La universidad de Córdoba también destaca por su enfoque estratégico hacia la investigación, con una orientación compartida por los miembros y en la cultura de la institución, con el objetivo de ser pionera en la investigación y en la atracción del talento investigador.

Para estos objetivos, la unidad organizativa clave son los grupos de investigación y los institutos de investigación, liderando los Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario, con el reconocimiento recientemente del Director General de la FAO, Qu Dongyu.

Con respecto a la atracción del talento, obtuvo el Sello de Excelencia de la Unión Europea en Recursos Humanos de investigación, con lo que se refleja la orientación estratégica en la búsqueda de un perfil de liderazgo estratégico con los investigadores en la institución.

Y con un ámbito más amplio, es de destacar el Plan Estratégico de Apoyo a la Internacionalización de I+D+I 2020-2024, que supone una apuesta integral de la institución hacia el eje estratégico de la investigación, como elemento diferencial y de su posicionamiento en el sistema universitario español e internacional.

En la Universidad de Zaragoza, destaca el Plan Estratégico de Recursos Humanos para Investigadores, que contiene un detallado plan de acción, con una autoevaluación cada dos años, y una evaluación externa cada cuatro años. Igualmente ha desarrollado un Plan Estratégico del Servicio General de apoyo a la investigación-SAI-, y de los servicios científicos-técnicos en el área biomédica (IACS) y el III Plan Estratégico de la biblioteca Universitaria 2017-2020.

Pero también es destacable en la universidad de Zaragoza, por su importancia y singularidad, el Plan de actuaciones para el 2020 desarrollado por el Consejo Social, que establece 11 líneas de actuación, desde las relaciones del propio Consejo con el entorno, el alumnado, la inserción laboral, para el fomento de la innovación, para el desarrollo sostenible, y otros principios del buen gobierno universitario, como la ética, la transparencia, y todos ellos, mediante acciones concretas en las que se determinan los responsables, la duración de las mismas, el presupuesto asignado, su evaluación del grado de cumplimiento, y muy importante, del impacto obtenido.

La importancia de la planificación estratégica en la universidad Autónoma de Madrid, se refleja en las palabras de su rector en la apertura del curso 2014 (ESCRIBA, A. *et al*, 2019), que la considera como una herramienta para priorizar y fundamentar las decisiones en un entorno

con recursos escasos, además de que cada Facultad y Escuela desarrolla sus propios planes estratégicos específicos.

En la Estrategia UAM 2025, la universidad planifica su actuación en las áreas estratégicas de buen gobierno y de la transparencia, incluyendo la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad, el implantar la formación para mejorar la capacidad de gestión de los equipos de la universidad, y asimismo, la adaptación de las estructuras organizativas para la mejora de la gestión, lo que viene a suponer todo un plan de mejora del gobierno universitario en función de los principios de buena administración y buen gobierno.

Destaca el planteamiento de la estrategia que realiza la universidad Ramon Llull, declarando que el proceso de reflexión estratégico no es un proceso de elaboración de su plan estratégico, es en sí mismo un objetivo, (ESCRIBA, A et al, 2019), de donde se desprende que sea un proceso inclusivo, donde todas las partes interesadas han sido invitadas a participar; crítico, donde se están centrando más en los ámbitos en que se puede mejorar, y; focalizado, porque se priorizan las áreas de análisis, de reflexión, y de ahí, como manifiesta el discurso del rector en la apertura de curso 2013, “donde las conclusiones a las que llegan, son tan importantes como el proceso en sí mismo”, lo que explica el entorno de colaboración y compromiso que puede existir en el planeamiento estratégico de la institución.

En la universidad Autónoma de Barcelona, prima en su cultura institucional la excelencia investigadora, y asimismo su funcionamiento y estructura organizativa gira en torno a la investigación, con los grupos de investigación, los centros de investigación y las comunidades de investigación estratégicas (CORES), bajo los principios de flexibilidad y agilidad en las decisiones, que le permiten estructuras de investigación con una mayor autonomía para el desarrollo de sus capacidades, y para los resultados de sus actividades.

También se puede destacar en esta opción estratégica por la investigación como eje de su gobernanza, la creación de la Esfera UAB-CEI como un entorno de excelencia, o como un sistema del conocimiento, donde conviven y colaboran las instituciones vinculadas a la UAB para contribuir al desarrollo socioeconómico del territorio, que pasa a considerarse un eje estratégico alineado con la propia misión de la universidad, y así se refleja en los propios estatutos de la universidad, y en todos los antecedentes de las propuestas de mejora y reforma del sistema catalán de universidades.

En esta línea de priorización de la eficacia y flexibilidad del gobierno de la universidad, destaca en mi opinión, el más relevante planteamiento para la reforma y mejora de las universidades, en su Plan Estratégico 2018-2030, con las siguientes áreas de actuación que señalamos:

1. Reforzar el modelo de gobernanza mediante el incremento de la autonomía, para ganar en capacidad de respuesta, asociada a la rendición de cuentas.

Para ello, proponen redefinir las estructuras de gobernanza, y esto es importante, para avanzar en un modelo que, manteniendo el espíritu democrático, refuerce la capacidad directiva del Consejo de gobierno, simplificando los procesos de toma de decisiones.

Este planteamiento estratégico de su gobernaza, muy importante por su alineamiento con las tendencias para la mejora de la gobernanza de los diferentes estudios e informes de reforma, está acompañado, con el propósito de repensar el funcionamiento y la manera de trabajar en el Claustro, y incrementar la participación de las personas externas en el gobierno de la universidad.

Otras propuestas de gobierno, van en la línea de la profesionalización de los cargos directivos académicos, para avanzar hacia una mayor eficacia y efectividad y en la capacidad resolutive en los procesos de decisión, y en la transparencia de los mismos, junto con la necesaria rendición de cuentas.

2. Evolucionar hacia una nueva estructura más simple y descentralizada, mediante una “descentralización ordenada y una simplificación de procesos y protocolos para hacer más ágil y eficaz la organización y reducir los costes operativos”, a la que se refería su rector (ESCRIBA, A et al, 2019), basada en el incremento de la autonomía de las diferentes unidades, y con dos actuaciones: a) redefiniendo el funcionamiento y roles de los centros y departamentos, con la posibilidad de la creación de estructuras intermedias; b) estableciendo contratos programas con los diferentes centros y servicios, que favorezca la descentralización y la autonomía de gestión.

3. Diseñando espacios para fomentar el trabajo en red y una comunicación bidireccional entre la universidad y los agentes y colectivos sociales, contando con estos fines con el Consejo Social.

También es de destacar, que tanto el proceso de reflexión estratégica como en la realización del plan estratégico fue participativo, y posteriormente aprobado por el Claustro de la universidad, lo que asegura una implantación e interiorización en el funcionamiento de los órganos de gobierno de la institución.

9.2. Estrategias de la innovación para la gestión, la docencia y la transferencia del conocimiento

En el marco del liderazgo y gobierno eficaz de la universidad, la estrategia de la innovación va a incidir especialmente en la posición competitiva de la universidad para diferenciarse y mejorar su identidad.

Si en la actualidad el desafío del sistema universitario español es la diferenciación, tanto en la formación como en la investigación, un liderazgo de la innovación también responde a esa necesidad de diferenciación estratégica.

La estrategia de la innovación podríamos plantearla como la aplicación de la dirección estratégica a los distintos aspectos o ámbitos de la universidad para que se produzca un efecto de novedad significativa. Supone en definitiva evaluar una reflexión estratégica en el seno de la universidad dirigido a la innovación, de manera que tanto el liderazgo de la estrategia como los resultados de innovación deben recoger los principales objetivos, propuestas y políticas para alcanzarlo de manera que definan donde quiere estar la universidad, y como se posiciona en relación a sus competidoras, para diferenciarse y mejorar su identidad.

El fin de un modelo de innovación vinculado a la estrategia de la universidad, tiene en el ámbito de la formación cabida en la utilización de nuevas tecnologías, pero al mismo tiempo en posicionar a la universidad como generadora de conocimientos, dentro de una cultura de transferencias y alianzas con las empresas y la sociedad, siendo un mecanismo de diferenciación estratégica como una parte de la cartera de valores de una universidad del SXXI.

En esta línea, las universidades no solo deben perseguir los objetivos de calidad, de planeamiento estratégico, sino en la actualidad y para el futuro, la innovación como un modelo a seguir para la aportación del valor estratégico en sus actividades y servicios.

Este reto actual es muy importante, porque en el contexto actual, cambiante, competitivo, globalizado y en el que el reto es diferenciarse, tanto en la investigación como en la oferta formativa, la innovación va a tener un papel decisivo, porque si la diferenciación es la meta, la innovación va a ser el proceso para conseguirla.

La innovación como se ha puesto de manifiesto en los foros, es un mecanismo de diferenciación estratégica y “una parte esencial de la cartera de valores de siglo XXI”, que introduce elemento de valor diferenciador y conlleva un “plus” de calidad y reconocimiento.

A este nivel será necesario evaluar en este estudio los distintos procesos de innovación liderados en los distintos ámbitos de la institución universitaria. Así se ha puesto de manifiesto que para innovar se necesita de unas estructuras organizativas capaces de integrar la necesidad de liderazgos que promuevan procesos de innovación, de la creación de equipos interactivos donde cada miembro encuentre y desarrolle sus intereses, invirtiendo en talento y adjudicando recursos al desarrollo de ideas, promocionando a los profesores emprendedores implicados en la transferencia de conocimientos y en la obtención de recursos y para ser un agente del cambio que establezca alianzas con terceros, trabajando asimismo en entornos internacionalizados.

En este contexto, la única estrategia sostenible y que suponga la aportación de valor para la diferenciación es la innovación sistemática. Supone que la innovación no puede ser una práctica aislada, y sí responde a una necesidad estratégica, y para que una organización sea innovadora ha de ser liderada sistemáticamente, y ejecutada en el marco de un desarrollo estratégico, para desarrollar las estructuras y órganos necesarios, y fomentar una cultura de la innovación en la que todos los miembros de la organización se sientan partícipes.

Por ello, el liderazgo de la innovación se ha de hacer extensivo a los servicios y a la propia organización universitaria, porque es necesario gestionar y liderar la innovación de forma planificada para que todos los miembros de la organización, como cultura de la institución, hagan que partiendo del liderazgo del rector y de los equipos de gobierno y de dirección, se haga extensivo a la gestión de la propia organización basándose en propósitos y especialmente, en lo que se señala como un liderazgo basado en valores compartidos.

Desde esta perspectiva, es necesario conocer, a través del análisis estratégico de las diferentes universidades, el estudio del contexto organizativo de cada universidad, por cuanto nos puede arrojar luz sobre las prácticas de excelencia que ofrecen los modelos de benchmarking, avanzar en los diferentes técnicas de dirección y gestión, evaluar los procesos de toma de decisiones y el papel de los equipos de dirección y gobierno, de los sistemas de mejora de la calidad, e

incluso de las necesidades de formación imprescindibles para el liderazgo y la gestión estratégica.

La universidad asimismo no puede responder a los desafíos que plantea la Sociedad del Conocimiento y de las Nuevas Tecnologías en todos los sectores de nuestra vida sin el planteamiento de estrategias de innovación para la dirección y gestión de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimientos en el ámbito de las instituciones universitarias.

En esta línea de evolución, anticipar y liderar el uso de las nuevas tecnologías, como el e-learning y el b-learning, tendrán un impacto no solo en la forma de la enseñanza, sino también en la gestión de la universidad y serán decisivas para la supervivencia y prevalencia de las instituciones universitarias.

Así en el ámbito docente, la disposición del gobierno universitario hacia los nuevos sistemas de aprendizaje, a través de mundos virtuales o enseñanza virtual, con la utilización de herramientas tales como foros electrónicos, herramientas de visualización, de la adaptación de contenidos a múltiples canales, supone un elemento de diferenciación y especialización en el entorno universitario.

Ejemplos y buenas prácticas de las universidades y de la concreción del liderazgo como capacidad de afrontar el cambio y de entender las mejoras, junto con las iniciativas emprendedoras existentes en las universidades de excelencia, como pueda ser la del uso innovador de las tecnologías de la información y de comunicación para el trabajo en los centros y de las prácticas profesionales virtuales en la UNED; el uso del hipervideo en la docencia utilizado en la actividad académica del alumnado en la Universidad de la Laguna; los cursos abiertos, masivos y online de la Universidad Complutense de Madrid, germen de los Massive Open on line Courses; el sistema combinado de e-Portfolio y redes sociales “Mahara” como alternativa para la digitalización del portfolio en la comunidad universitaria en la Universidad de Zaragoza, como propuesta de una línea de innovación docente y su estrategia en la evaluación de competencias de los estudiantes, entre otras.

No hay que olvidar igualmente, la capacidad potencial de las TIC no solo como germen de instrumentos metodológicos docentes o de gestión, sino que también son capaces de generar nuevos contextos, escenarios diferentes de aprendizajes, con alianzas con empresas e instituciones del entorno.

Así es relevante tener en cuenta la proyección estratégica de la Universidad Autónoma de Madrid dentro del proyecto integral que busca la agregación estratégica de la universidad con empresa e instituciones del entorno con el fin de promover “ecosistemas de conocimiento e innovación”, o el proyecto europeo “Virtual alliances for learning Society-Valls”, que promueve el establecimiento de alianzas de conocimiento entre entidades de educación superior y el sector de los negocios a través de las empresas y las fundaciones, y con proyectos de innovación basadas en filosofías abiertas (“open source, open innovation, open knowledge”) de la Universidad de Salamanca y el Consorcio Europeo de Universidades y empresas.

Asimismo, otro de los factores de los liderazgos de innovación de los planes estratégicos serán la gestión y transferencia del conocimiento, la comercialización de la innovación, y de la gestión del cambio y de la creación de la cultura necesaria en la organización innovadora que conlleva un liderazgo estratégico en las universidades.

En este campo es preciso destacar las actuaciones previstas en el Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa (Plan TCUE 2018-2020), firmado entre la Junta de Castilla y León con las universidades de la Comunidad Autónoma, que permitirá realizar servicio de consultoría al sector empresarial y también para la creación de nuevas empresas.

También son muy relevantes las decisiones estratégicas y las soluciones que están adoptando las universidades para la transferencia de conocimiento a través de las oficinas de transferencia de conocimiento (OTRIS), parques científicos y tecnológicos, centros de investigación o a través de las Fundaciones de las universidades, todo ello con el fin de maximizar la repercusión y efecto en la sociedad y realizar las propuestas que pudieran implementarse en las empresas, el resto de instituciones y para la sociedad.

Es importante también y tiene un papel central dentro del modelo de liderazgo de la innovación y transferencia de conocimiento, la repercusión de las iniciativas emprendedoras de la institución universitaria, que pueden externalizarse con colaboraciones o alianzas con otras instituciones, mediante la participación en proyectos de I+D, convenios con el sector empresarial o como fuente de patentes.

Dentro de los procesos de internacionalización también es un referente el alcance del Programa UNITWIN y de la Cátedra UNESCO para el intercambio y aprovechamiento compartido de conocimientos conforme a un objetivo de solidaridad internacional, trabajando para ello en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONGs), Fundaciones y organizaciones del sector público privado que desempeñan un papel en la enseñanza superior y que tienden a convertirse en referencia en “polos de excelencia e innovación”.

En las Cátedras UNESCO destaca las actividades y programas desarrollados por la UPC, que ha venido centrando su actuación en la formación de directivos universitarios de España, Portugal, América Latina y Asia Central, y entre sus principales áreas de trabajo destaca la Dirección y Planificación Estratégica y los sistemas innovadores para la organización y dirección y para contribuir a ejercer el liderazgo en las universidades.

La Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria ha venido ejerciendo un liderazgo y referencia en el estudio de la dirección y gestión universitaria, y más concretamente en el desarrollo, asesoramiento y estudios relativos a la planificación estratégica, realizando estudios de los contenidos de las planificaciones de las universidades españolas, de los procesos utilizados y de los resultados obtenidos, con el importantísimo fin, de identificar, difundir y transferir a otras instituciones y a los órganos de decisión política, las buenas prácticas y experiencias en el ámbito de la dirección estratégica y en la gestión realizada en las universidades, a las que hacemos referencia.

9.3. Buenas Prácticas en la Dirección Estratégica de las Universidades.

Junto con los estudios de la Catedra UNESCO de la Universidad politécnica de Cataluña, es necesario e imprescindible, tener como referente el estudio monográfico realizado por ESCRIBA,E; IBORRA,M y SAFON,V sobre los “Modelos de Dirección Estratégica en las Universidades españolas de Alto Rendimiento” (2019), en el que nos permite conocer que hacen y como lo hacen, las universidades con resultados excelentes desde el punto de vista de la dirección estratégica y de su organización, y que capacidades son las que permiten conseguir estos resultados de buen desempeño de forma persistente y diferenciadora respecto del resto de instituciones universitarias.

Para el estudio del comportamiento estratégico de las universidades, han tenido en cuenta los métodos y resultados del trabajo citado de ALDAS,J *et al* (2016), sobre “Grupos estratégicos y su desempeño”, definiendo a éstos, como “agrupaciones de universidades que tienen características estructurales similares y que operan en contextos parecidos, de tal modo que se enfrentan a desafíos y exigencias del entorno en unas condiciones comparables”.

Como resultado de este enfoque del estudio, identificaron siete grupos homogéneos, pero que se diferencian de las de otros grupos, dentro de un sistema heterogéneo, y en el que operan asimismo con los condicionantes de su entorno y del territorio.

En el grupo 1º se sitúan las universidades a distancia; en el grupo 2º sitúan a las universidades privadas, mayoritariamente pequeñas (promedio 6.000 alumnos), con énfasis en estudios de posgrado y con menor número de titulaciones pero más especializadas, donde destaca el mejor desempeño docente del sistema, aun cuando tienen un bajo volumen investigador, pero con una apuesta por la internalización, y con mejores niveles de empleabilidad que el resto del SUE, con una mejor adecuación del puesto de trabajo al nivel formativo recibido. Destacan la Universidad privada de Navarra y la Universidad Ramon Llull.

En el grupo 3º estarían las universidades públicas altamente especializadas en ramas de enseñanza, de tamaño medio (promedio 23.000 alumnos), con una mayor internacionalización del alumnado de estas universidades públicas, así como el mayor peso de alumnos de posgrado, con una empleabilidad ligeramente superior a la media, y con el mejor desempeño en términos volumen de investigación y de publicaciones científicas, siendo en este campo la universidad Pompeu Fabra, líder en investigación del SUE, y el resto próximas a los promedios medios, si bien mejorándolos algunas en cuanto a su volumen o calidad. Destacan en este grupo, la universidad Pompeu Fabra y la universidad Politécnica de Valencia.

En el grupo 4º, se corresponde con las universidades grandes metropolitanas (promedio 37.000 alumnos), con un carácter muy generalista, con un mayor peso en el SUE en porcentaje de estudiantes, con el mejor desempeño investigador del SUE, muy por encima del promedio en calidad y cantidad, y con una homogeneidad en cuanto a los resultados docentes, destacando en este grupo la universidad Autónoma de Madrid.

En el grupo 5º, recoge a las jóvenes universidades en provincias donde no existe más oferta (promedio 13.000 alumnos), por lo que son muchísimo más especializadas y concentradas en pocas ramas de enseñanza, con la apuesta por estudiantes de posgrado, con un desempeño docente próximo a la media, buen desempeño investigador con un patrón, por lo general,

homogéneo entre ellas, situándose en un promedio algo superior a la media del SUE, destacando la universidad de Cantabria obre el resto del grupo.

El grupo 6º, de universidades regionalistas generalistas, entre las que se encuentra la universidad de Salamanca, de gran tamaño (promedio de 32.000 alumnos) y con una oferta muy generalista, con escasa presencia de estudiantes extranjeros y poco peso de estudiantes de posgrado, con resultados docentes próximos al promedio del sistema, con un desempeño investigador relativamente bueno por su profesorado consolidado y gran número de doctores, con redes internacionales bien desarrolladas para el logro de resultados de calidad en este ámbito, y con una empleabilidad limitada por el entorno económico laboral donde se encuentran. Destacan la universidad de Córdoba y Zaragoza.

En el grupo 7º, estarían las universidades públicas docentes, creadas entre los años 70/90, con excepción de la universidad de Valladolid, pero que incluiría a las universidades de León (1979) y Burgos (1994), con estudiantes con rasgos propios del entorno en el que se encuentran, con una oferta menos especializada que la del grupo 5º, y con resultados docentes e investigador próximos a la media, donde el estudio señala, que es tal la homogeneidad entre ellas que resulta difícil encontrar elementos que les permitan destacar sobre el resto del grupo.

Partiendo de esta diferenciación en grupos estratégicos, se realizó un análisis de las características internas y externas de las universidades que destacaron en su desempeño, con el fin de presentar un amplio número de buenas prácticas de excelencia en sus ámbitos de actuación, y concluye el estudio con una propuesta de modelo inédito, denominado PEDAGOCC, en el que se propone una serie de elementos organizativos que deben estar alienados para lograr que la estrategia deseada pueda desarrollarse de forma consistente y eficaz de las universidades.

En concreto, los factores cuya alineación ha sido identificada como especialmente relevante para el logro de un buen desempeño fueron seis: 1) el posicionamiento estratégico claro y consistente; 2) su estructura organizativa; 3) el desarrollo de sus recursos; 4) El análisis y la toma de decisiones; 5) la gobernanza; 6)) la cultura y el clima.

En mi opinión, entre estos factores, el liderazgo y la gobernanza, de la que se deriva la estructura de la organización, es el factor determinante que permite el desarrollo y posicionamiento de las instituciones, a través de la mejor configuración de sus recursos y capacidades, y facilitando la toma de decisiones de una forma más ágil y efectiva, de forma que permitan satisfacer los objetivos y alcance global de la institución, y para satisfacer las expectativas y demandas de los *stakeholders*, así como de la sociedad en un entorno cambiante.

Y asimismo, es el propio liderazgo y cómo se ejerce, el que va a determinar que el proceso estratégico actúe en una u otra dirección, en función de las prioridades y de las intenciones estratégicas que se adopten, y para satisfacer a sus principales grupos de interés.

El liderazgo en las instituciones universitarias es el responsable del ejercicio de la misión, que por lo general concuerda con los valores y cultura de la organización, y a través de la visión estratégica para el futuro deseado de la organización, es el factor decisivo para dirigir y coordinar a los miembros de la organización para alcanzar los objetivos o propósitos

estratégicos, y es igualmente responsable, de lo que JHONSON,G y SCHOLES,K (2003), denominan “arquitectura estratégica”, la combinación de procesos organizativos, recursos y competencias mediante la dirección realizada.

Siguiendo los factores establecidos por ESCRIBÁ, A et al (2019), podemos resaltar cuales son los patrones que, vinculados con el liderazgo ejercido en las instituciones, son los responsables del buen desempeño y excelencia de las universidades estudiadas.

La gobernanza desde la perspectiva de las buenas practicas de desempeño realizadas por las universidades, y en concreto con la estudiadas por ESCRIBÁ,A *et al* (2019), en sus modelos de dirección estratégica, se tiene que comprender en relación con la posición estratégica de las instituciones, en función de su misión y de los valores que la definen, de sus competencias y capacidades para organizarse, y en la toma decisiones eficaces para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, tanto internos como externos, y de la sociedad en general.

Estos elementos de analisis, dentro del contexto cultural y social de la organización, en el que incluimos el territorio como destinatario de sus objetivos, nos proporcionará la base del análisis estratégico para comprender, como pretende la organización universitaria competir, cómo generar sus opciones estratégicas, e implementarlas para conseguir una gestión del cambio, porque en mi opinión, el objetivo y la importancia de la planificación estratégica no es la realización de un plan de acciones ordenadas en el tiempo, sino lograr el compromiso de las personas para cambiar, en el sentido de SENGE,P (1992), de un “organización que aprende”, para adaptarse al cambio continuo y complejo que existe en su entorno, siendo capaz de aprovechar sus capacidades, cualificaciones y experiencias de sus miembros, gracias a una cultura que fomenta la crítica y la búsqueda del conocimiento, y el desafío en torno a un propósito o visión liderada y de esta forma, compartida en la organización.

9.3.1. El proceso de reflexión estratégica.

Respecto del posicionamiento estratégico deseado, claro y consistente a largo plazo, también tiene que ver con la misión de la propia institución, y de los valores y características con los que desea ser reconocida, su identidad, mediante un proceso de reflexión estratégico.

Muy claramente, para la universidad Ramon Llull, en palabras de su rector en la apertura del curso 2013-2014 (ESCRIBA,A *et al*, 2019:113) el proceso de reflexión estratégico no es un proceso de elaboración de un plan estratégico, en la línea de mi opinión expuesta anteriormente, sino un objetivo en si mismo: inclusivo, donde todos los *stakeholders* están invitados a participar; critico, donde se están centrando mas en lo que se puede mejorar que en otras cosas, un proceso focalizado, donde lo importante es priorizar las áreas de analisis, de reflexión, de acción, y de esta forma, de los resultados, y “un proceso no precipitado en el tiempo, donde las conclusiones a las que llegamos son un objetivo tan importante como el propio proceso en sí mismo”, esto es, con el cambio que supone en el comportamiento de las personas durante su elaboración, y con el ánimo de permanencia y durabilidad de los resultados y mejoras en la organización.

Este enfoque muy descriptivo del análisis estratégico, puede completarse con las aportaciones de los propósitos estratégicos de otras instituciones, como el de la universidad de Navarra, con el discurso de su rector, Sanchez Tabernero en la apertura de curso 2015-2016, para impulsar con eficacia el cambio estratégico y el buen desempeño docente e investigador, en la línea de una misión clara y definida con su ideario cristiano, con su sistema de gobernanza y su estructura organizativa con profesionales comprometidos con ese proyecto, y su cultura interna de libertad y atrevimiento, que son los requisitos que consideran relevantes para alcanzar su propósitos y objetivos estratégicos

En este posicionamiento que destaca la universidad de Navarra, por sus fuertes rasgos culturales y sus valores, y con una misión y visión clara y compartida en la institución, es un ejemplo del extracto que resaltan ESCRIBÁ, A *et al* (2019:90), referido al discurso del rector de la UN en la apertura de curso 2015-2016, que no puede ser más explicativo:

“Existen al menos tres requisitos para que una organización pueda impulsar con eficacia el cambio estratégico: que tenga una misión clara y estimulante, que cuente con profesionales comprometidos con ese proyecto; y que exista una cultura interna de libertad y atrevimiento. Considero que en la UN cumplimos estos requisitos: tenemos misión, compromiso y libertad”

Con este planteamiento, la estrategia de la universidad de Navarra, va a permitir una identidad y alinear unos valores compartidos, y dar coherencia a las decisiones y en el liderazgo ejercido por el rector en los propósitos estratégicos que se desarrollen en la institución, y con el objetivo del buen desempeño de sus actividades.

En la línea de una cultura diferenciadora del propósito estratégico, también se define en la Universidad Pompeu Fabra, que comparte con claridad una cultura de *research university*, abierta también al cambio, a la evaluación de resultados y rendición de cuentas, y con una orientación a estándares internacionales que se pretenden reflejar en el gobierno de la institución, e igualmente, la universidad Politécnica de Valencia, junto con su orientación a una investigación de impacto y tecnológica unida a la empresa y a la creatividad, a las artes, siguiendo un modelo de referente internacional como es el Massachusetts Institute of Technology (MIT), mediante un plan estratégico, considerado como instrumento analítico esencial para la toma de decisiones y del consenso que permiten la consistencia y alineamiento institucional.

O bien el propósito estratégico esta referido a un posicionamiento estratégico, intentando ofrecer servicios diferenciadores o muy valorados por sus grupos de interés, como es el de la investigación, el de la excelencia investigadora y de la estrategia investigadora como elemento diferenciador y central de la cultura y de la estructura organizativa, que puede estar buscado mediante un liderazgo estratégico orientado a la investigación, como puede ser el caso de la universidad Autónoma de Barcelona, donde su cultura, gobernanza y funcionamiento gira entorno a la investigación, con una orientación permanente hacia la mejora continua, la productividad investigadora y el liderazgo universitario, en el que “la investigación no es un valor añadido, es el eje a través del cual se hace docencia de excelencia”.

Igualmente, junto con el énfasis en la especialización y enfoque investigador de la universidad de Córdoba, destaca el liderazgo en innovación agroalimentaria y su Campus de Excelencia Cei A3 y el Plan estratégico de apoyo a la internalización I+D+I 2020/2024, como ejemplo de un liderazgo estratégico y diferenciador de su posicionamiento en el sistema universitario.

En cuanto al clima y cultura de la institución tiene su importancia para comprender las prácticas de la institución, las interrelaciones entre sus miembros, la identidad, como en el caso de la universidad de Córdoba, donde la mayoría del PDI considera que la investigación forma parte de su ADN, del desarrollo de su actividad, o al enfoque de la institución con un clima organizacional de amabilidad y también extensivo a la acogida de estudiantes, percibido asimismo como un factor relevante para la atracción del talento de su personal investigador, como en las universidades de Zaragoza y Navarra, y también juega un papel importante, en la estrategia con la política de comunicación hacia los grupos de interés y a la sociedad en general, para el reconocimiento institucional de la universidad, de su actividad, de su rendimiento, del buen hacer docente, y de su compromiso con su misión y de los valores que la representan.

Todas las declaraciones institucionales del propósito estratégico son la expresión del fin genérico de la organización, que idealmente define su misión en línea con unos valores y su cultura, permitiendo conocer cuál es su posicionamiento competitivo, en base a sus cualidades, competencias y características, y cuál es el futuro deseado para la organización, en torno a la visión estratégica liderada en la institución.

9.3.2. El establecimiento de prioridades.

El alcance de las acciones estratégicas para conseguir el propósito de la institución dependerá de la priorización que se realice en los órganos de dirección y de liderazgo con la intención estratégica y para conseguir el futuro deseado para la organización, tomando como modelo las universidades que destacan por su alto desempeño ESCRIBÁ, *et al*, (2019), y desde la perspectiva de su gobernanza podemos señalar las siguientes prioridades:

- A) Con el establecimiento de estrategias de diferenciación, como lo ha realizado la universidad Autónoma de Barcelona mediante una estrategia de investigación planificada y desarrollada mediante un diseño organizativo y una estrategia de recursos humanos adecuada, con el enfoque y alineamiento a los planes estatales y comunitarios de ayudas a la investigación, y con las alianzas con otras entidades que refuercen su orientación estratégica.
- B) Con una planificación deliberada, dentro del enfoque a la investigación, la universidad de Cantabria, establece siete criterios de excelencia para definir sus áreas estratégicas en el Campus de excelencia, con criterios y programas para desarrollarlos; o la Universidad Politécnica de Valencia se orienta hacia la investigación de impacto, y sus títulos, con una orientación hacia la tecnología, junto con la empresa y la creatividad, siguiendo modelos internacionales; o la Universidad de Córdoba con su especialización en tres ámbitos específico: agroalimentario, biomédico y el patrimonio, con el reconocimiento del sello de la UE en “recursos humanos de investigación”, lo que supone un fuerte respaldo a su perfil con un liderazgo investigador.

- C) Con estrategias en áreas definidas, como la universidad Pompeu Fabra, que manteniendo áreas en las que poseen un liderazgo y especialización en la investigación, se proponen añadir estudios en los que añadan una diferenciación específica, como los nuevos estudios de tres años en inglés, o la atracción de talento internacional; o la universidad de Cantabria con una visión compartida con la administración, las instituciones y las empresas, para que su Campus de Excelencia Internacional sea un motor de desarrollo regional, al igual que el Agroalimentario de la universidad de Córdoba con sus relaciones con el tejido industrial y productivo y sus demandas, o la universidad de Zaragoza con su orientación formativa vinculada al territorio y las necesidades profesionales del mismo, como es con el doctorado industrial.

9.3.3 El diseño de alternativas y estructuras, y alianzas estratégicas

Teniendo en cuenta los propósitos estratégicos y las prioridades para llevarlas a cabo, es necesario dotar a la estrategia del diseño y la estructura organizativa, que dentro de los límites normativos en que se encuentran, pueda permitir la implementación de las decisiones estratégicas con diferentes alternativas:

- A) Con la simplificación mediante la fusión de Centros y Departamentos, que realiza la universidad Pompeu Fabra, que supone un cambio en el modelo de gobernanza con un centro reforzado en las unidades académicas, que formaran parte del gobierno y ejercerán estas competencias en la institución, con una estructura más horizontal que vertical, con el fin de obtener unas mejoras con el alineamiento, adaptabilidad y simplificación de los niveles de dirección, y en la toma de decisiones; o con la supresión de Centros en la Universidad de Zaragoza, para permitir una mayor comunicación entre áreas, la eficiencia de recursos, y la descentralización de los servicios a los usuarios finales; o con la racionalización y reducción del número de Centros y Departamentos, de la universidad Politécnica de Valencia y potenciación de los Institutos orientados a la investigación y la transferencia y contratación con las empresas.
- B) En esta línea, con la apuesta por los Institutos y grupos de investigación como elementos clave de la políticas científicas de la universidad de Cantabria, “como células coherentes y bien cohesionadas más útiles, para desarrollar de modo más eficaz la política de investigación”, que además, en la búsqueda de una investigación aplicada y de excelencia, esta vinculada a que un socio externo se involucre en el proyecto; o en la universidad de Córdoba, donde asimismo la unidad organizativa clave es el grupo de investigación, “como centros coherentes y bien cohesionados para articular políticas eficaces de investigación” y con una relación directa con el rectorado.
- C) Una apuesta por la investigación como elemento central de la institución, lo realiza la universidad Autónoma de Barcelona, con una efectiva “descentralización ordenada” y flexible de la estrategia de investigación, mediante una estructura organizativa que ha evolucionado en torno a los grupos de investigación, los centros de investigación y las Comunidades de Investigación estratégicas (CORES), que le permiten una mayor flexibilidad y rapidez en sus actividades, al igual que la

- creación de estructuras favoreciendo la agilidad y la adaptación a las demandas del entorno , como la Barcelona School of Economic de la universidad Pompeu Fabra.
- D) Por último, una alternativa que puede ser un referente a las opciones entre las estructuras organizativas, es el equilibrio entre centralización y descentralización que realiza la universidad de Navarra, centralizando en los órganos rectores las decisiones relacionadas con la dirección estratégica, y descentralizando en el nivel de centros las decisiones y servicios que tienen una mayor relación con sus grupos de interés internos: estudiantes, profesorado y empresas, facilitando así una respuesta más ágil, eficiente y adaptada a las necesidades que se demandan; o el modelo específico de la universidad Pompeu Fabra, como federación de instituciones, que le conduce a un modelo de gobernanza compartido, mediante contratos de gestión con cada institución, en el que se plasman las normas de organización y funcionamiento, lo que permite una gran autonomía y una gestión de la centralización y descentralización de las decisiones en la institución.
 - E) Otra opción sería con actuaciones de alineamiento de actuaciones en los diferentes niveles de la estructura para buscar una mayor importancia estratégica y efectividad en sus acciones, como es la incorporación de la empleabilidad en los órganos de gobierno como una competencia esencial, con su dependencia directa de un vicerrector, como es en la universidad de Zaragoza, o con la figura de un vicerrector a los que se les asigna un rol de permanencia en la política de investigación de la Universidad Autónoma de Barcelona, o los diferentes Directores de Oficinas de carácter estratégico sobre formación continua, análisis y prospectiva, igualdad de género, docencia digital e innovación de la universidad Autónoma de Madrid.
 - F) También aquellas en las que los patrones estratégicos pretenden la creación de estructuras organizativas ad hoc para reforzar sus actividades, como son las oficinas en Bruselas OPERA, orientada a la captación de proyectos europeos y en el caso de la Universidad Autónoma de Madrid con una oficina propia de proyectos europeos e internacionales OPEI.

En cuanto a las alianzas podemos destacar las prácticas más relevantes referidas a:

- A) alianzas estratégicas con instituciones que aportan especialización o colaboración como en el caso de la universidad Autónoma de Madrid con el CSIC, o la Universidad de Navarra con el apoyo en la formación directiva de sus cargos del IIESE, o la más desarrollada por la Pompeu Fabra mediante la “agregación estratégica” de socios con el fin de dotar de valor añadido, colaborando en la definición e implementación de proyectos específicos del ámbito de la docencia y el y que en su constitución incluía agregaciones del ámbito institucional, autonómico y local, universitario, territorial, de la docencia y de la investigación.
- B) programas conjuntos de grados de la Alianza 4U (Autónoma de Barcelona, Madrid, Pompeu Fabra y Carlos III de Madrid) o las colaboraciones docentes entre universidades del G9 o las relaciones con prestigiosos centros internacionales como el MIT y universidades francesas de la universidad de Zaragoza.

C) también destacaría las importantes redes universitarias de la universidad Autónoma de Barcelona con la Young European Research Universities Network (YERUN), la Europea Consortium of Innovative Universities (ECIU) y la Europea University Association (EUA), así como la Esfera UAB-CEI, como un entorno de excelencia, como un “ecosistema del conocimiento”, donde conviven y colaboran las instituciones vinculadas con la UAB para contribuir al desarrollo socioeconómico del territorio.

D) otra alternativa serían las alianzas estratégicas, como el Centro de Excelencia Internacional de la universidad de Cantabria, que permite integrar mediante agregaciones de carácter estratégico, con el Gobierno y otras instituciones con la universidad, como es el caso del Hospital Marques de Valdecillas para el desarrollo de las áreas de Medicina, o del CSIC en otras universidades.

En cuanto a las alianzas podemos destacar las practicas más relevantes referidas a:

- A) alianzas estratégicas con instituciones que aportan especialización o colaboración como en el caso de la universidad Autónoma de Madrid con el CSIC, o la universidad de Navarra con el apoyo en la formación directiva de sus cargos del IIESE, o la más desarrollada por la Pompeu Fabra mediante la “agregación estratégica” de socios con el fin de dotar de valor añadido, colaborando en la definición e implementación de proyectos específicos del ámbito de la docencia y el y que en su constitución incluía agregaciones del ámbito institucion, autonómico y local, universitario, territorial, de la docencia y de la investigación.
- B) programas conjuntos de grados de la Alianza 4U (Autonoma de Barcelona, Madrid, Pompeu Fabra y Carlos III de Madrid) o las colaboraciones docentes entre universidades del G9 o las relaciones con prestigiosos centros internacionales como el MIT y universidades francesas de la Universidad de Zaragoza.
- C) también destacaría las importantes redes universitarias de la universidad Autónoma de Barcelona con la Young European Research Universities Network (YERUN), la Europea Consortium of Innovative Universities (ECIU) y la Europea University Association (EUA), así como la Esfera UAB-CEI, como un entorno de excelencia, como un “ecosistema del conocimiento”, donde conviven y colaboran las instituciones vinculadas con la UAB para contribuir al desarrollo socioeconómico del territorio.
- D) otra alternativa serían las alianzas estratégicas, como el Centro de Excelencia Internacional de la universidad de Cantabria, que permite integrar mediante agregaciones de carácter estratégico, con el Gobierno y otras instituciones con la universidad, como es el caso del Hospital Marques de Valdecillas para el desarrollo de las áreas de Medicina, o del CSIC en otras universidades.

9.3.4. La toma de decisiones.

La eficacia de la dirección estratégica en las organizaciones no solo depende de una adecuada selección y priorización de las acciones estratégicas que supongan una ventaja competitiva o el cumplimiento de sus propósitos estratégicos, sino que además la gobernanza de las instituciones debe responder mediante una eficaz y racional toma de decisiones, y esa capacidad para identificar y responder a las oportunidades u objetivos de mejora, es una decisiva y relevante función del liderazgo y gobierno de la organización, como el núcleo de la capacidad directiva que GRANT,R.M (2002:284), denomina “acción emprendedora” ,en este caso del liderazgo universitario, y que puede comprender los enfoques analíticos para la toma de decisiones, de información y transparencia de la gestión realizada.

- A) La universidad Politécnica de Valencia, como señala ESCRIBÁ, A *et al* (2019:164), tiene un fuerte carácter analítico, utilizando datos, hechos y cifras en un proceso analítico que incluye: análisis de las causas, alternativas de otras instituciones que puedan servir como referente, y análisis de los resultados con su correspondiente dación de cuentas.

Asimismo, incorpora evaluadores externos independientes para la evaluación de los resultados, y la elaboración de planes, normas y documentos de trabajo, que faciliten el consenso entre las partes interesadas y la puesta en práctica de la planificación estratégica de forma consensuada, consistente y alineada entre los diferentes niveles jerárquicos en el tiempo de su implementación.

Esta capacidad analítica forma parte de su cultura, y de esta forma, igualmente se aplica a los cambios en la oferta de títulos de grado, con informes externos e independientes, pero lo más destacable es que esta forma activa de decisión forma parte de los paradigmas de la organización y de las formas de comportamiento de la gobernanza facilitando una forma consensuada de sus acciones, y así se manifiesta muy claramente en la forma de entender los planes estratégicos, “como un lugar de consenso de los diferentes intereses que sirven para dotar de consistencia a las acciones, como una garantía de evolución permanente UPV 2016)”.

- B) Esta capacidad analítica de la universidad Politécnica de Valencia también se acompaña con la utilización del *benchmarking*, que trata de determinar las competencias y mejores prácticas de la institución en función “del mejor de la clase”, de otras instituciones, para compararse con ellas y buscar la mejora en los indicadores propios, siendo una técnica habitual en la mayoría de las universidades, con el referente del estudio de ALDAS,J *et al* (2016) si bien puede destacarse el equipo creado en el rectorado de la universidad de Navarra, la oficina de evaluación y prospectiva, dedicado a la gestión y seguimiento de los rankings, porque estratégicamente consideran importante la comparación de resultados, las acreditaciones, grados y másteres, al igual que realizan un seguimiento exhaustivo sobre la satisfacción de los estudiantes y de la satisfacción de la empleabilidad de sus egresados o la creación de un Vicerrectorado de prospectiva e infraestructura, de la universidad de Zaragoza, con un planteamiento prospectivo de ideas, practicas

y de posibles alianzas con otras instituciones en la búsqueda de acciones conjuntas más eficientes.

- C) Un enfoque destacado para la toma de decisiones que sirvan de base a las prácticas de un buen gobierno, la realiza la universidad de Almería, que en su Plan estratégico de 2016-2019, incluía unos ejes relacionados con los “principios y valores del buen gobierno”, e para los que desarrollaba áreas para la utilizar criterios técnicos para la toma de decisiones, ,uy destacable resalarlo, el establecer la eficiencia como principio rector de la gestión económica, y por supuesto, aplicar los principios de transparencia y participación en todas las decisiones y acciones de gobierno.
- D) Un elemento esencial de la gobernanza y de la autonomía universitaria es como se percibe por la universidad Autónoma de Madrid, favorable a la autonomía y responsabilidad, con dación de cuentas y dotada de capacidad de análisis y planificación, recogido en las manifestaciones de su rector “La autonomía universitaria solo tiene sentido si se aplican principios de transparencia y de responsabilidad ante los órganos de control y de gobierno, ante los medios de comunicación y ante la sociedad en general” (ESCRIBÁ, *et al* (UAM 2014). En esta línea, son de destacar la universidad Politécnica de Valencia y autónoma de Madrid por sus informes anuales orientados a dar una rendición de cuentas tanto a los grupos internos como a los externos, en concreto a los empleadores y a la sociedad en general, resaltando, asimismo, se la Politécnica de Valencia pionera en la elaboración de dación de cuentas por instituciones externos independientes. En el caso de la transparencia universitaria, ha sido la universidad de Cantabria reconocida con la mención de la universidad más transparente en sucesivos años, por la Fundación Compromiso y Transparencia por sus prácticas transparentes, de la información de sus resultados y de los amplios sistemas de evaluación.

En materia de transparencia, la universidad de Zaragoza también fue una de las primeras del SUE en poner en marcha un portal de transparencia, pero relacionado con esta buena práctica, es de resaltar su amplia y transparente regulación normativa, en materia de PDI, PAS, ordenación académica, inversiones y transferencia, órganos de gobierno y servicios prestados.

- E) Asimismo, la universidad de Zaragoza elabora “ Informes de gestión 2019”, donde se da cuenta de aspectos relacionados con la organización, comunicación, transparencia y presencia de la universidad, así como aspectos, sobre su internalización, y las diferentes políticas institucionales: académica, económica, social, cultural, personal, de los estudiantes, y una iniciativa participativa, mediante el “Proyecto conocer y reflexionar para llegar mas lejos”, con tres bloques relativos a: cómo somos, cómo nos ven, y cómo nos vemos, que es un punto de partida de análisis estratégico y toma de decisiones para la mejora de la institución.

- F) Una buena gobernanza exige, además de la transparencia en la toma de decisiones, que éstas se realicen conforme a los valores de la institución y de los que el ordenamiento jurídico ha exigido a sus profesionales, como la imparcialidad, la neutralidad, la honradez, y en este ámbito es una buena practica de gobierno universitario el pronunciamiento de la universidad de Cantabria de llevar a cabo la investigación de manera ética y socialmente responsable, con el objetivo de que sus resultados sean mas validos y para seguir contando con la confianza y el apoyo de la sociedad.

Para ello, se dota del Vicerrectorado de Innovación y Desarrollo compuesto por tres comisiones independientes: 1) Comisión de Ética de la Investigación consultivo; 2) Comisión de Bioética, y 3) Comité de Ética de Proyectos de investigación, que todas tienen en común emitir informes, propuestas y recomendaciones sobre las implicaciones éticas de la investigación.

Además, cuenta con un Código de Buenas Practicas de investigación que compromete a los investigadores en todas las fases del desarrollo de los proyectos, y más recientemente, se ha aprobado un Protocolo de Actuación ante los casos de mala praxis en la investigación.

9.3.5 .La profesionalización y los órganos de gobierno.

Como factor mas relevante de la dirección estratégica en el gobierno de las instituciones universitarias es el de la necesidad de avanzar en dirección publica profesional y de su estructura organizativa.

Entre las practicas de las universidades de alto desempeño, *ESCRIBA,et al* (2019) destacan las siguientes :

- A) Dada la singular estructura organizativa de la universidad de Navarra, destaca la profesionalización y participación en los órganos de gobierno de rectorado y de centros, de profesionales no vinculados al ámbito académico, como es la figura del Administrador General y Gerente, con funciones diferenciadas, y en cuanto a los Centros, con gran autonomía, son ocupados por cargos de Gerente y otros profesionales no académicos, así como en los diferentes servicios externos, y con la peculiaridad asimismo, de contar con un prestigioso centro de estudios de negocios, el IESE, perteneciente a la universidad de Navarra, de formación específica para los diferentes cargos que ocupan funciones directivas.
- B) Otra vía para la profesionalización de las funciones de dirección y gestión, es mediante la creación de figuras de gestión en áreas académicas como la vicegerencia de investigación de la universidad Autónoma de Barcelona, y el desarrollo de un servicio especializado de apoyo a la investigación compuesto con personal con un perfil técnico científico u orientado a la empresa, para la participación en los programas comunitarios, o igualmente, con los servicios especializados para la empleabilidad de la universidad Autónoma de Madrid, o el cargo profesional para programas de empleabilidad dependiente directamente del vicerrector de la universidad de Zaragoza.

- C) Otra perspectiva diferente, es la política de recursos humanos para la captación y construcción de un talento investigador internacional de la universidad Pompeu Fabra, que presenta elementos diferenciales en los procesos de selección exigentes del personal docente, con la capacitación necesaria para su oferta especializada en el posgrado caracterizada por su calidad e internacionalización, al igual que la política de posgrado de la universidad de Córdoba, gestionada a través de un Instituto específico de posgrado, donde prima la especialización de su docencia y su orientación hacia la internacionalización, o en la búsqueda de un perfil con liderazgo investigador para liderar los grupos de investigación.

9.3.6. Los órganos de gobierno.

El eje sobre el que gira la organización universitaria es la contenida en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en concreto en sus artículos 13 a 26, señalando para todas las universidades públicas los órganos colegiados necesarios, el Claustro, el Consejo de gobierno, y el Consejo Social, mientras que son órganos unipersonales generales y necesarios, el rector, el secretario general y el gerente, así como el resto de órganos desconcentrados colegiados y unipersonales, con funciones propias asignadas en la propia LOU, como se anuncia en el propósito recogido en la exposición de motivos de la ley, que “establece una nítida distinción entre las funciones de gobierno, representación, control y asesoramiento, correspondiendo cada una de éstas a un órgano distinto dentro de la estructura de la Universidad”.

En este escenario, con una estructura y funciones muy concretas y limitadas normativamente para la legislación autonómica y estatutaria de las propias instituciones académicas, los objetivos de las prácticas de buena gobernanza de las universidades han estado centradas en el logro de una mayor eficacia y diferenciación en las líneas estratégicas de la institución, en la línea de su visión, valores, cultura y capacidades estratégicas, y por ello, con los modelos de un gobierno más profesionalizado, con la externalización de servicios especializados, o mediante una arquitectura institucional, en la que se integran fundaciones, sociedades mercantiles o estructuras de gestión de la investigación (Parques científicos y tecnológicos, OTRIs, Campus de Excelencia...), y adaptando éstas prácticas a las nuevas misiones de compromiso social y de desarrollo económico, de la universidad con la sociedad y el territorio.

Con esta perspectiva, las prácticas de buena gobernanza entre los diferentes órganos de la universidad, podemos destacar:

- A) La figura del rector, que ostenta la superior posición de la pirámide jerárquica de la institución, sale reforzada en los procesos ejecutivos de toma de decisiones y en el ejercicio de sus competencias, con las siguientes prácticas:
- a) Los delegados del rector de la universidad Autónoma de Madrid, en áreas estratégicas como en la internacionalización, la empleabilidad, las tecnologías educativas..., que se completan con vicerrectorados con propuesta bicéfala con vicerrectoría de investigación en la universidad Autónoma de Barcelona, el vicerrectorado de prospectiva e infraestructura en la universidad de Zaragoza, el vicerrectorado de transferencia de la Universidad de Córdoba, o los directores de

área, que se incluyen como órganos de gobierno en la universidad Politécnica de Valencia, para la gestión de las funciones que la sean atribuidas por el rector, y bajo la dependencia de un vicerrector, secretario general o gerente.

- b) La Junta consultiva de la universidad Autónoma de Madrid, integrada por los delegados del rector, directores de oficina y unidades, o por el Consejo de dirección para asistir al rector de la Universidad de Zaragoza, que ha regulado expresamente como se articula, las funciones que asigna a cada uno de sus miembros, y todo ello para una mayor fluidez de las relaciones internas, mayor eficacia en la gestión y un mejor conocimiento por la comunidad universitaria.
- c) Es destacable en la universidad de Navarra la Comisión Permanente, denominada Rectorado, que integrada por el rector, vicerrectores, administrador general, gerente y secretario general, presenta un carácter eminentemente ejecutivo en la operatividad de la institución, en igualdad con los Consejos de Dirección de las universidades públicas, entre las que podemos destacar a la universidad de Córdoba que lo contempla en sus Estatutos haciendo referencia al carácter político de sus decisiones, y a la regulación detallada que realiza la universidad de Zaragoza, mediante Resolución de 19 de mayo de 2016, en el que se determina su estructura, composición, su régimen de funcionamiento y la delegación de competencias entre sus órganos.
- d) Con la reforma operada en la LOU en el año 2007 (LOMLOU), si bien mantuvo en lo sustancial la estructura orgánica, integró a los vicerrectores designados por el rector, como miembros natos del Consejo de Gobierno, y suprimiendo los porcentajes de representación de otros miembros que establecía el artículo 15 de la LOU, dejando su composición a lo que se disponga en los estatutos.
- e) Respecto a singulares órganos integrados en el modelo de gobernanza, la universidad Pompeu Fabra incluye: a) el Consejo científico, que valida las acciones vinculadas al posgrado, investigación y transferencia, compuesto por rectores vinculados con la institución; b) Consejo empresarial, integrado por compañías con las que ya mantiene algún tipo de vínculo a través del Foro Social y empresarial del Consejo Social, y c) Agregación Estratégica, de socios que colaboran en la definición e implementación de proyectos específicos donde la institución es un referente.
- f) Con referencia al resto de órganos, Consejo de gobierno, Claustro, no existen diferencias o prácticas destacables en su composición y funcionamiento, y en referencia al Consejo Social es muy destacable el de la universidad de Zaragoza, que ha desarrollado un Plan de actuaciones para 2020, en el que se establecen 11 líneas de actuación, desde las relaciones con el entorno, sobre el presupuesto, la inserción laboral de los estudiantes, la ética, transparencia, el desarrollo sostenible, la calidad..., desarrollados mediante acciones y prioridades estratégicas concretas, en las que se fijan los responsables de las mismas, la duración, seguimiento y control, evaluándose el grado de cumplimiento y el impacto obtenido, lo que supone una apuesta decidida por el cumplimiento de las funciones que legalmente se habían previsto en los motivos de su creación.

Destaca en la actuación del Consejo Social, la colaboración con la unidad de control interno para el análisis y contenido de los informes que sirvan de base para el correcto funcionamiento de las actividades de supervisión de la actividad

económica y rendición de cuentas de la universidad, o la colaboración con la CEOE de Aragón para el emprendimiento y el análisis de la oferta laboral de los egresados. Por último, es destacable la existencia de una Carta de Servicios, con todos los servicios prestados, los compromisos asumidos, y mecanismos de comunicación interna y externa con la institución.

- B) Y como exponente de un planteamiento global sobre la gobernanza, podemos destacar el Plan Estratégico de la universidad de La Laguna 2018-2021, que en su estrategia desarrolla un interesante eje de gobernanza que plantea las siguientes acciones:
- a) El despliegue de la tecnología en la gestión para mejorar la eficiencia, así como la transparencia y rendición de cuentas.
 - b) La profesionalización mediante el desarrollo de un mapa de recursos, para mejorar la adaptación del personal a las funciones que debe realizar, siendo más eficientes y adaptándose al cambio de paradigmas.
 - c) El desarrollo de una lógica de análisis de datos que convierta a la ULL en un ejemplo de transparencia, evitando dinámicas de re-burocratización para ofrecer una rendición de cuentas.
 - d) Aprovechar los programas de evaluación y de la calidad para poder mejorar los resultados, y mejorar igualmente la calidad y veracidad de los datos que monitorizan la actividad universitaria.
 - e) Y muy importante, el desarrollo de un equipo de planificación estratégica, que permitan monitorizar y generar los objetivos marcados.

En definitiva, con las propuestas y opciones estratégicas de los diferentes planes estratégicos, son los que van a permitir y facilitar el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno, que en el último caso destacado de la universidad de la Laguna, comprende los elementos más determinantes de la gobernanza y de un buen gobierno en las universidades, o cuando menos, aventuran los escenarios y retos para las reformas del gobierno y de su gobernanza como veremos a continuación.

CUARTA PARTE

PROPUESTAS DE UN MODELO DE LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO EN LAS UNIVERSIDADES

CAPITULO 10: SOBRE LA REFORMA DEL GOBIERNO Y LA GOBERNANZA EN LAS UNIVERSIDADES Y PROPUESTAS DE FUTURO

Con la LRU, la autonomía recibe una configuración formal y una nueva instrumentalización, como se expresa en el art.1º,2, estableciendo que tiene como justificación asegurar el respeto a la libertad académica, que se manifiesta en la libertad de cátedra, de investigación y de estudio, añadiendo asimismo, un carácter instrumental a su función, expresando que “ la libertad académica exige y hace posible que docentes, investigadores, y estudiantes cumplan

con sus respectivas responsabilidades”, en orden, y es importante destacarlo, a la satisfacción de las necesidades educativas, científicas, y profesionales de la sociedad.

Un segundo alcance de la libertad académica se produciría con lo que podríamos denominar “participación autogestionaria”, estableciendo en su artículo 4º, que las universidades se organizarán de forma que en su gobierno y en sus centros, queden especialmente representados los diferentes sectores de la comunidad universitaria, añadiendo, que es importante destacarlo, de acuerdo con las funciones que a cada uno de ellos corresponde en relación con las funciones previstas en el artículo uno de la ley.

De esta forma, quedan incluidos en el ámbito del gobierno de la universidad los demás partícipes de la comunidad universitaria; los estudiantes y el personal administrativo, pasando así a tener una participación en auto gobierno universitario.

Desde esta perspectiva, se ha desarrollado la gobernanza en la universidad y en base a las reformas posteriores, tanto por la LOU y la LOMLOU, que han constituido la arquitectura normativa en los diferentes niveles competenciales, de la Administración General del Estado, para la vertebración y cohesión del sistema, y para las Comunidades Autónomas, dotándoles de nuevas competencias de coordinación, y a las universidades, de un mayor autogobierno, principalmente dispuesto a través de sus estatutos.

Igualmente, la regulación normativa estableció una nítida distribución entre las funciones de gobierno, representación, control y asesoramiento, siendo el Consejo de Gobierno el máximo órgano de gobierno, y el Rectorado, bajo la figura máxima del rector, el que ejerce la dirección el gobierno y la gestión de la universidad.

Se completaron igualmente de las competencias del Consejo Social, y la participación de hasta un máximo de tres de sus miembros, en el Consejo de Gobierno de la universidad, en representación de la sociedad con el objetivo de hacerles protagonistas del gobierno universitario.

Desde esta perspectiva, han sido los estatutos y las normas propias de la universidad, en el ejercicio de su potestad de autogobierno y de auto normación, quienes han desarrollado la autonomía prevista Constitucionalmente a las universidades, para cumplimiento de los fines tan amplios como considere la propia institución, en función de su planeamiento estratégico y de los propios objetivos de la institución.

De esta forma, la LOU garantizaba de una considerable capacidad a las universidades para disponer de su organización a través de los estatutos, y para la creación de estructuras específicas de soporte a la investigación y a la docencia (art 2.2,c), con la creación de institutos universitarios, o conjuntamente con otras entidades públicas o privadas (art 10 LOU), así como la creación de empresas, centros, o estructuras mixtas de base tecnológica (ART 41,1,g y 3 LOU), y la creación de empresas, fundaciones y otras personas jurídicas (art 84 LOU) para la realización de sus actividades, principalmente relacionadas con la cultura y la extensión universitaria, lo que les permitiría una diferenciación en función de los objetivos estratégicos de la institución.

En el desarrollo de sus fines propios, las universidades han desarrollado sus capacidades y recursos en función de la priorización que han realizado en los ámbitos básicos inherentes a su actividad, la docencia la investigación y la transferencia del conocimiento, así como con acciones correspondientes a los nuevos roles y demandas de la universidad, como son la internacionalización, la empleabilidad, o las competencias digitales, entre otras.

En el ámbito del gobierno, el propio art.6º de la LOU matiza por el principio de participación, que es predicable a todo el gobierno de la institución, en los términos que lo concreta, de los órganos de gobierno y representación en los términos previstos en la norma, esto es que quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, para cumplimiento de los fines atribuidos a cada uno de los miembros presentes el gobierno.

De ahí que se haya replanteado, si la autonomía pudiera quedar desvirtuada por la participación en el auto gobierno por parte de miembros a los que no les compete o corresponde las libertades académicas relacionadas con enseñanza y con la investigación.

En este sentido, es muy expresiva la reflexión de GARCIA DE ENTERRIA, E (1998) sobre el alcance de la participación, manifestando que ya en las universidades europeas continentales "han descubierto que no han ganado con la búsqueda de su sustrato real de autonomía en el principio de participación una mayor independencia real, sino todo lo contrario", como puede ser la existencia de un mayor control, burocratización, y rigideces por quienes no tienen el sustrato o esencial autonómico, como puedan ser por quienes tienen, o actúan por intereses políticos, locales o personales, que muchas veces son contradictorios con ese núcleo real de autonomía.

Esta argumentación también alcanzaría a la participación del Consejo Social, como representante de la sociedad en el gobierno de la institución, bien a través de las importantes funciones que le corresponde, como es la aprobación de los presupuestos y de las cuentas anuales de la universidad, o bien a través de la participación de algunos de sus miembros en el Consejo de Gobierno, según dispongan los estatutos.

En los propios informes de reforma del gobierno de las universidades, así como en los informes de los de los propios Consejos Sociales, se ha puesto de manifiesto el déficit de funcionamiento y encaje del Consejo Social en la universidad, convirtiéndose en lo que GAVIRA, I (2016:31), se refiere a ellos, como "órganos cansados", alejados de la realidad, y casi completamente desconocidos por la propia comunidad universitaria, y desde luego, muy lejos de ser el órgano de participación de la sociedad en la universidad.

En este proceso de evolución y reforma de la autonomía y del autogobierno de la universidad, hay que tener en cuenta dos factores externos que han condicionado su gobernanza: 1º) un aspecto que hemos señalado en el trabajo, como es el paso del gobierno a la gobernanza global, que se traduce en los cambios que han ocurrido los gobiernos y en las instituciones principalmente por la globalización, y 2º) en un entorno más próximo, con las tendencias de la reforma y modernización que se han desarrollado en las universidades europeas.

Estos cambios están relacionados con aplicación de nuevas gestiones públicas aplicadas a las instituciones, en lo que se conoce como la nueva gestión pública, que aconseja nuevas estructuras y prácticas asimilables a las técnicas de las empresas, asimilables al funcionamiento

de los gobiernos corporativos, con el fin de conseguir estructura más descentralizadas, más flexibles, menos burocráticas y con menos vinculación a las normas y a los controles, haciendo por el contrario hincapié en los resultados y en la rendición de cuentas.

Esto supone, introducir en principio tres elementos nuevos en la gobernanza de las universidades: la descentralización, las políticas de responsabilidad mutua la que se incorporan las partes interesadas, y una cultura del rendimiento y de la planificación.

Este cambio, en lo que se refiere al gobierno, tiene como consecuencia una nueva cultura del rendimiento y de la auditoría, que supone para las instituciones universitarias una serie de requerimientos:

- a) Estar dirigidas por profesionales, con experiencia en políticas educativas, planificación estratégica y capacidad para dirigir y gestionar
- b) Una dirección capaz de delimitar la misión de la institución, su visión estratégica, con la inclusión de indicadores de rendimiento y de eficiencia, y con el establecimiento de presupuestos alineados a los objetivos estratégicos.
- c) Que se implanten mecanismos de control, evaluación y rendición de cuentas
- d) Que se cumplan con los intereses de los diversos grupos de interés, o partes interesadas de la institución.

Igualmente, en la evolución hacia una gobernanza global, se incorporan los requerimientos del entorno europeo para tener un mayor compromiso en el desarrollo económico-social de su entorno (Comisión Europea 2007), y la difusión de las investigaciones del conocimiento la sociedad, para satisfacer las demandas a diversas profesiones y buscando el apoyo y la aprobación de las empresas (Comisión Europea 2010).

Todos estos condicionamientos obligan a las universidades a modernizar sus modelos de gobierno, caracterizados por un modelo colegial, con una notable participación del estamento de los profesores, personal administrativo y estudiantes, que están en los principales órganos de decisión de gobierno, y acentuado por el carácter colectivo y representativo de los miembros en los órganos colegiados, queriendo ser atenuado con la presencia de representantes de la sociedad mediante su participación en el Consejo Social, y también, aunque de forma minoritaria en el gobierno de la universidad.

Con este modelo se abren un dilema” entre una línea continua entre dos polos: el de la democracia representativa y la eficacia organizativa” (CASTRO,D y ION,G 2010), situando a las universidades en el modelo de una democracia participativa, que incluye aspectos del modelo colegial y democrático, pero con la concentración del poder en manos de la comunidad académica (MORA,J,2010), tanto por su composición mayoritaria de sus miembros en los órganos gobierno, colegiados y unipersonales con la figura máxima del rector, y por el carácter instrumental de las funciones correspondientes al personal servicio de la parte académica, y al funcionamiento ordinario de la universidad.

E igualmente en mi opinión, existe otro nuevo dilema entre el carácter marcadamente académico del gobierno y la escasa participación de los miembros de la sociedad a la que deben satisfacer sus necesidades educativas científicas y profesionales la universidad, que además es quien les financia sus actividades, por lo que igualmente le corresponderían, aparte de la

supervisión y control de las mismas, la participación en su gobierno para definir los objetivos estratégicos de la institución.

Este modelo ha dado lugar a unas tensiones no resueltas, y a una serie de deficiencias que se han venido manifestando en todas las propuestas de reforma de la gobernanza y que pueden concretarse en las siguientes:

- a) El gobierno de la universidad tiende a favorecer a determinados colectivos, la parte académica, que son a su vez los protagonistas de la mayoría de la toma de decisiones en la institución.
- b) En consecuencia, los procesos de decisión tienden a un excesivo corporativismo, son complejos y con excesiva burocracia y en ocasiones ineficaces.
- c) Los órganos de gobierno y representación tienen un excesivo número de miembros en función del principio participativo y representativo, lo que lo hacen poco eficaces y con competencias yuxtapuestas entre los diferentes órganos y estructuras organizativas.
- d) Existe una reglamentación excesiva del sistema universitario, dejando una capacidad limitada para la propia disposición por parte de los gobiernos de las universidades.
- e) La interrelación de las universidades con el exterior, y la presencia de miembros externos en el gobierno de la universidad, es escasa, aunque exista el Consejo Social.

Con las aportaciones que hemos destacado de los respectivos informes para la mejora y reforma de las universidades, podemos realizar las siguientes reflexiones:

1. Siguiendo la tendencia en toda Europa sobre la reforma de las universidades es necesario lograr una mayor autonomía institucional, reduciendo la regulación estatal, de forma que las universidades puedan tener una mayor responsabilidad sobre sus funciones, aumentando correlativamente la rendición de cuentas a la sociedad.

2. El reforzamiento o del liderazgo del gobierno universitario, del rector y de su equipo de gobierno, con el fin de ofrecerle la máxima capacidad para definir las estrategias institucionales, que, partiendo de la singularidad de cada una de las universidades, las permita hacerlas más competitivas, tener un mejor rendimiento social, y aumentar su calidad en los diferentes aspectos de la docencia la investigación y la gestión.

El fortalecimiento del poder los órganos ejecutivos, especialmente el nivel del rector y de su equipo dirección, con un mayor margen de autonomía y de manobra operativa, debería ir acompañado de una mayor profesionalización de las tareas de dirección y gestión universitaria, y una especialización del personal dedicado a dichas tareas, evitando el sentido creciente de la dedicación del personal docente a tareas burocráticas.

3. A su vez, sería necesaria una desregulación normativa, que partiendo de establecer un mínimo común denominador, en cuanto los sistemas de gobierno de las universidades, debería permitir diferentes formas de gobierno dentro del marco legal existente, según las diferentes misiones y estrategias que éstas hubieran definido para los objetivos fijados, principalmente a través de un proceso de planificación y dirección estratégica, y de esta forma,

la autonomía real y pragmática permitiría la diferenciación y especialización de las universidades.

Hay que tener en cuenta, que esta reducción de normativas y ordenamientos de carácter homogéneo y de amplios contenidos han limitado cualquier modernización y diferenciación que se pretendía de las instituciones universitarias, y que, en la práctica, se ha demostrado que las estrategias y las buenas prácticas y experiencias de las instituciones han sido el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de las reformas en la gobernanza y el de actuaciones de buenas practicas muy relevantes en aspectos como:

- a) El establecimiento de estrategias en la investigación, como lo han realizado la universidad Autónoma de Barcelona, de Cantabria y Córdoba, mediante una estrategia de investigación planificada y desarrollada mediante un diseño organizativo centrado en los grupos de investigación e institutos universitarios, y una estrategia de recursos humanos adecuada para un liderazgo investigador en los ámbitos de su entorno, como pueda ser el agroalimentario en la universidad de Córdoba, los Campus de Excelencia Internacional en la universidad de Cantabria, o la Autónoma de Barcelona, con las Comunidades de Investigación Estratégicas (CORES), que además, le permite la creación de estructuras y alianzas que favorecen la agilidad de sus actividades y la adaptación a las demandas del entorno.
- b) O estrategias diferenciadas en áreas en las que se poseen un liderazgo y especialización en la investigación junto a la internalización de sus actividades, lo que añade una diferenciación de sus estructuras y gestión de los recursos humanos, como en la universidad Pompeu Fabra.
- c) Otra vía para avanzar en la dirección publica profesional relacionada con las estructuras de gobierno, es mediante la creación de figuras de gestión profesional en áreas académicas, como la vicegerencia de investigación de la Autónoma de Barcelona, o el desarrollo de servicios y estructuras con un perfil técnico científico orientado a las empresas o a la participación en proyectos europeos como en la Autónoma de Madrid.
- d) Otras alternativas que son referentes sobre las opciones entre estructuras administrativas, es el equilibrio entre centralización y descentralización que realiza la universidad de Navarra, centralizando en los órganos rectores las decisiones relacionadas con la estrategia, y descentralizando en el nivel de los Centros, las decisiones que tienen una mayor relación con los grupos de interés internos: profesorado, alumnos y empresas, o el equilibrio entre centros y rectorado en base a contratos programas; o las fusiones de centros en la universidad de Zaragoza, o de centros y departamentos que participan directamente en los órganos de gobierno, en la universidad Pompeu Fabra; o con la simplificación de departamentos, realizado por la universidad Complutense de Madrid.

5.Un papel destacado que tiene que ver con autonomía universitaria y el liderazgo en la institución, es el de la definición de la visión y de la estrategia de la institución, a través de una planificación estratégica, que es un elemento clave y necesario para la modernización y reforma de las instituciones, y que no siempre se ha interiorizado, ni se ha permitido la participación de los miembros de la comunidad universitaria, ni de los órganos que hubieran podido ejercer esa competencia, como es el caso de los Claustros, y muy especialmente de los

Consejos Sociales, que en definitiva podrían haber dado respuesta a las demandas que la sociedad requiere para la reforma de las universidades.

En mi opinión, el liderazgo y la gobernanza es lo que debería condicionar la estructura de la organización, por ser el factor más determinante que permite el desarrollo y posicionamiento estratégico de las instituciones, a través de una mejor configuración de sus capacidades y recursos, y mediante la toma de decisiones que permitan satisfacer los objetivos y las expectativas y demandas de las partes interesadas, internas y externas, y de la sociedad en general.

Y, asimismo, es el propio liderazgo, y cómo se ejerce, el que va a determinar que el proceso estratégico actúe en una u otra dirección, en las prioridades que se establezcan, y en las decisiones estratégicas que se adopten para satisfacer a las demandas de sus principales grupos de interés.

El liderazgo de la instituciones, de ser reforzado porque es el responsable del ejercicio de la misión, que deberá hacer concordar con los valores y cultura de la institución, y a través de la visión estratégica que defina, será también el factor decisivo para dirigir y coordinar a los miembros de la organización para alcanzar esos objetivos o propósitos estratégicos, y es igualmente responsable de los que JHONSON,G y SCHOLES,K (2003), denominan la “arquitectura estratégica”, la combinación de los procesos organizativos, recursos y competencias mediante la dirección realizada.

6. Que la propuesta de cambio de modelo gobernanza tiene que llevar las universidades del modelo colegial, hasta el que se denomina en la actualidad de partes interesadas, conjugando la tradición de los Claustros en la organización universitaria con asistencia de un gobierno reforzado y con un creciente aumento de los expertos externos, partiendo del convencimiento de que el actual configuración los órganos de participación de la sociedad en la universidad son inoperantes o no desarrollan todo el potencial para el que fueron creados.

Con este fin, sería necesaria la refundición de los actuales Consejos de Gobierno y los Consejos Sociales, en un único Consejo de la Universidad, bajo la presidencia de uno de sus miembros externos, y al Claustro universitario, deberían asignarle de funciones principalmente de carácter consultivo, y de participación sobre las cuestiones más relevantes de institución, como pueda ser en la planificación estratégica de la universidad, o en los informes de gestión anuales realizados por el gobierno de la universidad, así como para la elevación de propuestas al Consejo de la universidad que considere de interés para la comunidad universitaria.

En todo caso, en los órganos colegiados sería necesario reducir su número y su tamaño, y una mejor delimitación de sus atribuciones, garantizando la mayor presencia en los órganos colegiados de los representantes externos de la universidad y exigiéndoles en ellos competencia y dedicación, en equilibrio con una mayor presencia académica para las cuestiones relativas a la docencia e investigación, mediante las comisión específicas que pudieran crearse para la asistencia del órgano de gobierno, como pueden ser: a) la Comisión permanente de gobierno, o Rectorado, o el actual Consejo de Dirección; b) los Consejos científicos y académicos, para las materias docentes, de investigación, y de transferencia del

conocimiento; o c) el Consejo empresarial para proyectos específicos con las empresas y otras entidades.

7. En cuanto a la gobernanza interna de las universidades, sería necesaria mejorar las capacidades estratégicas de los órganos directivos y por otra parte, descentralizar al máximo las decisiones de actividades de gestión operativa las, reforzando estos casos las unidades académicas o de gestión con capacidades ejecutivas en los ámbitos de la gestión, y el establecimiento habitual de la planificación estratégica alineada con la institucional, y la implantación de los contratos programa para la concreción de los objetivos de actuación, con la necesaria dotación de recursos económicos y su posterior evaluación y control de resultados.

8. Cualquier reforma de la gobernanza debería estar por encima de cualquier planteamiento, o político sometido a vaivenes electorales, por cuanto es una cuestión estratégica de largo plazo que exige en un pacto o entre los diferentes órganos políticos con competencias en materia educativa, por lo que debería ser fruto de una política consensuada en materia universitaria, de arriba abajo y viceversa, tanto con el gobierno central como por parte de los gobiernos regionales, en cuanto los aspectos de colaboración y coordinación de las políticas educativas y de investigación, y a nivel interno, muy importante, con una mayor participación e implicación de las partes interesadas, esto es, de los diferentes sectores de la comunidad universitaria en el proceso de reforma de las instituciones.

9. Por último, una reforma de la gobernanza, debería ir acompañada por el compromiso de los principios de buen gobierno para la institución, como es la incorporación de las evaluaciones tanto internas como externas, nacionales o en casos internacionales, como sucede en la universidad Pompeu Fabra, que fue pionera en la evaluación por expertos internacionales y con una orientación a estándares internacionales, la priorización de la transparencia que es una de las principales responsabilidades del liderazgo del rector y de los órganos de gobierno con las decisiones que se realizan en la institución, así como de unas prácticas éticas y socialmente responsables, aparte del inexcusable cumplimiento de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, etc, de una buena administración, con el objetivo de que el resultado de sus decisiones sean más válidos, y consecuentes con los fines de la universidad, de forma que se pueda seguir contando con la legitimidad, la confianza y el apoyo de la sociedad a la que se debe.

En todas las universidades de alto desempeño, existe una referencia de sus actuaciones referidas al buen desempeño de sus prácticas, con los elementos que hemos descrito, como pueden ser mediante el aumento de la autonomía, asociada a una rendición de cuentas y la transparencia, mediante la búsqueda de la flexibilidad y la eficacia de sus estructuras y de la toma de decisiones, con formulas de equilibrio entre órganos de gobierno y académicos, con la profesionalización de los directivos y gestores, y común entre todos, con la planificación estratégica como instrumento de dirección y alineamiento de los diferentes órganos y actividades de la institución.

En el caso de la universidad de Navarra, presenta unas peculiaridades por su cultura, su estructura organizativa, y una estrategia corporativa caracterizada por unas líneas estratégicas muy definidas por su misión, visión y valores de la institución, destacando respecto de su gobernanza, que su buen desempeño docente, refiriéndose a las universidades excelentes,

está relacionado con “un gobierno estable y operativo, capaz de establecer prioridades, de poner en marcha con agilidad ofertas educativas(...)No tienen gobierno asambleario, y sus decisiones no están orientadas a la captación de votos”, junto con buen equilibrio entre centralización y descentralización, aplicando criterios de eficiencia y flexibilidad, para que el ejercicio de competencias se ajuste a las necesidades, y a un mejor gobierno, y por ello, consideran que disponen de estos elementos de buena gobernanza, e incluso, que es un reto conseguir que la calidad de gobierno esté a la altura de su docencia e investigación, que la consideran alta.

Este modelo de gobernanza, posible en una entidad privada y con un ideario que es el eje de su estrategia corporativa, conjuga cuatro elementos muy señalados y eficaces de su gobernanza: a) la capacidad ejecutiva del equipo rectoral para la toma de decisiones estratégicas y su priorización; b) la autonomía y descentralización de los centros y facultades para el ejercicio de sus competencias; c) un alineamiento entre estos niveles de gobierno, con una clara definición de funciones hacia los objetivos de la institución, y d) una profesionalización de sus directivos y de los servicios externos.

En el resto de universidades públicas de alto desempeño, la universidad autónoma de Madrid presenta un aspecto destacado para explicar su buena gobernanza y desempeño docente e investigador, caracterizado por su propia percepción favorable de la autonomía y de la responsabilidad con la rendición de cuentas y transparencia, como elementos de su gobernanza, que son recogidos en su Estrategia UAM 2025 en las áreas estratégicas de buen gobierno y transparencia, que incluye entre sus acciones, revisar la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad, así como impartir la formación necesaria para mejorar la capacidad de gestión de los equipos de la universidad, y también es destacable, la adaptación de las estructuras organizativas a la mejora de la calidad en la gestión.

En una perspectiva diferente, también resalta los ejes de reforma de su gobernanza hacia la reorganización de funciones entre órganos y la adaptación de estructuras, junto con la profesionalización para la mejora de la gestión, como un denominador común en que discurre los propósitos de una buena gobernanza.

Con un planteamiento más escueto, pero con un claro propósito estratégico, la universidad de Cantabria en su plan estratégico 2019-2023, desarrolla 7 ejes, todos ellos realizados bajo el principio del Buen Gobierno, que lo traslada a la formación, a la investigación y a la colaboración con las empresas y la sociedad, y también a los otros que considera transversales, como son la internacionalización, la transformación digital, y los relativos a los estudiantes y la empleabilidad.

Pero en mi opinión, podríamos destacar el posicionamiento más claro el que realiza la universidad Autónoma de Barcelona, que reiteradamente ha expresado en los medios de comunicación y en el propio discurso de su rector (Sancho 2012, ESCRIBÁ et al 2019:182), su propósito de un gobierno más orientado al control de sus resultados, pero con una mayor autonomía en el cómo hacer las cosas, en la elección de recursos, y en el desarrollo de capacidades, con una descentralización ordenada y simplificación de procesos para hacer más ágil la organización y los costes operativos, en la línea de los tres elementos de la buena gobernanza: autonomía con descentralización, simplificación de estructuras y procesos, y con una responsabilización con la rendición de cuentas y con la transparencia.

Todos estos elementos los ha recogido en el Plan Estratégico 2030, presentado al Claustro para su aprobación el 15 de diciembre de 2016, después de un proceso participativo y colaborativo para la reflexión estratégica de lo que se quiere ser en el 2030, del cual destacamos tres propósitos estratégicos, que también lo son de buena gobernanza:

1. Reforzar el modelo de gobernanza mediante el aumento de la autonomía, asociada a una rendición de cuentas, para ganar capacidad de respuesta y de incidencia en:
 - a) Redefiniendo estructuras de gobernanza para avanzar hacia un sistema que, manteniendo el espíritu democrático, refuerce la capacidad directiva del Consejo de Gobierno, simplificando los procesos de toma de decisiones.
 - b) Conseguir la profesionalización de los cargos directivos académicos.
 - c) Repensar el funcionamiento y la manera de trabajar en el Claustro.
 - d) Avanzar hacia una mayor efectividad y capacidad resolutive en los procesos de dirección, siempre con transparencia y rendición de cuentas.
 - e) Ganar autonomía a través de acuerdos por objetivos con la Administración.
 - f) Incrementar la participación de personas externas en el gobierno de la universidad.
2. Evolucionar hacia una nueva estructura mas simple y descentralizada, basada en el incremento de la autonomía de las diferentes unidades y con una buena dación de cuentas mediante:
 - a) Redefiniendo el funcionamiento y el rol de centros y departamentos, considerando la posibilidad de crear estructuras intermedias.
 - b) Establecer contratos- programa con los diferentes centros y servicios, que favorezca la descentralización y la autonomía en la gestión.
3. Diseñar espacios para fomentar el trabajo en la red, y una comunicación bidireccional entre la universidad y los colectivos sociales, contando en estos casos, con el Consejo Social.

Extractando los propósitos estratégicos de gobernanza, podríamos resaltar su objetivo es reforzar el modelo, más que un cambio del mismo teniendo en cuenta los límites normativos actuales, pero enfocado a los tres elementos resaltados para la buena gobernanza:

- a) la redefinición de las estructuras de la gobernanza: el reforzamiento ejecutivo del Consejo gobierno, la revisión del rol y funcionamiento del Claustro, el papel del Consejo Social y de los agentes y colectivos sociales con una mayor comunicación, interacción o participación en los órganos de gobierno de la universidad.
- b) La evolución hacia nuevas estructuras mas simples y descentralizadas mas simples, para actividades principalmente estratégicas de la institución, con mayor autonomía, pero con una buena rendición de cuentas, que sería extensible a un nuevo funcionamiento y relaciones con centros y departamentos, por medio de contratos programa.
- c) La profesionalización de la dirección universitaria.

Este planteamiento estratégico de la universidad Autónoma de Barcelona recoge prácticamente todos los elementos de una reforma de la gobernanza universitaria, con los límites normativos que existen en la actualidad para su desarrollo, pone de manifiesto la importancia de la planificación estratégica como un instrumento para una gobernanza eficaz, que permita crear estructuras y procesos que estimulen la participación y comunicación de los actores interesados en la actividad de la universidad, involucrándolos en los propósitos y

objetivos compartidos para la institución, y garantizando una mayor autonomía y autogobierno de las instituciones para el desarrollo de sus capacidades y recursos estratégicos con el fin de conseguir una diferenciación y una mayor excelencia institucional.

Y dando por buena la recomendación efectuada por la Comisión de Expertos Internacionales, cualquier estrategia y buenas practicas de otras instituciones como las que hemos detallado, podría ser el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de reformas en la gobernaza de las universidades.

CAPITULO 11: LA EVALUACION DEL GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES

11.1. Diseño de la investigación y criterios considerados en la evaluacion del gobierno de la universidad.

Al igual que en el estudio y análisis sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones e instituciones, se realizó unan caracterización del liderazgo en las universidades, llevado a cabo principalmente por el rector y su equipo de gobierno, concluyendo con una caracterización del liderazgo universitario y su operativización mediante la propuesta de un modelo para la evaluación de su liderazgo, tomando como base el modelo transformacional y transaccional de BASS y AVOLIO (1995), adaptado a las características más relevantes del ámbito universitario junto con las dimensiones estratégicas del gobierno, y en esta línea, se ha realizado igualmente un estudio sobre el gobierno y las buenas prácticas realizadas mediante la dirección estratégica en las universidades en busca de la eficacia, eficiencia y calidad en la gestión, así como para la satisfacción de las demandas de los interesados internos y externos, realizándose posteriormente una evaluación del gobierno universitario por parte de los protagonistas y expertos del gobierno y de la gestión universitaria, en relación con las funciones de dirección y gobierno que se realiza en la universidades.

El trabajo enlaza en este sentido con las investigaciones realizadas en el trabajo previo de la tesis sobre el gobierno de la universidad y de los diferentes proyectos e informes de mejora del gobierno universitario, en la línea de las tendencias que han existido, y las que se han desarrollado en las universidades del entorno europeo.

La gestión y el gobierno universitario han ocupado interesantes debates y valiosos documentos sobre el sistema de gobierno de las universidades, y también en los informes de los expertos para la mejora y reforma de la calidad y eficiencia universitaria.

Los problemas, y a su vez los retos señalados por los expertos ya han sido destacados en éste trabajo, y que entre otros podemos destacar: a) un exceso de reglamentación por parte dl legislador; b) la necesidad de un reforzamiento de la figura del rector y de su capacidad ejecutiva; c) en cuanto a los órganos colegiados, se consideraba esencial reducir su tamaño, y para la mayoría de ellos sus atribuciones; d) una refundición en esta línea de los actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social en un único Consejo de la Universidad; e) la redefinición de atribuciones del Claustro; f) el reforzamiento de la representación externa en el gobierno de la universidad y ; g) una descorporativización del gobierno universitario junto con una mayor profesionalización de la gestión universitaria.

Con este objetivo se preparó un cuestionario dividido en dos partes, que a su vez están íntimamente relacionadas entre sí: el gobierno existente en las universidades, las propuestas realizadas para su mejora y en su caso la reforma, y la dirección realizada mediante una planificación estratégica, como instrumento eficaz para el alto desempeño y de los resultados excelentes en las universidades, que se acompaña en el Anexo.

El desarrollo de las encuestas se realizó entre el 28 de mayo y el 28 de junio de 2020, realizándose un envío a través de correo electrónico a la totalidad de las universidades públicas y de las universidades privadas seleccionadas, para todos los responsables del gobierno universitario que fueron considerados como “informantes estratégicos” en base a los siguientes factores: estar situados en la organización en los puestos que se pretende estudiar, y que puedan proporcionar la información más relevante desde el cargo o función que desempeñan en la organización.

De acuerdo con estos presupuestos, se dirigieron las encuestas a los rectores de las universidades, que por lo general lo derivaron a los vicerrectores con competencias en planificación estratégica, calidad, modernización, y a los secretarios de los Consejos Sociales, y a los expertos que pueden tener su reconocimiento por su aportaciones a la dirección y organización universitaria, tanto a nivel internacional pero con influencia en los estudios sobre gobierno universitario, y ex rectores de universidades que han tenido una reconocida influencia en la gestión universitaria.

Acotando el ámbito de la población de la encuesta, se han dirigido a las unidades específicas como los vicerrectorados donde se han focalizado las acciones estratégicas en materia del gobierno que han sido recogidas en el cuestionario, como pueden ser a efectos meramente indicativos, el vicerrectorado de Transformación Digital de la Universidad Autónoma de Barcelona, el vicerrectorado de Estrategia y Universidad Digital de la universidad de Murcia, que incluye líneas estratégicas en su plan 2018-2021 sobre gobernanza y de agilidad y simplificación, al igual que el vicerrectorado de Planificación y Coordinación de la universidad de Almería, que incluye en sus líneas de acción unos destacados y singulares objetivos sobre los principios y valores del buen gobierno, y también muy destacado el plan estratégico desarrollado por el vicerrectorado de la universidad Oberta de Catalunya sobre la gobernanza colaborativa, o bien sobre unidades de gestión creadas por la universidades, como pueden ser la Dirección del Secretariado de Modernización de la universidad de Zaragoza, o la Oficina de Planificación de la universidad de la Rioja.

Todo este ámbito poblacional de la selección de los destinatarios de las encuestas, pone de relieve dos aspectos que deben señalarse: por una parte, la preocupación por parte de las universidades de incorporar en la estrategias de sus instituciones unidades específicas muy relevantes y proactivas en las líneas que puedan mejorar su posicionamiento y capacidades de gobierno ante los retos y desafíos en el entorno globalizado de la educación superior, y por otra, la calidad y actualidad de la información que pueden aportar las universidades en tiempo real sobre las cuestiones planteadas a su gobierno en particular, y en general para las universidades españolas.

Por parte de los expertos encuestados, quiero agradecer en primer lugar su colaboración y aportaciones, que no solo se han circunscrito a las respuestas sobre el cuestionario, sino que como ocurrió en muchos casos, al intercambio de conversaciones que en la mayoría fueron sobre mis preguntas y dudas planteadas, y a las respuestas y orientaciones que he recibido, que igualmente se han incorporado y están en el contenido y el alma del trabajo que se ha desarrollado.

Entre ellos, y sin poder relacionar a todos ellos, se encuentran destacados doctores profesores que han sido miembros de Consejos de Gobierno de Instituciones Educativas de ámbito internacional como la UNESCO, Naciones Unidas, Instituciones Latinoamericanas de investigación en educación superior, alumnos de doctorado en universidades españolas que desempeñan actualmente el cargo de rector en universidades latinoamericanas, profesores doctores españoles de prestigiosas universidades americanas y anglosajonas y portuguesas, profesores y ex rectores de universidades españolas que han tenido una muy relevante contribución en el ámbito de las reformas universitarias, y que han desempeñado altos cargos en el Ministerio de Educación, profesores doctores y expertos que en la actualidad realizan investigaciones y publicaciones universitarias, e incluso, actores externos muy presentes y comprometidos con el futuro de la educación superior.

11.2. Analisis de la opinión de los actores del gobierno en las universidades

La población o los sectores representados en la encuesta y su participación porcentual en las respuestas recibidas fueron los siguientes: a) rectores y miembros del Consejo de gobierno, con un 55%; b) expertos en gestión universitaria, con un 22%; c) presidentes y miembros del Consejo Social, con un 15 %; d) miembros del Claustro entre los que se incluyeron las asociaciones de estudiantes un 7%.

El índice del cumplimiento se ha situado por encima del 82%, lo que ha proporcionado unos datos muy aceptables para realizar el análisis estadístico cualitativo y cuantitativo, y poder extraer la información relevante para evaluar las cuestiones planteadas por la tesis, y contrastarlas con las hipótesis del trabajo.

Respecto a las cuestiones planteadas y agrupándolas por su contenido, las respuestas recibidas y su valoración son las siguientes:

1.Las encuestas se realizaron sobre una población de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, siendo el porcentaje de participación y de respuestas de los miembros representativos de los mismos de un 38% para los Rectores y miembros del Consejo de Dirección; un 30% para los expertos en gestión universitaria; un 20% por parte de los Presidentes y miembros de los Consejos Sociales, y para el resto de miembros del Consejo de Gobierno un 7% ,y un5% para los miembros del Claustro(P-1).

2.Sobre la pregunta relativa a si existía una reglamentación o intervencionismo por parte del legislador en las decisiones de la universidad (P-2), fue mayoritaria una opinión afirmativa al respecto (72%), que su vez está en relación con la valoración de la insuficiencia de medios normativos con que cuenta la universidad para realizar adecuadamente sus funciones de

gestión, que se considera muy insuficiente, a la vez de sus medios económicos, (P-4), siendo dos de los elementos determinantes del alcance de su autonomía universitaria.

Las respuestas tienen su lógica explicación por cuanto lo que revela, es que la propia universidad dispone de sus capacidades normativas para el funcionamiento y el desarrollo de las capacidades de la institución en el ejercicio de su autonomía, sin que por ello sea necesario un intervencionismo regulatorio por parte del legislador.

Sobre el grado de eficacia de las funciones de gestión realizada en las universidades en general (P-4), se la valora mayoritariamente como normal o adecuada, pero con una tendencia negativa hacia mala e incluso muy mala, mientras que la valoración sobre la propia universidad es buena en un 50% y con una tendencia positiva e incluso a muy buena, poniendo de manifiesto las tendencias completamente diferentes en este sentido entre las dos valoraciones, que podría explicarse por el reconocimiento de las buenas prácticas de gestión y estratégicas que se desempeñan en la propia universidad, que son valoradas muy positivamente, y que también tendrán su apoyo en las respuestas que posteriormente se confirmarán a las cuestiones que se plantean.

Igualmente podría considerarse que existe una contradicción de esta valoración positiva de la gestión en la propia universidad, y la valoración que se realiza seguidamente sobre la necesidad de la reforma del gobierno en las universidades (P-5), que se considera como bastante necesaria en un 49% y como muy necesaria en un 41%, suponiendo un total de un 90% de la comunidad universitaria a favor de la reforma de los modelos de gestión y de gobierno, pero la explicación podría venir dada, porque se valora que una reforma del gobierno universitario que posibilita el actual marco reglamentista del legislador, podría permitir una mejora de la gestión y del funcionamiento de las propias universidades en la dirección de las buenas prácticas y acciones estratégicas que se vienen desempeñando, y de ahí esa amplia mayoría y consenso para reformar el modelo existente, y facilitar de esta forma, una mejora en el desempeño de las universidades.

Sin embargo, la interpretación de los datos sugiere, que dando por hecho el funcionamiento adecuado existente en las universidades en general, sí que destacan el valor positivo o relevante de la gestión de la propia universidad, sin definir en la encuesta este factor de cualificación, pero que estará en relación con las ventajas y capacidades diferenciadoras de las actividades y de la gestión su universidad respecto del resto de instituciones.

Este hecho diferencial representa un factor de identidad con la propia institución y con las mejoras que se perciben con la planificación estratégica en la institución (P- 20) y con los éxitos que se valoran para un liderazgo de la institución (P-21).

Esta posibilidad de diferenciación y de su mejor posicionamiento institucional, sería lo que justificaría la valoración tan consistente sobre la necesidad de reforma del gobierno de las universidades, con el fin de conseguir las reformas destacadas en el ítem (8) y los retos propuestos en el ítem (23) para su propia universidad.

Igualmente, estos datos pondrían de manifiesto el fracaso de las anteriores reformas de las universidades con el objetivo que se pretendía para una diferenciación entre las instituciones en base a las reformas que se proponían, apostando por parte de los encuestados por las

posibilidades de que cada universidad rehagan su propio modelo de dirección y gestión para conseguir buenas prácticas en las actividades estratégicas de la institución, en la línea destacada en los ítems (21 y 22) para una gestión más ágil, flexible, con una mejora de su gobernanza, y con una mayor autonomía y diferenciación de sus actividades

3. Y en esa dirección de la reforma propuesta, los aspectos que se consideran prioritarios (P-6), están a su vez relacionados con los beneficios que se conseguirían (P-7), siendo mayoritaria la valoración para el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno (68%), junto con la reducción del número y tamaño de los órganos colegiados (72%), y a sus atribuciones, lo que supone el reforzamiento ejecutivo de los órganos unipersonales frente a los colegiados como base de una buena gobernanza, sin olvidar la reconsideración o delimitación de las atribuciones de los diferentes órganos, que serán evaluadas en posteriores cuestiones.

Esta valoración asimismo es congruente con la priorización que se estima necesaria en la reforma (P-6), como es que permitirá un mayor autogobierno y flexibilidad para la creación de órganos y estructuras adecuadas a las propias estrategias de la universidad, y con la unificación de los actuales Consejos de Gobierno y Consejo Social en un nuevo Consejo de la Universidad.

Los beneficios de la reforma (P-7), asimismo serían congruentes y una consecuencia de la priorización que se ha realizado, como es una mejora de la gobernanza en la universidad (67%), y con ello una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas, que son todos los elementos necesarios de una gobernanza eficaz (74%).

En un segundo plano, pero también muy destacable, serán las mejoras que se conseguirían para una mayor desarrollo de las capacidades y recursos estratégicos, y con ello consecuentemente, un aumento de la calidad y excelencia docente, de la investigación y de la gestión, ambas valoradas igualmente por un 44% de los encuestados.

4. En relación con los órganos de la institución, y sobre el hipotético nuevo Consejo de la Universidad (P-8), se considera que debería existir en el mismo, una mayoría de los representantes de los actores externos a la universidad: sociedad, empresa y expertos, pero no muy significativamente mayor sobre el posicionamiento en favor de una equiparación igualitaria de los agentes tanto internos como externos a la propia universidad.

Sin embargo, sí que existen diferencias en cuanto al peso de los diferentes miembros en los órganos de gobierno, tanto en el Consejo de Gobierno (P-9), y en el Consejo Social (P-10), destacando una valoración marcadamente elevada, de que existen insuficientes miembros representativos de los intereses sociales, sociedad-empresa, en el Consejo de Gobierno para un 93% de los encuestados; adecuada la representación del profesorado para un 83% de los encuestados, y una valoración adecuada, pero equiparable a poder ser excesiva, para los estudiantes y los representantes sindicales.

Estas propuestas están en la línea de todas las propuestas de reformas en cuanto al reforzamiento de las capacidades ejecutivas de los órganos unipersonales y en particular del rector, frente a las capacidades y funciones atribuidas a los órganos de gobierno colegiados,

porque además resulta evidente que determinados sectores de los órganos colectivos de representación no cuentan con el apoyo decidido de los encuestados sobre su participación en los propios órganos de gobierno de las universidades, como es el caso de los estudiantes y representantes sindicales (P-9).

Respecto al peso de los colectivos en el Consejo Social (P-10), la representación de los representantes de la sociedad-empresa se considera adecuada para un 48%, con una tendencia a que podría ser insuficiente para un 46%, lo que supondría una valoración siempre positiva o favorable a reforzar su presencia, o con el ejercicio de mayores competencias, y por otro lado, los miembros designados por el gobierno son valorados adecuadamente para un 51% de los encuestados, pero con un porcentaje cercano de un 44% que lo considera excesivo, lo que puede inducir a considerar como desfavorable el posible incremento de su presencia en el Consejo Social.

Más concretamente sobre la valoración del papel desempeñado por los diferentes órganos y miembros en el gobierno de la institución, tanto para el Rector como el Consejo de Dirección se considera claramente más insuficiente que excesivo, (P-11), y por ello existe una valoración mayoritaria para considerar que deberían incrementarse las funciones del Rector para un 59%, y de un 54% para el Consejo de Dirección, y en términos similares, y con una mayoría muy relevante que también considera insuficiente el papel desempeñado de los representantes de los intereses sociales en el gobierno de la universidad por el Presidente del Consejo Social (56%) , como del propio Consejo (58%), se valora asimismo que deberían incrementarse las funciones del Presidente del Consejo Social para un 46% y del propio Consejo para un 48% de los encuestados (P-12).

Este posicionamiento sobre el reforzamiento de la capacidad de ejecutiva del rector, también presupone la prevalencia de los órganos unipersonales sobre los colegiados, y que se correlaciona con las respuestas manifestadas en favor de la reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, y en una lógica consecuencia para la consideración favorable hacia la existencia de un nuevo Consejo de Universidades que comprendiese ellos actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social.

Esta propuesta da consistencia y refuerza las opciones de este modelo de gobierno como la opción prioritaria para una gestión más ágil, flexible, eficiente, profesionalizada, transparente en los ítems (21), que es en definitiva, una nueva forma de gobernanza.

Por su parte se considera mayoritariamente adecuado el papel desempeñado por los Decanos y Directores de Centros y Departamentos, pero es muy significativo la valoración también mayoritaria del excesivo peso asignado al Claustro (46%), y en consecuencia, su correlativa valoración para la reducción de sus funciones para un 51% de los encuestados, y que tendrá su correlativa congruencia con las respuestas a posteriores cuestiones.

En cuanto al resto de funciones que deberían incrementarse mayoritariamente, serían las del rector y del Consejo de Dirección, el órgano más ejecutivo de la institución, mientras que el Consejo de gobierno y el resto de los órganos se manifiestan por el mantenimiento de las funciones que actualmente tienen.

A su vez, estas respuestas habría que considerarlas relacionadas y correlativas entre sí, con las respuestas o cuestiones que revelan la alta consideración de la importancia del liderazgo del rector (ítem 15) y como presupuesto necesario para el éxito de la planificación estratégica en

la universidad (ítem 19) y para asumir los retos de la universidad (ítem 22), de forma que con estos presupuestos se traducirían en una mayor agilidad y rapidez en las decisión de los órganos de gobierno de la universidad y en la consistencia del liderazgo del rector en su papel de líder de una dirección estratégica en la institución.

En paralelo a la anterior valoración, sobre quien debería nombrar al Rector en la institución, como máximo representante y ejecutor de las decisiones de otros órganos de la universidad (P-13), la opinión de los encuestados es atribuirle en un 54% al hipotético nuevo órgano, el Consejo de la Universidad, o bien al Consejo de Gobierno para un 35% de los encuestados, lo que en definitiva supondría un 87% mayoritario para que fuese el órgano ordinario de gobierno de la universidad el responsable de su designación, en detrimento de la elección tradicionalmente atribuida al Claustro, o por la elección directa por parte de la comunidad universitaria.

5. En cuanto a la dirección estratégica realizada en las instituciones mediante la planificación estratégica, como instrumento habitual en todas las universidades encuestadas, destacan las siguientes consideraciones:

a) el liderazgo mayoritario es el del rector y el de su equipo de gobierno en la formulación de la estrategia, la visión o propósitos para la institución, en un 62%, que sería de un 75% total, si se incluyese en este sector al del resto de los miembros del Consejo de gobierno (10%), en lo que la actual LOU considera el gobierno ordinario de la universidad, siendo el resto atribuido a los órganos específicos para la planificación estratégica y el Claustro, y es muy importante destacarlo, solo una respuesta asignada al Consejo Social.

b) para el resto de los encuestados, su participación se reduce básicamente al desarrollo de la misión, a lo que se dedica la institución y la de sus fines, y en la definición o propuesta de los ejes o líneas de actuación, considerados como objetivos estratégicos deseables para la institución.

c) sin embargo, en las universidades privadas la participación de los encuestados sí que se realiza igualmente la participación en las decisiones presupuestarias necesarias para las acciones estratégicas, y muy importante, para el establecimiento de alianzas con agentes externos, principalmente para la colaboración en la definición y desarrollo de las acciones estratégicas.

6. Sobre la planificación y la dirección estratégica (P-14) realizada en las universidades, los encuestados valoran que mayoritariamente debería ser liderada por el Rector y su Consejo de Dirección en un 69%, y en términos similares, en un 10% por parte del Consejo de Gobierno o por los órganos específicos para la planificación estratégica en un 8%, siendo el resto atribuido al Claustro, y es importante destacarlo, con una sola respuesta asignada al Consejo Social.

Sobre la participación de los miembros en el proceso de planeamiento estratégico (P-15), los encuestados manifiestan haber participado mayoritariamente en la definición de los ejes y líneas estratégicas para un 69% y en el desarrollo de la misión y de los valores de la institución para un 58%, y en un segundo nivel, en la participación de las decisiones presupuestarias, económicas o de asignación de recursos necesarios para la planificación estratégica en un 41%, y en un 38% para el establecimiento de alianzas con los agentes externos, con las empresas o con la sociedad, con los que habitualmente se relacionan los miembros de los Centros y los Departamentos.

Sin embargo, sí que es de destacar el bajo liderazgo para la involucración de los Centros y los Departamentos en la formulación de la estrategia, así como en las acciones de difusión y comunicación de la estrategia, ambas con un 25% de participación. Este último dato (P-16), relativo a la comunicación y a la involucración de los Centros y los Departamentos, se confirma con que la comunicación de la planificación se realiza por parte del Rector y del Consejo de Dirección mayoritariamente en un 59% al propio órgano de gobierno, al Consejo de Gobierno, y tan solo en un 33% al resto de la comunidad universitaria, y mucho más significativamente, ninguna participación o comunicación al Consejo Social de la planificación estratégica que se va a implantar.

Estos datos pueden poner de manifiesto la falta de un liderazgo en la implantación de la estrategia, donde la información y comunicación de la estrategia es un factor clave para su eficacia en la organización y del compromiso de sus miembros. La comunicación de la estrategia debe tener en cuenta tres elementos esenciales: la elección de las formas y muy importante, a quien se va a comunicar la estrategia; que la participación es un medio más de comunicación, y que la comunicación solo será eficaz si se la considera como un proceso de doble sentido, con *feedback*, y de esta manera poder detectar las desviaciones de la estrategia o sus resistencias, y que los objetivos propuestos sean compartidos y alineados en la institución, incluidos los Centros, Departamentos, y con mayor motivo para los representantes de la sociedad en el Consejo Social, y este planteamiento justificará el sentido de las siguientes respuestas de los encuestados.

En este sentido, la valoración sobre las principales resistencias encontradas en el impulso y despliegue de la estrategia (P-17), son las resistencias al cambio por los distintos sectores de la universidad: profesores, administración, y estudiantes con un 69%, y consecuentemente, con el insuficiente compromiso y alineamiento que pueda existir en los órganos y unidades implicados en la estrategia, por los motivos justificados anteriormente(P-16).

Este dato supone que existe un 90% en principio que puede ofrecer resistencias a la implantación de la estrategia por la falta de participación, comunicación e información para el desarrollo e implantación de las acciones estratégicas, y sin embargo, sí que se valora muy positivamente el seguimiento que se realiza de las líneas y acciones estratégicas y de los resultados y el impacto de las acciones desarrolladas (P-19), y para ello valoran muy positivamente que el liderazgo se realice por el Rector en un 44% y con una visión compartida entre los agentes internos y externos de la institución en un 38%, como los dos elementos básicos y más importantes que consideran los encuestados para la implantación efectiva de la planificación estratégica en la universidad (P-18).

7. Sobre las mejoras percibidas en la planificación estratégica, que a su vez tiene relación con los éxitos desde la perspectiva de los diferentes órganos del gobierno de la universidad, (P-20 y 21), existe una clara valoración muy positiva en las mejoras para la toma de decisiones (49%), y en tres aspectos muy relevantes: en los mejores resultados en los procesos claves de la universidad: docencia, investigación y gestión, y como consecuencia, una mejora de la imagen y de la presencia de la universidad en la sociedad y con los agentes sociales, por la diferenciación de sus ejes estratégicos institucionales: internalización, investigación, transformación digital..., las tres con una valoración muy relevante para los encuestados, con

un 39% de valoración como mejoras percibidas por la planificación estratégica en la universidad.

Correlativamente, esas mejoras se traducirán en los éxitos para la gobernanza en la institución y del fortalecimiento del liderazgo del Rector y de su gobierno, para un 54% conjuntamente de los encuestados, así como de los éxitos que se derivan de las mejoras realizadas con las diferentes acciones estratégicas en los procesos claves, con la creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución, lo que facilita una mejor valoración respecto al resto de instituciones por una estrategia institucional diferenciada, y también con un liderazgo institucional en su entorno, local, nacional, o internacional.

8. Por último, (P-22), como consecuencia de las mejoras y éxitos de la que se perciben por la planificación y el gobierno estratégico realizado en la institución, los principales ejes de avance y potenciación de las universidades para afrontar los retos en un entorno que hemos calificado como globalizado, será mayoritariamente continuar con la mejora del buen gobierno, la transparencia y profesionalización y eficacia de la gestión universitaria (77%), en consonancia con la valoración que se realizó con la priorización de los elementos de reforma del gobierno en las universidades: el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno, junto a la reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, así como sus funciones(P-6), lo que permitirá conseguir una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas (P-7), que son la base de las reformas que se proponen, y de una buena gobernanza mediante un liderazgo y un gobierno estratégico.

Resulta muy relevante destacar qué mejoras y éxitos se atribuyen a la dirección estratégica realizada en la institución, y a su vez, su correlación con los órganos de gobierno que pueden ser esenciales para conseguirlos o a los que se les atribuye su responsabilidad:

- a) la mejora para la toma de decisiones.
- b) la mejora de la imagen y de la presencia de la universidad con la sociedad.
- c) la diferenciación de sus opciones estratégicas.

Y a su vez, estos éxitos son correlativos con el fortalecimiento de la figura del rector, con su liderazgo en la planificación estratégica y con los resultados de la misma, con la creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución, para afrontar los retos que se demandan a la universidad con la reforma, como son el de un Buen Gobierno, transparente, profesionalizado y eficaz en la gestión (21) y que además avance en la transformacional digital de la universidad, en el desarrollo de una investigación relevante y de impacto y en la internacionalización, convirtiéndose en líder y agente del desarrollo del entorno, y con el compromiso en materia de responsabilización social y en los valores de la institución.

Las respuestas tienen su lógica explicación por cuanto lo que revela, es que la propia universidad dispone de sus capacidades normativas para el funcionamiento y el desarrollo de las capacidades de la institución en el ejercicio de su autonomía, sin que por ello sea necesario un intervencionismo regulatorio por parte del legislador.

Sobre el grado de eficacia de las funciones de gestión realizada en las universidades en general (P-4), se la valora mayoritariamente como normal o adecuada, pero con una tendencia negativa hacia mala e incluso muy mala, mientras que la valoración sobre la propia universidad es buena en un 50% y con una tendencia positiva e incluso a muy buena, poniendo de manifiesto las tendencias completamente diferentes en este sentido entre las dos valoraciones, que podría explicarse por el reconocimiento de las buenas prácticas de gestión y estratégicas que se desempeñan en la propia universidad, que son valoradas muy positivamente, y que también tendrán su apoyo en las respuestas que posteriormente se confirmarán a las cuestiones que se plantean.

Igualmente podría considerarse que existe una contradicción de esta valoración positiva de la gestión en la propia universidad, y la valoración que se realiza seguidamente sobre la necesidad de la reforma del gobierno en las universidades (P-5), que se considera como bastante necesaria en un 49% y como muy necesaria en un 41%, suponiendo un total de un 90% de la comunidad universitaria a favor de la reforma de los modelos de gestión y de gobierno, pero la explicación podría venir dada, porque se valora que una reforma del gobierno universitario que posibilita el actual marco reglamentista del legislador, podría permitir una mejora de la gestión y del funcionamiento de las propias universidades en la dirección de las buenas prácticas y acciones estratégicas que se vienen desempeñando, y de ahí esa amplia mayoría y consenso para reformar el modelo existente, y facilitar de esta forma, una mejora en el desempeño de las universidades.

Sin embargo, la interpretación de los datos sugiere, que dando por hecho el funcionamiento adecuado existente en las universidades en general, sí que destacan el valor positivo o relevante de la gestión de la propia universidad, sin definir en la encuesta este factor de cualificación, pero que estará en relación con las ventajas y capacidades diferenciadoras de las actividades y de la gestión su universidad respecto del resto de instituciones.

Este hecho diferencial representa un factor de identidad con la propia institución y con las mejoras que se perciben con la planificación estratégica en la institución (P- 20) y con los éxitos que se valoran para un liderazgo de la institución (P-21).

Esta posibilidad de diferenciación y de su mejor posicionamiento institucional, sería lo que justificaría la valoración tan consistente sobre la necesidad de reforma del gobierno de las universidades, con el fin de conseguir las reformas destacadas en el ítem (8) y los retos propuestos en el ítem (23) para su propia universidad.

Igualmente, estos datos pondrían de manifiesto el fracaso de las anteriores reformas de las universidades con el objetivo que se pretendía para una diferenciación entre las instituciones en base a las reformas que se proponían, apostando por parte de los encuestados por las posibilidades de que cada universidad rehagan su propio modelo de dirección y gestión para conseguir buenas prácticas en las actividades estratégicas de la institución, en la línea destacada en los ítems (21 y 22) para una gestión más ágil, flexible, con una mejora de su gobernanza, y con una mayor autonomía y diferenciación de sus actividades.

3. Y en esa dirección de la reforma propuesta, los aspectos que se consideran prioritarios (P-6), están a su vez relacionados con los beneficios que se conseguirían (P-7), siendo mayoritaria la valoración para el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo

de gobierno (68%), junto con la reducción del número y tamaño de los órganos colegiados (72%), y a sus atribuciones, lo que supone el reforzamiento ejecutivo de los órganos unipersonales frente a los colegiados como base de una buena gobernanza, sin olvidar la reconsideración o delimitación de las atribuciones de los diferentes órganos, que serán evaluadas en posteriores cuestiones.

Esta valoración asimismo es congruente con la priorización que se estima necesaria en la reforma (P-6), como es que permitirá un mayor autogobierno y flexibilidad para la creación de órganos y estructuras adecuadas a las propias estrategias de la universidad, y con la unificación de los actuales Consejos de Gobierno y Consejo Social en un nuevo Consejo de la Universidad.

Los beneficios de la reforma (P-7), asimismo serían congruentes y una consecuencia de la priorización que se ha realizado, como es una mejora de la gobernanza en la universidad (67%), y con ello una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas, que son todos los elementos necesarios de una gobernanza eficaz (74%).

En un segundo plano, pero también muy destacable, serán las mejoras que se conseguirían para una mayor desarrollo de las capacidades y recursos estratégicos, y con ello consecuentemente, un aumento de la calidad y excelencia docente, de la investigación y de la gestión, ambas valoradas igualmente por un 44% de los encuestados.

4. En relación con los órganos de la institución, y sobre el hipotético nuevo Consejo de la Universidad (P-8), se considera que debería existir en el mismo, una mayoría de los representantes de los actores externos a la universidad: sociedad, empresa y expertos, pero no muy significativamente mayor sobre el posicionamiento en favor de una equiparación igualitaria de los agentes tanto internos como externos a la propia universidad.

Sin embargo, sí que existen diferencias en cuanto al peso de los diferentes miembros en los órganos de gobierno, tanto en el Consejo de Gobierno(P-9), y en el Consejo Social (P-10), destacando una valoración marcadamente elevada, de que existen insuficientes miembros representativos de los intereses sociales, sociedad-empresa, en el Consejo de Gobierno para un 93% de los encuestados; adecuada la representación del profesorado para un 83% de los encuestados, y una valoración adecuada, pero equiparable a poder ser excesiva, para los estudiantes y los representantes sindicales.

Estas propuestas están en la línea de todas las propuestas de reformas en cuanto al reforzamiento de las capacidades ejecutivas de los órganos unipersonales y en particular del rector, frente a las capacidades y funciones atribuidas a los órganos de gobierno colegiados, porque además resulta evidente que determinados sectores de los órganos colectivos de representación no cuentan con el apoyo decidido de los encuestados sobre su participación en los propios órganos de gobierno de las universidades, como es el caso de los estudiantes y representantes sindicales (P-9).

Respecto al peso de los colectivos en el Consejo Social (P-10), la representación de los representantes de la sociedad-empresa se considera adecuada para un 48%, con una tendencia a que podría ser insuficiente para un 46%, lo que supondría una valoración siempre positiva o favorable a reforzar su presencia, o con el ejercicio de mayores competencias, y por otro lado, los miembros designados por el gobierno son valorados adecuadamente para un

51% de los encuestados, pero con un porcentaje cercano de un 44% que lo considera excesivo, lo que puede inducir a considerar como desfavorable el posible incremento de su presencia en el Consejo Social.

Más concretamente sobre la valoración del papel desempeñado por los diferentes órganos y miembros en el gobierno de la institución, tanto para el Rector como el Consejo de Dirección se considera claramente más insuficiente que excesivo, (P-11), y por ello existe una valoración mayoritaria para considerar que deberían incrementarse las funciones del Rector para un 59%, y de un 54% para el Consejo de Dirección, y en términos similares, y con una mayoría muy relevante que también considera insuficiente el papel desempeñado de los representantes de los intereses sociales en el gobierno de la universidad por el Presidente del Consejo Social (56%), como del propio Consejo (58%), se valora asimismo que deberían incrementarse las funciones del Presidente del Consejo Social para un 46% y del propio Consejo para un 48% de los encuestados (P-12).

Este posicionamiento sobre el reforzamiento de la capacidad de ejecutiva del rector, también presupone la prevalencia de los órganos unipersonales sobre los colegiados, y que se correlaciona con las respuestas manifestadas en favor de la reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, y en una lógica consecuencia para la consideración favorable hacia la existencia de un nuevo Consejo de Universidades que comprendiese ellos actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social.

Esta propuesta da consistencia y refuerza las opciones de este modelo de gobierno como la opción prioritaria para una gestión más ágil, flexible, eficiente, profesionalizada, transparente en los ítems (21), que es en definitiva, una nueva forma de gobernanza.

Por su parte se considera mayoritariamente adecuado el papel desempeñado por los Decanos y Directores de Centros y Departamentos, pero es muy significativo la valoración también mayoritaria del excesivo peso asignado al Claustro (46%), y en consecuencia, su correlativa valoración para la reducción de sus funciones para un 51% de los encuestados, y que tendrá su correlativa congruencia con las respuestas a posteriores cuestiones.

En cuanto al resto de funciones que deberían incrementarse mayoritariamente, serían las del rector y del Consejo de Dirección, el órgano más ejecutivo de la institución, mientras que el Consejo de gobierno y el resto de los órganos se manifiestan por el mantenimiento de las funciones que actualmente tienen.

A su vez, estas respuestas habría que considerarlas relacionadas y correlativas entre sí, con las respuestas o cuestiones que revelan la alta consideración de la importancia del liderazgo del rector (ítem 15) y como presupuesto necesario para el éxito de la planificación estratégica en la universidad (ítem 19) y para asumir los retos de la universidad (ítem 22), de forma que con estos presupuestos se traducirían en una mayor agilidad y rapidez en las decisión de los órganos de gobierno de la universidad y en la consistencia del liderazgo del rector en su papel de líder de una dirección estratégica en la institución.

En paralelo a la anterior valoración, sobre quien debería nombrar al Rector en la institución, como máximo representante y ejecutor de las decisiones de otros órganos de la universidad (P-13), la opinión de los encuestados es atribuirle en un 54% al hipotético nuevo órgano, el Consejo de la Universidad, o bien al Consejo de Gobierno para un 35% de los encuestados, lo que en definitiva supondría un 87% mayoritario para que fuese el órgano ordinario de

gobierno de la universidad el responsable de su designación, en detrimento de la elección tradicionalmente atribuida al Claustro, o por la elección directa por parte de la comunidad universitaria.

5. En cuanto a la dirección estratégica realizada en las instituciones mediante la planificación estratégica, como instrumento habitual en todas las universidades encuestadas, destacan las siguientes consideraciones:

a) el liderazgo mayoritario es el del rector y el de su equipo de gobierno en la formulación de la estrategia, la visión o propósitos para la institución, en un 62%, que sería de un 75% total, si se incluyese en este sector al del resto de los miembros del Consejo de gobierno (10%), en lo que la actual LOU considera el gobierno ordinario de la universidad, siendo el resto atribuido a los órganos específicos para la planificación estratégica y el Claustro, y es muy importante destacarlo, solo una respuesta asignada al Consejo Social.

b) para el resto de los encuestados, su participación se reduce básicamente al desarrollo de la misión, a lo que se dedica la institución y la de sus fines, y en la definición o propuesta de los ejes o líneas de actuación, considerados como objetivos estratégicos deseables para la institución.

c) sin embargo, en las universidades privadas la participación de los encuestados sí que se realiza igualmente la participación en las decisiones presupuestarias necesarias para las acciones estratégicas, y muy importante, para el establecimiento de alianzas con agentes externos, principalmente para la colaboración en la definición y desarrollo de las acciones estratégicas.

6. Sobre la planificación y la dirección estratégica (P-14) realizada en las universidades, los encuestados valoran que mayoritariamente debería ser liderada por el Rector y su Consejo de Dirección en un 69%, y en términos similares, en un 10% por parte del Consejo de Gobierno o por los órganos específicos para la planificación estratégica en un 8%, siendo el resto atribuido al Claustro, y es importante destacarlo, con una sola respuesta asignada al Consejo Social.

Sobre la participación de los miembros en el proceso de planeamiento estratégico (P-15), los encuestados manifiestan haber participado mayoritariamente en la definición de los ejes y líneas estratégicas para un 69% y en el desarrollo de la misión y de los valores de la institución para un 58%, y en un segundo nivel, en la participación de las decisiones presupuestarias, económicas o de asignación de recursos necesarios para la planificación estratégica en un 41%, y en un 38% para el establecimiento de alianzas con los agentes externos, con las empresas o con la sociedad, con los que habitualmente se relacionan los miembros de los Centros y los Departamentos.

Sin embargo, sí que es de destacar el bajo liderazgo para la involucración de los Centros y los Departamentos en la formulación de la estrategia, así como en las acciones de difusión y comunicación de la estrategia, ambas con un 25% de participación. Este último dato (P-16), relativo a la comunicación y a la involucración de los Centros y los Departamentos, se confirma con que la comunicación de la planificación se realiza por parte del Rector y del Consejo de Dirección mayoritariamente en un 59% al propio órgano de gobierno, al Consejo de Gobierno, y tan solo en un 33% al resto de la comunidad universitaria, y mucho más significativamente, ninguna participación o comunicación al Consejo Social de la planificación estratégica que se va a implantar.

Estos datos pueden poner de manifiesto la falta de un liderazgo en la implantación de la estrategia, donde la información y comunicación de la estrategia es un factor clave para su eficacia en la organización y del compromiso de sus miembros. La comunicación de la estrategia debe tener en cuenta tres elementos esenciales: la elección de las formas y muy importante, a quien se va a comunicar la estrategia; que la participación es un medio más de comunicación, y que la comunicación solo será eficaz si se la considera como un proceso de doble sentido, con *feedback*, y de esta manera poder detectar las desviaciones de la estrategia o sus resistencias, y que los objetivos propuestos sean compartidos y alineados en la institución, incluidos los Centros, Departamentos, y con mayor motivo para los representantes de la sociedad en el Consejo Social, y este planteamiento justificará el sentido de las siguientes respuestas de los encuestados.

En este sentido, la valoración sobre las principales resistencias encontradas en el impulso y despliegue de la estrategia (P-17), son las resistencias al cambio por los distintos sectores de la universidad: profesores, administración, y estudiantes con un 69%, y consecuentemente, con el insuficiente compromiso y alineamiento que pueda existir en los órganos y unidades implicados en la estrategia, por los motivos justificados anteriormente(P-16).

Este dato supone que existe un 90% en principio que puede ofrecer resistencias a la implantación de la estrategia por la falta de participación, comunicación e información para el desarrollo e implantación de las acciones estratégicas, y sin embargo, sí que se valora muy positivamente el seguimiento que se realiza de las líneas y acciones estratégicas y de los resultados y el impacto de las acciones desarrolladas (P-19), y para ello valoran muy positivamente que el liderazgo se realice por el Rector en un 44% y con una visión compartida entre los agentes internos y externos de la institución en un 38%, como los dos elementos básicos y más importantes que consideran los encuestados para la implantación efectiva de la planificación estratégica en la universidad (P-18).

7. Sobre las mejoras percibidas en la planificación estratégica, que a su vez tiene relación con los éxitos desde la perspectiva de los diferentes órganos del gobierno de la universidad, (P-20 y 21), existe una clara valoración muy positiva en las mejoras para la toma de decisiones (49%), y en tres aspectos muy relevantes: en los mejores resultados en los procesos claves de la universidad: docencia, investigación y gestión, y como consecuencia, una mejora de la imagen y de la presencia de la universidad en la sociedad y con los agentes sociales, por la diferenciación de sus ejes estratégicos institucionales: internalización, investigación, transformación digital..., las tres con una valoración muy relevante para los encuestados, con un 39% de valoración como mejoras percibidas por la planificación estratégica en la universidad.

Correlativamente, esas mejoras se traducirán en los éxitos para la gobernanza en la institución y del fortalecimiento del liderazgo del Rector y de su gobierno, para un 54% conjuntamente de los encuestados, así como de los éxitos que se derivan de las mejoras realizadas con las diferentes acciones estratégicas en los procesos claves, con la creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución, lo que facilita una mejor valoración respecto al resto de instituciones por una estrategia institucional diferenciada, y también con un liderazgo institucional en su entorno, local, nacional, o internacional.

8. Por último, (P-22), como consecuencia de las mejoras y éxitos de la que se perciben por la planificación y el gobierno estratégico realizado en la institución, los principales ejes de avance y potenciación de las universidades para afrontar los retos en un entorno que hemos calificado como globalizado, será mayoritariamente continuar con la mejora del buen gobierno, la transparencia y profesionalización y eficacia de la gestión universitaria (77%), en consonancia con la valoración que se realizó con la priorización de los elementos de reforma del gobierno en las universidades: el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno, junto a la reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, así como sus funciones (P-6), lo que permitirá conseguir una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas (P-7), que son la base de las reformas que se proponen, y de una buena gobernanza mediante un liderazgo y un gobierno estratégico.

Resulta muy relevante destacar qué mejoras y éxitos se atribuyen a la dirección estratégica realizada en la institución, y a su vez, su correlación con los órganos de gobierno que pueden ser esenciales para conseguirlos o a los que se les atribuye su responsabilidad:

- a) la mejora para la toma de decisiones.
- b) la mejora de la imagen y de la presencia de la universidad con la sociedad.
- c) la diferenciación de sus opciones estratégicas.

Y a su vez, estos éxitos son correlativos con el fortalecimiento de la figura del rector, con su liderazgo en la planificación estratégica y con los resultados de la misma, con la creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución, para afrontar los retos que se demandan a la universidad con la reforma, como son el de un Buen Gobierno, transparente, profesionalizado y eficaz en la gestión (21) y que además avance en la transformacional digital de la universidad, en el desarrollo de una investigación relevante y de impacto y en la internacionalización, convirtiéndose en líder y agente del desarrollo del entorno, y con el compromiso en materia de responsabilización social y en los valores de la institución.

CAPITULO 12: CONCLUSIONES Y LA PROPUESTA DE UN LIDERAZGO Y GOBIERNO ESTRATEGICO DE LAS UNIVERSIDADES

12.1.El punto de partida de la investigacion

Las instituciones universitarias se encuentran sometidas a numerosos cambios como resultado de nuevos escenarios económicos, sociales, políticos, demográficos, y más recientemente, un factor esencial de esta realidad, se inicia con el llamado proceso de Bolonia para facilitar el intercambio de titulados, que en la actualidad trasciende más allá de las fronteras de la unión europea hacia la globalización de la enseñanza superior, de forma que el posicionamiento institucional de las universidades y su visibilidad, ya se realiza mediante rankings, o comparativas en un contexto mundial y globalizado.

Junto a este escenario, las tradicionales actividades que se le atribuían a las universidades para docencia y la investigación, se le encomienda también atender las nuevas demandas de la sociedad, y la rendición de cuentas, de la eficacia y eficiencia de las actividades que realizan, y

de los resultados de la transferencia del conocimiento, así como de su impacto en el desarrollo social, económico y cultural en el territorio en el que operan, incluido, el de la empleabilidad de los titulados.

En este contexto de cambios, que pueden calificarse como complejos, impredecibles, y con nuevos escenarios de las relaciones organizacionales, de la gobernanza y de las redes sociales, y de una gestión pública que cada vez es más una gestión del conocimiento, el liderazgo de las instituciones se encuentra frente a un desafío para ser el artífice del cambio, y poder anticiparse al futuro, creando el futuro de las universidades de excelencia.

La respuesta a estos retos, están íntimamente relacionada a su vez con la necesidad de crear estructuras que permitan adaptarse mejor a ellos, o crear una organización más eficaz, desarrollando sus capacidades y dotándola de flexibilidad para adaptarse a las situaciones del entorno, con la creación y la gestión del conocimiento y de la innovación para transferirlo a la sociedad, y todo ello, en equilibrio con los requerimientos de los necesarios controles y de los sistemas de evaluación y rendición de cuentas, y con la transparencia necesaria, en definitiva, que los actuales retos del liderazgo en las universidades son los de ser "artífices de organizaciones con nuevos diseños para nuevos retos".

En este escenario, el punto de partida que a su vez es el objetivo de este trabajo, el liderazgo es un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones. El liderazgo en la figura del rector y de su gobierno, es necesario también para comprender y dirigir el cambio venciendo la resistencias, con el fin de conseguir motivar e involucrar a los miembros de organización, para cambiar y comprometerse con una visión como la que define, casi poéticamente, NANNUS,B(1994), apropiada para grupo y para su tiempo, que refleje los valores, la cultura y los ideales de excelencia, ambiciosa y que refleje la identidad de sus miembros, "ideal, pero no utópica; lejana pero no imposible; difícil pero viable".

El rector con su liderazgo, debe ser un "arquitecto del futuro", sentando los cimientos para un éxito continuado, de forma que de acuerdo con la definición del liderazgo ajustada a la expresión de WERSISIN,J(2009), se constituya en la actividad requerida para influenciar a las personas, para que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de sus objetivos, y al servicio de la eficacia colectiva y del éxito de la organización, incluyendo entre estos retos, el expresado por KOTTER,J (1992), de generar cambios, y como líderes, inspirar e integrar a los miembros de la organización alrededor de una visión compartida, y en la línea de la hipótesis de este artículo, llevando a cabo un liderazgo estratégico en la organización.

12.2.La hipótesis de trabajo y sus objetivos

El liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones, y por ello es importante identificar cuál es el modo en que un determinado tipo o estilo de liderazgo y de dirección desarrolla una estrategia, y también los buenos resultados en la organización, para ser considerado como un liderazgo eficaz en las universidades.

Los líderes modelan la organización, la desarrollan, y evalúan las decisiones que se adoptan, e igualmente es importante, tener en cuenta los efectos sobre los destinatarios de su actividad, en concreto sobre los actores internos y externos, y de la sociedad en general. De ahí la

importancia de conocer el estilo de liderazgo académico, y de cómo ejerce su gobierno para conseguir un alto desempeño y sus excelentes resultados organizacionales.

En este marco, el punto de partida que es el objetivo de este trabajo ya expuesto, es que los líderes serán quienes tienen que analizar y evaluar como liderar más eficazmente y dirigir sus equipos de gobierno, con el fin de encontrar nuevos enfoques y acciones estratégicas que adapten a las instituciones a este entorno cambiante y a los nuevos roles que se la demandan.

En palabras de BENNIS,W (1995) sobre sí algo había aprendido en su carrera profesional, era que cuando las estrategias, los procesos o la cultura cambia, la clave para la mejora sigue siendo el liderazgo, y éste será el hilo conductor del presente trabajo: lo que determina y quien facilita que las organizaciones sean exitosas, competitivas, diferenciadas e integradas en la sociedad, es el liderazgo y el gobierno estratégico ejercido en ellas.

Partiendo de ésta hipótesis, algunas de las cuestiones que se plantean a lo largo de la tesis, y dando por hecho que los líderes se han convertido en una necesidad continua y constante en las organizaciones, es conocer si es posible identificar un estilo del liderazgo ejercido en las universidades, caracterizarlo destacando sus elementos más relevantes, con el fin de analizar su influencia en la organización y en sus miembros, para que ésta sea diferente y más exitosa que otras, y finalmente, proponer un modelo de evaluación del estilo de liderazgo en las universidades.

La concepción de liderazgo y su impacto en las organizaciones ha sido estudiado a través del tiempo, por teóricos y académicos, y desde diferentes puntos de vista, históricos, psicológicos, sociales, jurídicos, que han planteado diferentes enfoques y modelos para comprender las características del líder exitoso y eficiente, y sus respectivas características, agrupados en diferentes teorías y modelos, y sin embargo ninguna de ellas ha tenido en cuenta las características y singularidades del liderazgo ejercido en las universidades y de su gobierno, y en concreto a través de la propuesta que se realiza en el presente trabajo, como es a través de una dirección y gobierno estratégico en las universidades.

Es un hecho que tanto la CRUE como las recomendaciones de los informes sobre mejora y reforma de la gobernanza universitaria, incluidas las de las instituciones europeas, han mantenido su confianza en esta técnica de dirección, y de esta forma, la mayoría de las universidades han puesto en marcha sus planes estratégicos, lo que nos permite estudiar el liderazgo ejercido en las universidades a través de un gobierno estratégico.

Si esta hipótesis de partida es correcta, en el trabajo de investigación nos hemos cuestionado cómo los líderes lideran y gobiernan las instituciones eficazmente, y cómo influyen ese liderazgo y el gobierno en las buenas prácticas de dirección y en las acciones estratégicas que se realizan, y cuáles son los resultados obtenidos en la institución, en términos de diferenciación y excelencia, y en el impacto de sus actividades en la docencia, investigación, en la gestión, y en la sociedad.

Con este fin, el análisis del gobierno universitario que ha existido, y el que se realiza en la actualidad, nos permitirá conocer si es necesario su mejora o reforma, y en su caso, cuáles serían las propuestas para conseguir excelentes resultados institucionales, y afrontar así los retos y demandas que hemos señalado.

Con este planteamiento, el objetivo general del trabajo ha sido un conocer y determinar el estilo de liderazgo y el gobierno más adecuado y eficaz, para desarrollar una dirección estratégica en las universidades que consiga buenas practicas en la institución, y proponer un modelo de evaluación del liderazgo y del gobierno estratégico apropiado para el desempeño de calidad y de excelencia en las universidades.

Con este fin, un primer paso ha sido identificar los estilos y elementos que intervienen dentro del proceso de liderazgo que ha surgido a través de los tiempos, y de los diferentes enfoques y modelos que se han realizado, para comprender las características de un líder exitoso, eficiente, y sus características en la organización. En segundo lugar, se ha pretendido formular un modelo de caracterización del liderazgo académico en base a sus elementos más relevantes, diferenciadores y específicos generados en el proceso de análisis y revisión de los modelos existentes, para posteriormente poder elaborar un modelo de evaluación del estilo de liderazgo predominante en las universidades. En tercer lugar, se han analizado las características y la evolución de gobierno en las universidades, y las sucesivas propuestas de mejora y de reforma que se han realizado, para lo que se han analizado las estructuras de organización y de funcionamiento del gobierno estratégico desarrollado en las universidades, para conocer la implantación y los resultados de la gobernanza, y de la planificación estratégica realizada en las universidades, como buenas prácticas de desempeño y de gobierno. En esta línea, y en cuarto lugar, ha sido apropiado considerar y concretar el alcance de los pilares que sustentan el gobierno en las universidades, como es la autonomía, la gobernanza y sus valores, para poder concluir con una propuesta de mejora o reforma del gobierno universitario. Y, en quinto lugar, se ha realizado una evaluación del gobierno y de la acción estratégica en las universidades por parte de los protagonistas y expertos de la gestión universitaria, como informantes estratégicos, con el fin de contrastar y concluir sobre los análisis y propuestas que se formulan. El resultado final será proponer un modelo de liderazgo y gobierno universitario, eficaz y adecuado a las demandas y a los roles que la sociedad exige a las universidades en actualidad, y para el futuro.

En el desarrollo de la investigación, dado que parte del trabajo necesariamente ha sido cualitativo, en la que existe una parte explicativa y de revisión de la literatura y de las teorías que existen sobre el tema de la tesis, se ha pretendido realizar siempre una reflexión, valoración y conclusiones sobre las propuestas que se presentaban, considerando su pertinencia y valorando su relevancia para el desarrollo de la hipótesis de trabajo de la investigación.

Para ello se ha contado como fuentes de investigación, la legislación internacional, nacional, estatutos y normativa universitaria, incluidos la totalidad de los planes estratégicos y demás información relevante de las universidades; la totalidad de artículos, libros, revistas electrónicas y blogs relacionados con el ámbito de la educación, la universidad, la organización y la dirección, desde distintas perspectivas, jurídicas, históricas, sociológicas, económicas y política, principalmente realizados en los últimos 20 años hasta la misma fecha de la presentación del trabajo; diferentes informes internacionales, OCDE, UNESCO, Unión Europea, Estado español, Comunidades Autónomas; prensa utilizada para obtener información sobre los procesos y propuestas electorales durante el 2020 (Oviedo, Granada; León, Cantabria,

Politécnica Cartagena); y el estudio de casos, tesis y trabajos de Grado relacionados con el objeto del trabajo, tanto en España como en Latinoamérica.

Asimismo, también se realizó una investigación de tipo cuantitativo, mediante un trabajo de campo, destinado a obtener información en profundidad de los responsables directos del gobierno universitario, mediante visitas a las universidades y estancias en la universidad de Coímbra y Politécnica de Braganza en Portugal, entrevistas y comunicaciones a través de correo electrónico para obtener testimonios de sus experiencias personales, y mediante el uso de encuestas para la evaluación del gobierno en la universidad, que se acompaña en el anexo del trabajo.

12.3. El entorno y los retos de las universidades

Con estos antecedentes, el desarrollo de la tesis se planteó en primer lugar, el contexto en el que las universidades desarrollan sus actividades, que en la actualidad podríamos situarlo en un entorno cambiante, de incertidumbre, en una era de una supercomplejidad (BARNETT, R 2002), en el que existe un factor muy relevante como es el de la competencia internacional y la globalización en general así, que afecta tanto a los Estados como a las organizaciones e instituciones, en este caso de la educación superior. Además, a las universidades se les demandan nuevas misiones a las que deben atender, como agente del desarrollo en el territorio y de la sociedad, y en este entorno siguiendo KOUCES y POSTNER (2018), “los líderes tienen que modelar la institución a medida que las universidades evolucionan hacia las necesidades del mercado. Las universidades necesitan redefinir su misión y sobre todo su visión que se logrará con creencias y valores compartidos”.

Este es el escenario que ya ha sido señalado por los rectores y presidentes de la CRUE, como José Carlos Gomez Villamandos, manifestando que “su prioridad era marcar y concretar lo que debería ser la universidad del futuro”, o por Frances Solé, vicepresidente de la Fundación Conocimiento y Desarrollo, haciendo referencia a la revolución digital, “que hace imposible que las universidades sigan siendo como hasta ahora; o gestionamos esto o nos quedamos atrás” o por último en palabras de Elías García, rector de la universidad de Barcelona, manifestando que “el modelo actual no da más de sí (...) Trabas burocráticas, falta de autonomía, de libertad de gestión, supone repensar lo que es la universidad; la necesidad del consenso social, un pacto por la investigación y la docencia de alta calidad; en definitiva, necesitamos refundar la universidad mirando a otros países que van por delante”.

Por ello, en el trabajo se ha hecho un análisis de los escenarios del cambio, sobre la naturaleza compleja de las organizaciones, de la situación de incertidumbre e imprecibilidad, de los nuevos conceptos de empresa, administración y la nueva gestión pública, y la importancia de las redes sociales y de la gobernanza. En estos escenarios el liderazgo también debe estar enfocado a la gestión del cambio, ya sea mediante una estrategia deliberada, un cambio institucionalizado, o uno político, que podrán ser gradual o en continua transformación, pero lo que es más importante, conocer las fuerzas de resistencia al cambio, su diagnóstico, y el papel del liderazgo para gestionarlas.

Resumiéndolo en palabras de BENNIS,W (2000) el papel del liderazgo y la gestión del cambio requeriría aportaciones:1º) Visión, para involucrar a los demás con sentido compartido; 2º) Voz, en términos de autoridad, con la aplicación de la inteligencia emocional; 3º) Caracter, basado en integridad y ejemplaridad; 4º) Adaptación, para poder dar respuesta rápida a los retos del cambio, persiguiendo las oportunidades del mismo, y con esta reflexión de BENNIS,W (2000), llegamos a una primera conclusión del liderazgo, que está relacionado con el cambio y con la necesidad de liderar un proceso estratégico del cambio.

La segunda afirmación del liderazgo también incluiría principalmente las palabras de BENNIS (2000), en crear en la organización la gestión del sueño, la visión, que nosotros la traducimos en la influencia que una persona puede ejercer a otra, en el grupo, o en una organización.

De esta forma un podríamos realizar una primera aproximación a la definición del liderazgo con LAVIDAN (2004), como “la habilidad de un sujeto para influir y motivar y hacer que otros contribuyan a la eficacia y éxito o de la organizaciones en la que forma parte”, lo que nos permite integrar en ese concepto, la existencia de un proceso, que implica una acción de motivar e involucrar, con una finalidad, para cambiar y alcanzar los objetivos comunes y compartidos de la visión deseada para una organización.

12.4.La pertinente concepción del liderazgo y el liderazgo en la educación superior.

Sin embargo, tal como afirmó STODGIL (1984), existen tantas definiciones del liderazgo como personas han intentado definirlo, por lo que, en nuestro caso, nos plantearemos una definición del liderazgo pertinente para ámbito de este trabajo, como es el liderazgo del gobierno las universidades, y para ello es pertinente realizar una revisión en la literatura de los modelos y enfoques de otros autores que han surgido a través del tiempo.

En primer lugar es oportuno realizar la diferenciación de poder y otras formas de influenciar o de dirigir, de liderazgo, porque liderazgo autentico es el que crea estrategias, y con su influencia produce valiosos cambios en la organización, y en segundo lugar, también hay que desterrar ciertos muy mitos, como es, que es una habilidad rara, que los líderes no se hacen, sino que nacen, que solo se corresponde cuando se ocupa una posición superior de una jerarquía, y otros muchos, y una vez despejados, los siguientes pasos serán no solo determinar cómo llegar a ser líder exitoso, sino como expresan BENNIS y NANUS (2008),”como mejorar la eficacia del liderazgo para estimular un estilo transformador de la organización, y como arquitecto del futuro, sentar los cimientos para un éxito continuado”, que es en definitiva el objetivo de este trabajo.

En la búsqueda de la evaluación del liderazgo y su funcionamiento dentro de la organización, los primeros enfoques sobre liderazgo se centran en las características del líder o de los rasgos, entendiendo que los líderes efectivos nacen y poseen cualidades que les diferencian por encima de los demás, porque reúnen factores primarios asociados como la inteligencia, la extroversión, cualidades personales y profesionales que deben reunir los grandes jefes con los conocimientos técnicos y administrativos propios de las empresas, a los que se refería principalmente FAYOL,H(1986).

Siguiendo las teorías de los rasgos, que señalan cualidades o características que diferencian a líder del resto de los miembros de la organización, más recientemente COLLINS, J.C (2001), argumentando que además del conjunto de habilidades, destrezas, y los rasgos de personalidad que le identificaban como un líder carismático y transformador, era necesario construir equipos con su impulso organizativo para la creación de una estrategia liderada para la consecución de la visión de la organización, lo que nos anticipa dos elementos relevantes para el liderazgo universitario: el carisma y los rasgos de personalidad del líder.

Desde otra perspectiva, surgieron unos enfoques del comportamiento, realizados en la universidad estatal de Ohio, LEWIN, K (1951), que definió unas primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basadas en el uso que hacen los dirigentes de la autoridad de que poseen, y la independencia y autonomía que conceden a sus subordinados en sus actividades, LICKERT, R (1961), proponiendo que el proceso de liderazgo asume diferentes posiciones en la organización dependiendo de las condiciones interna y externa de ésta, identificando sistemas estilos dirección, como es el de administración autoritaria, administración benevolente, administración consultiva, administración del grupo participativa, y en la misma línea, BLAKE, R y MOUTON, J (1964) que desarrollaron una definición del liderazgo en el marco dos dimensiones: en el interés por la producción (resultados) y en el interés por las personas (relaciones sociales), de forma que la combinación en una escala de este liderazgo determinaba diferentes estilos de liderazgo como el de una administración empobrecida, de administradores automático de tareas, de una administración denominada de club campestre, o de una administración en equipo.

En definitiva, son modelos en los que se basan en el comportamiento del líder en función del ejercicio de su poder o autoridad, que se le asigna o posee sin más, y que fueron completados por un nuevo enfoque que tiene una mayor trascendencia para la caracterización del liderazgo, en los términos que lo hemos señalado, como es el de las situaciones y el entorno en que se realiza el liderazgo.

Estos enfoques serían representados con las propuestas e investigaciones realizadas por FIEDLER, F (1967), HERSEY, P y BLANCHARD, K (1969), EVANS, R (1970), HOUSE, R.J (1971), VROOM, V y YETTON, P (1973) que tienen en común, que plantean no solo la existencia de un tipo de liderazgo, sino que habrá un estilo que se adecua a cada una de las situaciones, y que operan en un determinado contexto para ser efectivo, lo que nos permite identificar un liderazgo situacional o contingente.

En este sentido FIEDLER, F (1967) fue uno de los primeros investigadores que proponía que el líder debe ser contingente es decir que dependerá su liderazgo de las características del líder y de la situación, e identificó tres características situacionales que son determinantes o favorables de la situación para una dirección: 1) en las relaciones líder miembro, como el grado en que los seguidores confían en el líder; 2) en la estructura de las tareas, en qué medida las tareas están definidas y descritas y; 3) el poder del puesto, como la cantidad del poder legítimo, de recompensa, o coercitivo que tiene el líder según el cargo que ocupa, y muy relevantemente, por HERSEY, P y BLANCHARD, H (1969), para quienes el liderazgo está basado en función de su posición, relacionado con una conducta orientada a las tareas, o las relaciones, que a su vez pueden variar en función de la madurez o experiencia de sus colaboradores. De

esta forma, el líder involucra y conoce el nivel de preparación de sus subordinados, del desempeño en sus puestos de trabajo y de sus actividades (aceptación de retos, flexibilidad...), y con el conocimiento de estos factores, establecerá el modo de dirigir a las personas, bien con un enfoque más dirigido al cumplimiento de las tareas u objetivos, o a las relaciones personales dentro del grupo para el cumplimiento de los objetivos.

Lo importante de esta dimensión es que el líder puede valorar que base de poder tiene y como ampliarlo en función de las tareas o de las relaciones, y cuando ampliarlo teniendo en cuenta la capacidad de sus seguidores, pudiendo en este sentido variar su estilo de liderazgo. Ese es uno de los modelos del liderazgo más aceptado y más aplicado al ámbito académico, porque condiciona la efectividad del liderazgo a la interacción entre el líder los subordinados, y a otras variables que deben tenerse en cuenta, y porque no existe un estilo de liderazgo óptimo en cualquier situación, sino porque es diferente en función de la situación y los seguidores, y porque incluyen un elemento como es la aceptación de los seguidores al líder.

Lo determinante de ese tipo de liderazgo, es que el líder valora qué base de poder debe emplear para cumplimiento las tareas, o para influir y motivar en los comportamientos para realizarlas, esto es, conoce el poder que tiene, cómo, y cuando utilizarlo, en función de una variable intrínseca con el propio entorno interno y externo de la organización, como son los condicionantes socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos.

Este tipo de liderazgo situacional también conllevaba el diseño de la organización y de las estructuras organizativas, el de los procedimientos y de los recursos para la implantación de la estrategia elegida, e incluso, para fomentar una cultura comprometida con la excelencia, habilitando a sus miembros para actuar inspirándoles una visión compartida, unos valores y creencias queridas para la organización, en la dirección donde señalan las teorías que se han venido denominando conductuales del comportamiento, entre las que destacan muy especialmente las investigaciones y aportaciones de las teorías transaccionales y transformacionales.

En esta línea se encuentra también los modelo propuestos por HOUSE,R.J (1971) que plantea dos variables situacionales que modelan el comportamiento del líder, el ambiental y el interno del subordinado y la teoría de las expectativas de VROOM,V y YETTON,P (1973) sobre el liderazgo participativo en el cual el rol del líder frente a la toma de decisiones esta condicionados por una serie de factores que tienen relación con la relevancia de la decisión con la visión, la importancia que supone para sus miembros y subordinados, la probabilidad de éxito de la propia decisión y las características del grupo, de sus seguidores y de sus expectativas sobre el liderazgo en la institución.

Sin embargo, los enfoques del liderazgo más reconocidos son las propuestas transformacionales y transaccionales, entre líderes y seguidores. BURNST,T (1978), describió el liderazgo transaccional en base a la relación que existe entre el líder y sus seguidores, principalmente por el valor o beneficio que se recibe a cambio del trabajo realizado. En consecuencia, la capacidad del liderazgo se centrará en que los seguidores consigan los resultados a través de las directrices que previamente se les han dado, y en contrapartida, concederá las recompensas o contraprestaciones en relación con los resultados obtenidos.

En contraposición, el liderazgo transformacional se basa en estimular la conciencia de los trabajadores o seguidores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión por encima de sus intereses personales, para enfocar sus esfuerzos en los intereses de la organización.

Por ello, este tipo de liderazgo se ha vinculado con una fuerte visión y personalidad del líder, gracias al cual son capaces de cambiar expectativas y motivaciones de sus seguidores, y con ello, propiciar el cambio en la organización, a través de la visión y alcanzar los objetivos deseados.

Y asimismo, BASS, B (1985) también argumentaba que el líder podría realizar diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de la organización. De esta forma, el líder se convierte en un agente transformador para generar mejoras en la organización, y también con un sentido ético y de responsabilidad social corporativa con los grupos de interés implicados.

El rendimiento extraordinario lo conseguiría el líder mediante este estilo, motivando a los seguidores para hacer algo más que de que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios en la organización en beneficio de la colectividad o de la sociedad, procurando que comprendan la importancia del valor de los objetivos propuestos, impulsando a los seguidores para que, trascendiendo de sus propios intereses, los realicen en beneficio de los intereses de la colectividad, y cambiando los valores, y ejerciendo un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

Igualmente, este estilo de liderazgo permitirá la consideración individual del líder hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización, y la estimulación intelectual de sus miembros, para generar la creatividad y realizar aportaciones en los procesos de cambio en la organización, y en conjunto, con la capacidad para motivar en los procesos estratégicos que son liderados.

Lo destacable e importante de este estilo de liderazgo, es que permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento o de los objetivos y del desarrollo de las organizaciones (CORONEL, 1995 y HUNT, 1991), y por ello también puede considerarse como un proceso de liderazgo dinámico, que variará en función de las situaciones y el cambio estratégico que se lidere.

Otra consecuencia de este efecto dominó de liderazgo transformacional, es que, al permitir la creación de contextos organizacionales donde los seguidores pueden ejercitar y extender sus habilidades, facilita el desarrollo de sus propias visiones, independientemente del control y supervisión del líder (JUNG y SOSIK, 2002), lo que facilita el alineamiento de las acciones estratégicas en la organización, así como una mejora los comportamientos y percepciones de los miembros en las condiciones laborales, y en el clima del entorno organizacional.

De esta forma, como señalaba BASS, B (1985), el líder transformacional, al proporcionar una atención personal e individualizada de sus seguidores, permite una forma de trabajar, de solucionar los problemas, proporcionándoles las habilidades y capacidades, o bien transforma los comportamientos específicos que se requieren y son necesarios para cumplimiento de los objetivos de la institución.

También es importante resaltar, que el campo de acción de este liderazgo transformador abarca a los diferentes niveles de la organización, lo que permitirá un efecto dominó de este tipo de liderazgo en los seguidores, y en sus respectivos niveles organizativos, mediante un liderazgo distribuido o delegado, que es perfectamente visible en las universidades mediante la delegación de las competencias del rector en otros órganos unipersonales, vicerrectores, u órganos de asistencia o asesoreamiento del rector.

El resultado será, considerar el rol del líder como un “arquitecto social”, para lo cual tendrán que ser visionarios y capaces de alentar a los demás en favor del cambio, señalar los objetivos, y los destinos deseables y creíbles para sus seguidores, y con realismo para adaptarse a los nuevos retos.

Lo esencial de este liderazgo, en mi opinión, es como señalan BENNIS, W y NANUS, B (2008), la variable de la potenciación, en la que el líder “más que empujar a la gente, la atraiga”, porque se motivan más por la identificación de los seguidores con el líder, que por los beneficios personales esperados.

El resultado es, que las personas en la organización con este estilo de liderazgo tienen un potencial para convertirse en “líderes auto dirigidos, auto regulados, y auto controlados”, por ese efecto multiplicador del liderazgo en la organización.

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de liderazgo en los centros educativos no universitarios, se relacionan con el denominado liderazgo educativo pedagógico en la línea de una dimensión transformacional del liderazgo, que implica a los directores de los centros tanto en el rediseño de la organización y de la enseñanza, como en el propio liderazgo educativo.

Supone, para el ámbito educativo el liderazgo del profesor, que según HARGRAVES, A y FINK, D(2008), es un plus al liderazgo ejercido, creando un espacio aprendizaje amplio y profundo con valores sociales y morales, y con una participación más activa de la escuela en la vida pública.

Estaríamos con un liderazgo distribuido (SPILLANE, 2006), o repartido (GROON, 2003), o simplemente delegado, o vicarial como se le ha denominado en el ámbito universitario, que permite un enfoque de colaboración o de trabajo en equipo, en el que un número elevado de personas pueden asumir diferentes responsabilidades en la organización, o en todo caso, que se realicen facultades correspondientes al líder, como ocurre muy claramente en las instituciones universitarias, con los vicerrectores o los delegados del rector.

En las universidades, es una característica el liderazgo compartido o distribuido entre diferentes órganos de gobierno universitario, en las que existe, por una parte el órgano de liderazgo originario e institucionalizado en la figura del rector, con competencias propias, y en su equipo de gobierno, denominado Consejo de Dirección, con los vicerrectores con competencias delegadas del propio rector en las diferentes áreas estratégicas de la institución, con los delegados del rector y directores de área para el desarrollo principalmente de líneas estratégicas de la institución, y con competencias específicas de gestión económico administrativas distribuidas en la gerencia, así como los decanos, directores de departamento, y de otras unidades funcionales, con competencias distribuidas en materias específicas de

docencia, investigación, y de gestión y de servicios universitarios en sus respectivas estructuras orgánicas.

Como resumen del liderazgo transformacional, los principales factores que definen este liderazgo, es el de la influencia idealizada mediante un grado de admiración y respeto que se deriva por parte de los seguidores del líder, en su comportamiento específico, que puede hacer llevar los seguidores imitándole, a convertirse “en líderes por medio de la focalización de sus esfuerzos en torno a una misión común” (DAFT,R,2006), con capacidad para dar un sentido integrado al trabajo que realizan, e incluso, más de lo que inicialmente se espera por su compromiso por esa visión compartida, y por la estimulación intelectual por parte del líder, para favorecer la creatividad de sus seguidores para resolver por sí mismos las dificultades o problemas que se presentan, o que resuelvan las que le atribuye el líder.

Centrandonos en el liderazgo en las instituciones universitarias, una de las escasas, y muy reciente aportación referida al liderazgo efectivo en la educación superior, y que podría servir de modelo para conocer el ejercicio de los estilos desarrollados en las universidades, la ha realizado MEWS, J.C (2019) en un estudio sobre cuál era el estilo de liderazgo preferido de las facultades y del personal en las instituciones de educación superior dentro los Estados Unidos.

El estudio se centró sobre un número de profesores y personal de varios colegios y universidades de los Estados Unidos, mediante un instrumento de encuesta de liderazgo denominado el VLS, y que dio como resultados de la investigación datos muy significativos:

1º. La evaluación estadística reveló preferencias colectivas para liderazgo democrático transformacional, y siendo el estilo menos preferido, el liderazgo laissez-faire (dejar hacer, el que no existe).

2º. Los líderes practican el liderazgo transformacional para mejorar el rendimiento de sus seguidores, a través principalmente de la motivación inspiradora y la consideración individualizada de sus miembros, siendo este estilo, igualmente preferido tanto por los miembros de las facultades, como para el personal, siendo adecuado su empleo para la construcción de relaciones en la organización, y para el progreso continuo en el desempeño.

3º. Los participantes de las facultades obtuvieron la puntuación más alta con el liderazgo democrático, y liderazgo transaccional, siendo la más alta del resto de los estilos, mientras que los participantes del personal obtuvieron para estos mismos estilos, una puntuación o preferencia más bajos para ambos estilos.

4º. El liderazgo transaccional, entendido como beneficio por tarea realizada, puede ser el más adecuado para tareas repetitivas o rutinarias, o bien, el que se realiza mediante incentivos asociados al desarrollo de proyectos innovadores, o de objetivos sometidos a su cumplimiento en un determinado plazo.

5º. El liderazgo democrático es más apropiado para docentes que para el personal, y más efectivo con grupos creativos, y para descubrir el potencial, el talento, y del desarrollo profesional de los seguidores.

Este estudio permite sacar unas conclusiones muy importantes, primero para definición de los estilos de liderazgo utilizadas en la investigación realizada, y segundo en la utilización del estilo apropiado para gobierno universitario, destacando:

1º. La posibilidad de que coexistan el liderazgo autocrático/transaccional, o autocrático/ transformacional, como estilos de “liderazgo híbrido”, donde el líder, o bien es el responsable de las decisiones clave, y proporciona incentivos o no, a sus seguidores en función de los proyectos asignados, o bien, donde el líder asume el control y la dirección de la toma de decisiones, pero a la vez que promueve y alienta en los seguidores con su iniciativa para conseguir los objetivos del cambio.

2º. Igualmente, la posibilidad del liderazgo democrático/transaccional, y democrático/ transformacional, también como un “liderazgo híbrido”, donde el líder consulta con sus seguidores durante el proceso de toma de decisiones, y define claramente los incentivos, tanto para las tareas como para los proyectos asignados, o bien, les involucra a los seguidores para la toma de las decisiones, y actúa como favorecedor de las decisiones de sus seguidores.

3º. El liderazgo democrático, que se centrado en la delegación y en la participación con los seguidores, y donde el líder distribuye las responsabilidades, y atiende a las ideas de sus seguidores.

4º. El liderazgo de laissez-faire, con un enfoque pasivo de liderazgo, donde el líder es reacio a influir en los subordinados, o en dar alguna decisión, dejando éstas en manos de sus subordinados.

5º. El liderazgo situacional, en el que el líder puede adoptar diferentes estilos, con diferentes conductas directivas, en función de la situación, del entorno, y del grupo de seguidores.

En mi opinión, la importancia de esta investigación en las instituciones de enseñanza superior, y con las tendencias de las aportaciones que se han expuesto, están en la importancia del carisma, y la referencia de estilos de liderazgo desde la perspectiva de los seguidores, y con la evidencia, de que puede construirse un liderazgo efectivo en estas instituciones, sobre la base de un “liderazgo híbrido” enfocado a los seguidores, y con el fin de construir relaciones personales con ellos, para involucrarlos y motivarlos e iniciativas de cambio y del desarrollo estratégico organizacional, sin olvidar el carácter situacional del liderazgo universitario, que comprende desde la propuesta de un programa electoral o de una visión para la institución, hasta el desarrollo e implantación del mismo mediante el liderazgo ejercido.

Igualmente es de destacar, las preferencias colectivas, de docentes y personal por el liderazgo democrático-transformacional para el gobierno de la institución, la construcción de relaciones, y para el progreso continuo en el desempeño; mientras que el liderazgo transaccional, puede ser más adecuado para tareas repetitivas, rutinarias, o administrativas, o cuando éstas deban desarrollarse mediante proyectos innovadores, o por objetivos sometidos a plazos; y finalmente, el liderazgo democrático, que es el más apropiado y efectivo para los docentes que para el personal, tanto para descubrir el talento, como para el desarrollo profesional de sus miembros.

Todas estas caracterizaciones del estilo de liderazgo tendrán su influencia directa sobre gobierno y las estructuras organizativas, y para las estrategias que se desarrollen en las diferentes instituciones, y además deberemos tener en cuenta, en concreto las que sitúan al liderazgo universitario en la perspectiva de la gestión del conocimiento y de la innovación, que es una de las principales características de las instituciones universitarias, y como uno de los pilares de su estrategia, como factor clave para añadir y generar valor a sus actividades, y así conseguir una diferenciación respecto a otras instituciones, y la excelencia como objetivo institucional.

La orientación hacia la investigación que está presente en esta tipología de universidades se proyecta en todos sus ámbitos de actuación, y esta importancia del liderazgo académico estratégico orientada a la innovación, la definen y la caracteriza, TISEN *et al* (2000), como una "gestión estratégica de la innovación", que tiene también su importancia en el gobierno, porque supone:

a) una gobernanza y su cultura orientada a la investigación, donde el profesorado se le reconoce por su pertenencia a un grupo de investigación con el objetivo de atraer el mejor talento investigador.

b) la creación de estructuras específicas y principalmente en descentralizadas, junto con las funciones que desempeñan los responsables del conocimiento o en dos niveles: en la gestión del conocimiento que toma como referencia el conocimiento para la dirección estratégica de la institución, y en la gestión funcional del conocimiento, consistente en hacer fluir la información entre los órganos, lo que significa conectar a las personas para que sea utilizada en beneficio de la organización.

c) el establecimiento de un proceso inclusivo, donde todos los *stakeholders* son invitados a participar para que se incorporan a esta estrategia focalizada en la investigación y la innovación, con la multiplicación de estructuras administrativas específicas, tanto en la propia institución, como las que se creen con alianzas con otras organizaciones e instituciones que tengan competencias e intereses en la materia.

c) con la participación del propio profesorado, como agentes del cambio en la organización hacia estas prioridades estratégicas, en lo que se ha venido a denominar "comunidades de aprendizaje", (SENGE,P,1996) capacitándoles para liderar proyectos que permitan un proceso de transferencia de innovaciones y conocimiento, a las empresas y a la sociedad en general.

Todas estas aportaciones también sirven para focalizar el liderazgo con una mayor intensidad en las relaciones interpersonales de las organizaciones, en la línea de las aportaciones de las teorías de la psicología social de TAJFEL,H; HASLAM,S.A; REICHER,S y PLATOW,M (2011), que hacen referencia a que la identificación social, que se puede considerar como de pertenencia, que no solo es clave para el liderazgo, y para la percepción y compromiso de sus miembros hacia la mejora, sino que también permite mantener la unidad, la jerarquía, el compromiso de la pertenencia, y la motivación de los miembros del grupo para cumplir la visión de la institución y los objetivos estratégicos.

Este caso muy destacable en las universidades con un fuerte carácter del ideario identitario de sus valores humanistas, donde estos rasgos culturales tienen un importante papel como generadora de compromiso con la institución, y de la socialización de sus miembros, y sirve a su vez de refuerzo de la estrategia, de forma que la visión y los objetivos definidos por la universidad se alinean muy claramente con los valores compartidos, y ambos se refuerzan mutuamente.

12.5.El liderazgo universitario.

Con este estilo de *liderazgo identitario*, de HASLAM,S.A (2011), podemos destacar las primeras características que podrían aplicarse al liderazgo universitario:

1. La universidad considera al líder, o rector, como parte del grupo al que institucional y jerárquicamente representa.
2. El líder, o rector, defiende tanto al grupo, como a los intereses de sus miembros, en tanto que es uno de más de ellos.
3. Que el líder, o rector, reafirma y define el grupo, quienes son y cuáles son sus fines, con su programa o visión para la institución.
4. El líder, o rector debe mediar entre los requerimientos para el grupo (orientado al cumplimiento de las tareas), y las necesidades del grupo (sus emociones e intereses).
5. El líder, o rector, crea un escenario futuro y con un propósito, que da sentido y contenido a la propia identidad del grupo, y que es, el que él quiere representar para la institución.

Junto a estas características, lo podemos complementar con dos elementos del liderazgo, que ya se han señalado, pero que es importante resaltar dada su trascendencia por dos motivos: por un lado, porque el liderazgo universitario es un liderazgo dependiente, tanto del contexto externo como interno, y en este último sentido, tiene un componente de equilibrio de intereses entre los componentes personales que forman, el grupo y el líder o el rector; y asimismo, es importante resaltar su carácter de ser un liderazgo multiplicador, compartido entre sus miembros, de forma que quien hoy lidera el grupo, mañana puede ser sustituido por otro del mismo grupo, y esto es un ejemplo de los mandatos universitarios del rector , que cuando finaliza su mandato, traslada el liderazgo y la continuidad de su proyecto a otro miembro del equipo, principalmente en un vicerrector.

Asimismo, este liderazgo universitario, en mi opinión para que sea efectivo, además de que el grupo le considere como uno más del grupo, exige que el líder ponga en marcha una serie de pautas para la práctica de este liderazgo identitario:

- a) El líder o rector, debe reflexionar para conocer al grupo, las aspiraciones sus miembros con el fin de realizar propuestas acordes con sus necesidades, y que sean adecuadas para satisfacer y movilizar el apoyo colectivo a la visión o al objetivo propuesto.

b) El líder o rector, debe realizar una representación propia de la figura de quiere representar en la institución, en consonancia con sus creencias, valores, aspiraciones grupales y características académicas.

Esto conlleva representarse asimismo como “un prototipo del grupo”, porque lo primero para el liderazgo, es que para ser líder hay que querer serlo, y que además así le vean los demás.

d) El líder o el rector, debe garantizar que la estructura propia organización esté reflejada con la identidad grupal de, “quienes somos hacia el exterior”, como el caso de la universidad de Salamanca, con una visión de una universidad abierta al mundo y a los estudiantes extranjeros.

Las acciones necesarias para conseguir el desarrollo de proyectos o retos que promuevan la identidad del grupo podrán realizarse con estructuras específicas, como pueden ser las de investigación de la universidad de Córdoba, o mediante alianzas estratégicas con actores externos, como la universidad de Cantabria con el Banco Santander, y por lo general, mediante símbolos que reflejen la identidad institucional, como es el caso con los logotipos asociados a las diferentes universidades.

Con todas estas acciones, el resultado será el ejercicio de un liderazgo universitario carismático, que movilice y motive a los miembros del grupo a través de su propia representación, como líder, o rector, y como representante del grupo y de la institución, de forma que con ello crea “un mundo social” en el que la institución se relaciona y desarrolla con los actores externos, con las empresas y la sociedad, con el fin de conseguir también resultados sociales y en la comunidad, en consonancia con las nuevas demandas del liderazgo moderno.

Así pues, un buen liderazgo académico es fundamental no solo porque desarrolla la universidad, sino porque al ocuparse de los conocimientos que ésta crea y transmite, contribuye al desarrollo también de las personas y de la sociedad.

La idea central de este estilo de liderazgo encuentra su encaje, en los grupos formados por unas candidaturas lideradas carismáticamente por un líder, el rector, representante y elegido por un grupo de apoyo, en el que posteriormente, cada uno de sus seguidores y colaboradores en el gobierno universitario, vicerrectores, decanos..., desarrollan sus relaciones dentro del grupo, establecen sus compensaciones esperadas, y el rol que quieren desempeñar en la organización.

Este enfoque también refuerza la posición de los seguidores en la medida en que influyeron en el líder, el rector, al concederle el estatus de su posición, y la legitimidad de su liderazgo, concediéndole también la posibilidad de influir, y la libertad, y la confianza para la dirección del grupo, proporcionando su apoyo y la información que les demande, sobre los resultados de los avances, y de las facultades que se les delegan.

Es un estilo de liderazgo interactivo de influencia mutua, tanto entre los líderes y los seguidores, que comparten en el grupo un clima de confianza mutua, con transparencia, cooperación, y respeto, y lo que es más importante, con una perspectiva estratégica compartida para la organización.

En este estilo también tendrá su importancia:

- a) La propia estructura que el líder desarrolle en la organización para la toma de decisiones y la comunicación con los seguidores, más jerárquica u horizontal, más centralizada o descentralizada, y sobre todo, priorizando las líneas estratégicas que van a desarrollar sus colaboradores.
- b) La propia naturaleza de las tareas o de las competencias, delegadas o distribuidas, así como el alcance de las mismas.
- c) La propia situación en que aparezca el líder en el grupo, por haber sido elegido, designado, pactado o impuesto.

En este escenario, el liderazgo académico integra cuatro elementos esenciales: el contexto en que se realiza, los seguidores, el carisma o influencia del rector, y la transformación que produce en la propia institución y en la sociedad.

Otra aportación es que no podemos dejar de considerar en el liderazgo universitario, y que también puede resumir las reflexiones realizadas, es el planteamiento de COLLINS, J (1969), que señala como elementos imprescindibles del liderazgo, que éste sea eficaz, para cometer los cambios innovadores, y así alcanzar elevados niveles de excelencia, y ésta perspectiva, que tiene su plena aplicación a liderazgo universitario, introduce de nuevo un elemento muy significativo e importante, como es el cumplimiento de un determinado propósito, el de la visión que pueda desarrollar un liderazgo estratégico y del cambio en las universidades.

Asimismo, este nuevo factor destacado del liderazgo, podríamos calificarlo como un *liderazgo efectivo*, teniendo como referencia a DRUCKER, P (1986), en la medida en que, con el propósito, se trata de conseguir “los resultados”, y de que éstos satisfagan las necesidades de todos los interesados y actores, internos y externos de la organización, marcando con este liderazgo una diferenciación e identidad de la organización y de sus miembros.

Pero sí para DRUCKER, P (1986), el liderazgo es marcar la diferencia con resultados, el liderazgo también existe para cumplir las necesidades, aspiraciones, y valores de los miembros, porque como ha expuesto tan poéticamente PETER, T y WATERMAN, R.H (1982), “un líder efectivo debe dominar los dos extremos del abanico: las ideas en el nivel de abstracción, y las acciones en el nivel más mundano”.

Desde esta perspectiva, también se abren más posibilidades a las aportaciones al liderazgo universitario, con el enfoque de las teorías que podrían denominarse competenciales y de la personalidad, que destacan los atributos de la personalidad definidos por GOLEMAN, D (2002), que se derivan a la denominada “inteligencia emocional”, como aquellos rasgos que los líderes deben tener, para conseguir no solamente los objetivos organizacionales, sino también para el desarrollo integral de la persona dentro de la organización, y de la satisfacción laboral mediante la gestión del conflicto y de un buen clima en la organización, generando el trabajo en equipo y la cooperación de las personas.

En este nuevo enfoque, también se encuentra el estilo de liderazgo que se denomina del *líder resonante*, como liderazgo que genera resonancia, resaltando competencias relativas al conocimiento de uno mismo, a la autogestión, a una conciencia social, y una gestión y dirección mediante las relaciones personales; o del *líder coach*, caracterizado en crear alianzas,

crecer en habilidades , y con la confianza entre líder y seguidores para la gestión del cambio; el *liderazgo autentico*, relacionado con la ética y los valores personales, y la disposición para generar un clima de confianza en la organización, inspirando un clima ético bueno, y la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores, de camino hacia un liderazgo de valores, en el que la visión del líder se convierte en un sentido comunitario, y en el que cada uno de los miembros de la organización contribuyen a institucionalizar su compromiso para transformar la sociedad, y con ello, convirtiéndose en “líder de líderes”, porque la visión del líder se convierte a su vez, en la visión de sus seguidores.

Con todas estas caracterizaciones del liderazgo, y utilizando igualmente unas formas más descriptivas de las competencias del liderazgo, BENNIS,W.G (1959), definía las características o atributos que podrían aplicarse en la búsqueda del “rector perfecto”, partiendo de la premisa de que “los rectores de las universidades tienen hoy en día la vida breve de una flor en primavera”, destacando así posibles estilos de rectores, como el tecnócrata o burócrata, el director colegiado, el líder posmoderno que se idealiza con los alumnos, el líder carismático por su atractivo personal o intelectual, el líder mediador, con su modelo de las buenas relaciones laborales, el pluralista ausente, cuyo único objetivo es recaudar fondos y nombrar subordinados, el rector proteico del renacimiento, el superhombre que asume todos los papeles, y si no queda otra solución, el rector interregno o interino, modelos de sobra reconocidos por quienes se han dedicado a la gestión universitaria.

En este escenario en el que el liderazgo universitario se correspondería con el ejercicio un liderazgo transformacional y carismático, y en el que el líder impulsa, estimula, y fomenta a sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos, y para generar cambios en la organización, también debe tenerse en cuenta, su influencia en los valores, en la cultura de la organización, y también podríamos añadir, en el entorno y en la sociedad.

12-6.Los paradigmas de la educación superior: la globalización y la política educativa.

Los cambios a los que nos hemos referido, en el entorno socioeconómico, político, tecnológico, y cultural global, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros como a los agentes externos y a los grupos de interés, ponen de manifiesto el necesario encaje de las instituciones universitarias, y el de su de liderazgo con esta nueva demanda organizacional y con la globalización de su entorno.

Teniendo en cuenta esta perspectiva de la globalización, es preciso dimensionar su importancia para el liderazgo y gobierno de las universidades, y para las políticas educativas que las condicionan. Con el fenómeno de la globalización, como señala FRIEDMAN,M (1999:7), se hace referencia a un conjunto de procesos sociales que influyen inexorablemente sobre los mercados, los estados-nación, y sobre las organizaciones y las instituciones publicas o privadas, por tener acceso a un mundo de un modo más rápido, profundo, distante pero interactivo, donde las personas experimentan los acontecimientos de forma simultanea en una creciente instantaneidad, mediante una diversa y compleja red de interacciones sociales gobernadas por una comunicación sin fronteras, y además, donde los procesos globales son altamente tecnológicos, económicos y políticos.

Este marco de la política educativa en un mundo globalizado, ha supuesto importantes consecuencias en los propósitos educativos y en la gobernanza de las instituciones, por la adopción de políticas de empresa, la comercialización de los servicios universitarios, la exigencia de una mayor responsabilización social, de forma que los propósitos educativos se han tenido que redefinir para satisfacer las necesidades que se le asignan a las universidades para satisfacer las demandas de la economía en un entorno competitivo y global, y que se encuentra reflejadas en las declaraciones de los diferentes organismos internacionales, como la OCDE, la UNESCO, y la propia Unión Europea, siendo ésta última la que se ha constituido como marco de referencia del Estado en la producción de la política educativa y de las tendencias de reforma de los gobiernos universitarios.

En este nuevo paradigma de la política global, también se expresará en el contexto de las decisiones tomadas por diferentes actores políticos, en lo que MAHONEY,P (2004) lo expresa como una “comunidad de creación política”, en la que la educación ha sido ampliada y extendida incluyendo agentes y agencias políticas que se encuentran implicadas en la preparación de los programas de política educativa e involucrados como stakeholders en los órganos de decisión y gobierno de las mismas.

Otro aspecto que destacan RIZVI,F y LINGARD,B (2012), con la globalización, es la interacción de las políticas educativas con las políticas de otros campos, como es el de la política económica y sus objetivos de garantizar la competitividad de la economía, lo que exige de la educación y de las universidades resultados educacionales como productora de capital humano necesario para la competitividad global, y con ello se justifican las habituales comparaciones internacionales e indicadores en el campo de la educación, en el que se ven inmersos los líderes y los gobiernos universitarios, porque son un referente para evaluar la calidad y la excelencia de las universidades medidas según su posicionamiento y comparación en un entorno global.

Con este enfoque de la “política educativa de números”, vinculadas a cifras de productividad, de resultados académicos, y a una expansiva cultura del rendimiento, aparecen lo que HARTEY (2003), y BALL,S (2004) denominan consecuencias no intencionadas y disfunciones en los marcos de responsabilidad docente por el desarrollo de políticas rápidas, en las que es importante señalar, que puede hacer surgir escepticismo en los profesionales de la educación, siendo muy expresivo BALL,S (2004), cuando lo califica como una “interacción confusa de confianza” en los discursos de reforma de los sistemas educativos, que también lo manifiesta como “una fatiga de reforma”, lo que podría explicar la falta de interés o expectativas en los proyectos de reforma , o en su ejecución.

Otro aspecto a considerar sobre la globalización para el gobierno de las universidades se refiere FOCAULT,M (1991:90) afirmando que los gobierno en este escenario global, están menos interesados en imponer leyes y más dispuestos a involucrarse en las tácticas y las estrategias, con el fin de garantizar de alguna forma sus políticas públicas, y esta perspectiva tiene su importancia en la asignación de valores, al igual que en el ejercicio del gobierno las universidades lo reflejan en su ideario.

En este sentido, RITZVI,F y LINGARD,B (2012), entienden que con las políticas educativas, deberán realizar un ejercicio de valoración de unos valores sobre otros, y como se reconcilian entre sí valores como la eficacia, la eficiencia, o la equidad social, entre otros.

Lo que sugieren en definitiva, es que en la formulación de las políticas educativas, es un proceso en el cual tienen cabida diferentes valores, tales como la igualdad, la participación, la autonomía, la responsabilidad, la eficiencia, y precisamente la acción política, expresada en los textos normativos, deberán priorizarlos y configurarlos, pero en mi opinión, y es arriesgado afirmarlo, diseñándolos para proveer una visión general, dejando una gran cantidad de espacio, como señala CONSIDINE (1994), para la interpretación y desarrollo por los ejecutores de la política educativa, en este caso, por los responsables del liderazgo y del gobierno universitario.

En esta línea, STONE, D (2001), señala que en las políticas públicas de la mayoría de las democracias, están estructuradas en torno a cinco valores: equidad, eficiencia, seguridad, libertad y comunidad, y sin embargo, afirma que ninguno de estos valores admite una definición sencilla, y determinada, sino que se construyen y reconstruyen continuamente, porque todos están sometidos a interpretaciones confrontadas y a una continua confrontación sobre su priorización y su valor en las diferentes deliberaciones y propuestas políticas y normativas.

Mas en concreto parla política educativa, LABAREE, D (2003), indica que a la educación se le ha involucrado con la lucha de tres valores distintos, también a veces rivales: la igualdad democrática, la movilidad social y la eficiencia social, a los que habría que añadir los asignados en los discursos y declaraciones de los organismos internacionales.

Un elemento determinante de la globalización es igualmente la auténtica internalización de las universidades, que tiene implicaciones a nivel de la cultura de la gobernanza y en su funcionamiento institucional, que se reflejará con la definición de su misión y de las estrategias en términos globales, asumiendo con la globalización de la educación superior el desarrollo de una educación transnacional, clave para la adaptación de los individuos a una economía y mercado laboral globalizados, además de fortalecer la conciencia cultural y la competencia ciudadana (Comision,2018).

En la perspectiva de la globalización y de los retos de las universidades europeas, también se planteó la exigencia de la evaluación y la mejora de la calidad, como requisitos vinculado a la excelencia universitaria, que debe incorporarse a los objetivos de los gobiernos universitarios como principios y paradigmas de actuación para la mejora exigibles al liderazgo y para la transformación de la gobernanza, esto es, la modernización de la gestión universitaria, entre los que NEVADO-BATALLA, P.T y ARIAS, A (2015) señalan como fundamentales y destacables en la universidad: el principio de buena administración, útil servicial, con transparencia en la gestión y en la rendición de cuentas, junto con los tradicionales principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad.

En este escenario, a partir del análisis de la declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO,1998), ya se señaló respecto a las instituciones universitarias, que junto a la misión de educar, formar y realizar investigaciones, como base de las clásicas competencias propias de las universidades, también surge “ la necesidad de reforzar y fomentar más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible del mejoramiento de la sociedad”.

De esta forma se amplía la misión de las universidades más acorde con el entorno actual de la sociedad del conocimiento, a una dimensión humana con valores tales como la responsabilización social, la justicia social, la ética, en definitiva, a unas nuevas demandas de la sociedad del Siglo XXI, que se trasladan al nuevo rol del liderazgo universitario para afrontarlas estas responsabilidades.

Este escenario globalizado también da lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global”, que debe permitir a los directivos de las instituciones liderar la diversidad y complejidad de las organizaciones que representan, y encontrar nuevas fórmulas y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originaran en el futuro.

Siguiendo a BIRD (2013) que informa de más 150 competencias asociadas con la eficacia del liderazgo global, y el estudio del Consejo para la excelencia la gestión del liderazgo (2002), podríamos agruparlas en diferentes categorías aplicables al *liderazgo académico global*, relativas a:

- a) El conocimiento y mentalidad para entorno global, desde una perspectiva global para aprender y adaptarse a diferentes culturas, tendencias, tecnologías, y enfoques de dirección.
- b) A la gestión de las personas y de las relaciones, con habilidades interpersonales en entornos y valores culturalmente diferentes.
- c) A interactuar con colegas extranjeros sin existencias de jerarquías o estructuras verticales, determinadas por su posicionamiento económico, cultural o territorial.
- d) Formular una estrategia global, implementarla, y alinear los recursos y la estructura de la organización, para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional bajo este prisma.

En este nuevo escenario, en mi opinión, la dirección estratégica es la herramienta más potente de que dispone el líder académico, para construir una cultura del cambio en las organizaciones, capaz de romper con lo establecido para mejorar, crear, e impulsar a las instituciones para atender a las demandas de la sociedad y generar un mayor bienestar social, y un nuevo liderazgo transformador en las organizaciones, para cambiar obsoletos paradigmas, y propiciar nuevas formas de dirección que promuevan la innovación y el cambio en las instrucciones ante estos retos.

Igualmente, el estudio INAC, de la Organización Global de *Executive Search*, bajo la premisa de los retos 2025, la visión de los CEOs de Latinoamérica se pronunciaba sobre las siguientes propuestas que emergen sobre liderazgo del futuro y para el liderazgo académico en un entorno global:

1º. Un liderazgo dinámico/transformacional, adaptándose a los retos de futuro, transformando el entorno a través del empoderamiento y desarrollo de sus colaboradores, requiriendo un pensamiento inclusivo que dé cabida a la contribución colectiva; todos estos factores convergen con el estilo de liderazgo transformacional y con una visión estratégica global compartida con los miembros de la organización.

2º. Un liderazgo cercano al talento, con equipos cualificados, involucrados y comprometidos. El líder del futuro deberá aprender a desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan aprovechar las habilidades, conocimientos y el talento o es organización. También deberá escuchar, ser accesible e integrar los diferentes pensamientos multigeneracionales y multiculturales de sus colaboradores.

3º. Un liderazgo *múltitasking*, o multitarea, con capacidad adaptarse a diversas ideas, actividades y responsabilidades, con aptitudes para estudiar las opiniones del grupo, flexibilidad para seguir aprendiendo, y desaprendiendo para actualizarse constantemente.

4º. Un líder resistente, ofreciendo soluciones y con una visión para la crisis como oportunidades, y con conocimientos que puedan ser introducidos en el crecimiento de la organización, y con una capacidad de ver hacia el futuro, sabiendo adaptarse al cambio.

Pero quizás una comprensión novedosa del liderazgo del rector en la actualidad, puede realizarse desde la perspectiva que señala WOLFT, (1993), inmerso en una universidad compleja, que realiza un conjunto de servicios educacionales, de investigación y de consultoría para la sociedad, que denomina con el termino "*multiversidade*" utilizado por KERR,C (1963), como una institución pluralista en relacion con sus iniciativas, sus funciones y sus destinatarios.

El rector de la "*multiversidade*" para KERR,C (1963), deberá presentar unas habilidades estratégicas, que abarque el más amplio rol para atender los intereses en conflicto dentro de la institución: debe ser líder, educador, fundador, detentor de poder, propulsor, creador de imagen positiva para la institución, aquel que busca el consenso, persuasivo, o facilitador, pero sobre todo mediador (WOLFT,1993), todo un compendio de facultades para un liderazgo en la universidad, al que podrían añadirse otras muchas, entre las que en actualidad se le demanda como financiador o buscador de recursos para la institución.

No podría finalizar estas aportaciones del liderazgo del futuro para las organizaciones, y también para las instituciones universitarias, sin señalar la descripción de la organización del futuro que realiza de una forma más descriptiva, y casi poética BENNIS,W.G (1959), que describe la organización del futuro a través de redes, con equipos de trabajo con cualquier cosa menos "pirámides", donde el paradigma del éxito del liderazgo será alinear recursos y crear un sentimiento de objetivos compartidos, en la periferia, donde exista la creencia de que la ventajas competitivas y el éxito de la organizaciones se basan en el desarrollo y motivación de las personas que trabajan en ellas, y en este futuro, " los lideres serán maestros, no Señores; formadores, no comandantes, y donde su verdadera genialidad no estará en su logros sino en desencadenar el talento de otras personas".

Toda una declaración de propuestas para afrontar la gestión del cambio, y para que el estilo de liderazgo académico sea eficaz en la dirección estratégica en las organizaciones, y en las universidades.

Todas estas capacidades, en mi opinión, son las requeridas para un liderazgo universitario estratégico y transformacional, que tienen que estar a su vez, íntimamente relacionado con la propia creación de la visión estratégica corporativa, realista, de forma constructiva y pragmática, con la participación del máximo de interesados internos y externos, tanto en el momento de su elaboración ,como en su desarrollo y control, y que permita la construcción de

relaciones estratégicas y alianzas con el entorno, y con una guía de implantación y de puesta en marcha bajo el liderazgo de la alta dirección de la organización, o en la figura del rector y de su gobierno en las instituciones académicas.

El punto de partida del presente artículo es analizar la función del liderazgo cómo factor esencial para la generación de cambios, y para la dirección de éxito de las organizaciones, y en especial de las instituciones universitarias caracterizando el liderazgo universitario.

12.7.. La caracterización del liderazgo universitario

Todos estos estilos de liderazgo nos permiten también concluir unas caracterizaciones sobre liderazgo universitario:

1º. El liderazgo universitario requiere en su desempeño unas habilidades personales y profesionales, que le sean reconocidos por sus seguidores, y que le permitan transmitir una visión con un propósito, o que vinculen a los miembros de la organización para conseguir objetivos comunes, que son los que se reflejan en su programa electoral o estratégico.

2º. Las habilidades profesionales deben facilitar conocer el funcionamiento los procesos de gestión y los resultados de la organización, para concretar su propósito estratégico de gestión en la organización, y que podrá ser muy variable y diferentes en función del estilo de liderazgo, que debe ejercer en función de la situación de su mandato.

3º Estas competencias las ejercerá el rector a través de un liderazgo situacional y contingente a la vez, o combinando ambos estilos; el transaccional principalmente con los miembros de la comunidad universitaria y los agentes externos, que han sido determinantes en su elección o designación para liderazgo; y el transformacional, en mayor medida para el desempeño de un liderazgo mediante una consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y de reconocimiento contingente a los miembros de su equipo y a sus subordinados, con el fin de realizar una dirección estratégica con una visión compartida.

4º La figura del rector, que ostenta la posición superior en la pirámide jerárquica de la institución, debe salir reforzada para la ejecución de sus competencias y para la toma eficaz de las decisiones, como proponen los sucesivos informes de reforma y mejora de la gobernanza, concretándolo en sus tres ámbitos de actuación: la dirección, el gobierno, y la gestión de la universidad.

5º. El rector, respecto al propósito estratégico y el posicionamiento deseado, tiene una función esencial para determinar la misión y las características con la que desea ser reconocida, de acuerdo con los valores y la cultura de la institución.

6º. El rector, en relación con las estructuras organizativas, dispone de capacidad para el diseño de las mismas, o para priorizar ente diferentes alternativas, que tengan como objetivo una mejor y mayor eficiencia organizativa, una diferenciación de sus recursos y capacidades, o la coordinación más eficaz de actividades, mediante la descentralización de la gestión y administración mediante diferentes opciones.

7º. En cuanto al clima y la cultura de la institución, el rector tiene un papel importante en la política rectoral de comunicación, tanto a nivel interno como hacia los grupos de interés y a la sociedad, con el fin del reconocimiento y transparencia institucional de la universidad.

8º. En relación con las alianzas estratégicas de la institución, y como máximo representante de la misma, las posibilidades de actuación son muy extensas, dependiendo principalmente de las características personales y académicas del rector, y del propio entorno en el que opera la institución

De acuerdo con la caracterización realizada y sus elementos mas relevantes, se realizó un estudio de los diferentes métodos de evaluación de los estilos de liderazgo, como el de la efectividad del líder(LEAD), de sustitutos del liderazgo (LSE), liderazgo grupales (TLS, carismáticos CHRSM), espiritual (SLS), autentico (ALQ), y el más utilizado y de BASS y AVOLIO (1995), el MLQ-5X, que es el que ha sido adaptado para el liderazgo académico y la dirección estratégica de las universidades en función de tres dimensiones: personales, organizativas, y estratégicas, y que se acompaña en el anexo del trabajo de investigación.

En definitiva la caracterización y en consecuencia, un reforzamiento de la figura del rector y de su equipo de gobierno en las líneas de actuación señaladas para un liderazgo académico, en su capacidad ejecutiva para la dirección y gobierno y de gestión de la institución, va a permitir conseguir los objetivos de buenas prácticas de buena gobernanza en las universidades, en la línea de una mayor eficacia y diferenciación en las actuaciones estratégicas de la institución, con el objetivo de alcanzar una mayor calidad y la excelencia en sus actuaciones de gobierno, y en el cumplimiento de los nuevos roles y demandas de la sociedad a la que sirve.

En esta línea, debe darse un alto valor a la función del liderazgo del rector y del gobierno que existe en las universidades, y en su caso, a las sucesivas reformas legislativas que se han realizado, y que junto con la utilización de las potestades de autogobierno y autonormación, y de los instrumentos de dirección apropiados, como es la planificación estratégica, van a poder afrontar las demandas de la sociedad y de los roles que las universidades han venido asumiendo desde sus orígenes, y para el futuro.

12.8.El gobierno universitario y la regulación de las universidades

Con este fin, es necesario conocer la evolución del gobierno y de la institución universitaria, y de sus sucesivas reformas con el fin de cumplir los fines y misiones que desde su origen se le atribuían. El origen del término universidad o *universitas*, el Digesto lo relacionaba con el de agrupación, colegio, gremio, de forma que en la edad media ya se conformaba como un conjunto de poblaciones que se agrupaban para defender en común sus intereses, lo que podría ser considerado como una corporación cuyo fin era el estudio.

De esta forma las primeras corporaciones universitarias según su nación de origen, eligiendo sus rectores de entre sus miembros, se atribuyen a Bolonia con la “Constitucion Habita” dada por el emperador Federico I en 1158 para establecer “el estatus de los miembros del estudio de Bolonia”, y posteriormente se crearían las escuelas de Paris, Oxford, y en España, si bien la de Salamanca, que ya estaba datada posiblemente como Estudio General del reino desde 1218 por Alfonso IX de León, aunque formalmente existe con la Carta de 2 de mayo de 1254 de

Alfonso X el Sabio, conocida como la “Carta Magna”, y con la posterior confirmación Papal de Alejandro IV, el 6 de abril de 1255, con una frase “*Multitudo sapientium sanitas estregnorum*”, con lo que Salamanca, junto con Oxford, Bolonia y Paris serian la base de los Estudios Generales en Europa.

Hasta comienzo del siglo XIX las universidades continuarían desarrollándose de forma independiente, con el mismo modelo de gobierno colegial y disponiendo de su propio régimen jurídico, y disfrutando toda la comunidad universitaria de un foro académico reconocido, bien por los Papas o por los reyes.

Será un hecho destacable, la Constitución de 1812, que proclamaría la soberanía de la ley sobre el rey, y sienta los principios de igualdad, libertad, y de la propiedad para los ciudadanos, y en materia de educación, la vincula con el progreso de la sociedad, posibilitando la creación de tantas universidades como se juzgaran convenientes.

Posteriormente, con la Real Orden de 14 de octubre de 1824 (Plan Calomarde), se declararía la uniformidad de los planes de estudio, así como del gobierno interior y económico de las universidades, siendo el rector de nombramiento regio, y le seguirían el Real Decreto de 17 de septiembre de 1854 (Plan Pidal), que sentaría las bases del sistema educativo con la Ley Moyano de Instrucción Publica de 1857, consagrando un modelo burocrático, centralizado y jerarquizado, donde los rectores carecían de poder de gestión en favor del ministro.

Con la 1ª republica de 1873 se publicó el Decreto de 21 de octubre de 1868, que impuso la libertad de enseñanza, la Constitución de 1876, reconoció en su artículo 11 la libertad de cultura y de conciencia, en 1900 se realizó un primer proyecto de ley de organización de las universidades, y con la aprobación del Real Decreto de 21 de mayo, del Ministro Cesar Silió, se proclamó la autonomía académica y financiera de las universidades, otorgándoles la potestad de redactar sus propios estatutos.

Hechos posteriores destacables serían el Real Decreto-Ley de 9 de junio de 1924, por el que se reconoció el carácter de corporación de derecho público a las universidades, otorgándoles personalidad jurídica plena, el reconocimiento por la 2ª Republica de la libertad de cátedra y la continuación de reformas, hasta la Ley de 29 de julio de 1943 de Ordenación Universitaria, y la Ley General de Educación de 4 de agosto 1970, que supondría el primer intento de reforma para una política educativa en general y de las universidades. Se configuraría a las universidades como organismo autónomo, con estatuto propio, al que se remite el nombramiento del rector, y con los órganos de gobierno conformados por el Claustro, La Junta de Gobierno, y los respectivos Centros.

La nueva realidad del sistema educativa vendría dada con la publicación de la Constitución Española de 1978, que sienta como valores superiores del ordenamiento jurídico en general y en su aplicación directa ala educación, la libertad, la igualdad, la justicia y el pluralismo jurídico.

En relación al ámbito específico universitario podríamos destacar la garantía de los derechos básicos en la educación, como la libertad ideológica y religiosa en el artículo 16; la libertad de enseñanza en el artículo 20; el amplio artículo 27 referido al derecho a la educación y la garantía de la participación de todos los sectores afectados; el derecho a la cultura en el artículo 44, y muy fundamentalmente, el artículo 81,1 que establece la reserva de Ley Orgánica

para el desarrollo de los derechos fundamentales, como es el caso de la autonomía universitaria, en relación con la distribución competencial prevista asimismo en el artículo 149, de la Constitución.

La principal aportación de la Constitución sería la articulación de un sistema competencial tripartito, correspondiendo le al Estado las competencias exclusivas en aspectos como la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos y cumplimiento de los deberes constitucionales (art 149,1.1); las bases del régimen jurídico de las universidades(art.149.1.18); la regulación de los títulos académicos y profesionales (art.149.1.30); la alta inspección de la enseñanza, y el fomento y coordinación de la investigación científica y técnica (art. 149.1.15).

En cuanto a las competencias autonómicas, las principales que podríamos resaltar serian el de la creación de universidades públicas y reconocimiento de las privadas; la regulación y funciones del Consejo Social, que será posteriormente regulado tanto en la LRU como en la LOU; la aprobación de los estatutos y nombramiento del rector; funciones de coordinación de las universidades de su competencia, que igualmente sería desarrolladas por la LRU y LOU , y la aprobación contratos programas y programación plurianual vinculadas a la financiación de las mismas.

En cuanto a las competencias de las universidades, en una permanente tensión con la autonomía reconocida tanto con el Estado como con las Comunidades Autónomas, la elaboración y aprobación de sus estatutos; la elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y de representación, y la creación de estructuras específicas de soporte a la investigación y la docencia.

Mucha más relevancia la tendrían las sucesivas sentencias interpretativas del Tribunal Constitucional, que establecerían un parámetro de constitucionalidad y de interpretación de la autonomía universitaria que tendrá importantes consecuencias, como la STC 26/1987 respecto a las competencias pretendidas por el Consejo Social, impidiéndole que se atribuyeran decisiones propias de la autonomía universitaria correspondientes a la comunidad universitaria, y en esa línea también la STC 235/1991,sobre la aprobación por el Consejo Social del contenido del calendario académico, y posteriormente reiterado en la STC 176/2015 refiriendo que las decisiones de naturaleza estrictamente académica han de adoptarse en órganos donde aquellos tengan una representación mayoritaria, y además la STC 196/1990 como parámetro de la constitucionalidad e interpretativo del art 3º de la LRU, entendiendo la autonomía universitaria como un derecho fundamental de configuración legal que precisa de la intervención del legislador nacional para su definición, la STC 131/1996 estableciendo una flexibilidad en la distribución tripartita de competencias de forma que “las Comunidades Autónomas con competencias normativas en la materia puedan adoptar sus propias alternativas políticas.

La primera regulación del régimen de organización y funcionamiento de las universidades, al amparo de Constitucional de 1978, fue con la aprobación de la Ley 11/1983, de 2 de agosto, de Reforma Universitaria, LRU, que supone un gran avance de la reforma en dos vertientes: el del amplio margen para la autonomía universitaria, en relación con su autogobierno, plantillas y presupuesto, y por otra, con la delimitación de las competencias autonómicas, principalmente en cuanto a la planificación y financiación de centros.

Sobre la LRU, podríamos destacar las manifestaciones de SOUVIRON,J,M (1999), haciendo referencia a que su finalidad era la creación de un nuevo marco que posteriormente permitiera la realización de reformas , previendo la posterior regulación por el Estado o por las propias universidades, o la cita de PLANA,J (1999:65) sobre la presentación del proyecto de Ley en el Congreso, cuando manifestaba que “la ley de reforma universitaria era un primer paso que abre el camino del proceso de reforma; pero esta no puede agotarse en ella”, sino que lo importante como destacaba, era que “debe culminar con la propia autoreforma que la comunidad universitaria debe llevar a cabo”, reconociendo de esta forma la pretensión de establecer un “marco para la renovación de la vida académica”, pero sin desconocer en última instancia, que lo decisivo sería la acción transformadora que realizasen las universidades.

Igualmente, hay dos circunstancias reconocidas en la exposición de motivos de la ley, y que traen causa del entorno de la aprobación de la Constitución de 1978, como es el papel de las reivindicaciones políticas y sociales realizadas durante el periodo de la transición, que tuvo su expresión en las ideas y demandas de democracia y libertad, que influyeron en el desarrollo de una cultura de derechos en los órganos de gobierno de las instituciones, así como la expansión de los servicios públicos que igualmente contribuyó a la extensión de la igualdad de oportunidades y participación de los ciudadanos en la prestación de los servicios públicos, en este caso, de la educación superior, y en el ámbito de las universidades.

Los principales propósitos de la reforma que podríamos destacar serían: 1º) el establecimiento de un ámbito propio y amplio de la autonomía universitaria, con funciones normativas y de gobierno, de gestión económica, establecimiento y modificación de plantillas.; 2º) traspaso a las comunidades autónomas de competencias principalmente de coordinación, planificación y financiación; 3º) propósito de mejora del funcionamiento de la universidad creando con este fin, las condiciones que permitieran la calidad de la docencia y la investigación, que serán el eje vertebrador de la reforma; 4º) de acuerdo con este objetivo, se prioriza y potencia la investigación y la estructura departamental, y la profesionalización en la gestión.

Con el fin de comprender el alcance de la autonomía y la potestad de autoorganización que desarrolla la LRU, podríamos destacar las siguientes aportaciones:

- 1) Para VALLES; J.M.(1997:133), la LRU diseña una “arquitectura institucional” con una rigurosa participación estamental, con un carácter electivo en todos los órganos colegiados y unipersonales, con el rector como ejecutor de las decisiones de los demás órganos, y resaltando, la representación de los poderes públicos y actores sociales con la creación del Consejo Social, con el fin de que” la universidad no podría estar extramuros de la sociedad en la que se desenvuelve”(TARDIO,J,A,1994).
- 2) Para ARIAS, A (2015) y PINO, J.L(1997), existía una dicotomía y preminencia de los órganos colegiados sobre los unipersonales, junto con un intento de justificación del principio participativo con la representación de todos los estamentos universitarios en los diferentes órganos y comisiones que se crearon.
- 3) Otra nota destacada por PAREJO,L (2009:209) con la definición de una “autoadministración corporativa” en referencia al gobierno universitario de la LRU, caracterizada por la preponderancia de su carácter académico, tanto por la composición mayoritariamente docente en los órganos de gobierno, como por el

carácter instrumental de la parte no académica”, o de una organización semipresidencialista, marcada por un equilibrio inestable en un campo atravesado por una mezcla de vectores, para explicar las tribulaciones de los equipos rectorales, según MARTINEZ, R (2015), o que CHAVES, J. R (1993:38) que lo califica de jungla de categorías y situaciones, que explicaría las dificultades para acometer las regulaciones y también las reformas universitarias.

Con todo lo expuesto, podría resumirse que la LRU insta una primera y verdadera reforma democrática de las universidades, que aborda el gobierno a partir de una amplia autonomía y autogobierno, desarrollado por un modelo que gira en torno a una dicotomía entre órganos unipersonales y colegiados, con una preminencia de éstos últimos, que en todo caso establece como mínimos para las universidades, con las consecuencias de una uniformidad entre ellas, y con una decidida voluntad de articular los principios de participación, democracia e igualdad de los diferentes actores de la comunidad universitaria y de la sociedad en el gobierno de las instituciones, con el ejemplo de la creación del Consejo Social.

Si bien la LRU fue pionera en las transformaciones organizativas de la universidad, fue reformada por la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, LOU, orientada, entre otras cuestiones, a cinco objetivos muy relevantes: 1º) reforzar la capacidad de liderazgo, dotando a sus estructuras de la flexibilidad necesaria para afrontar, por primera vez como propósito formal la existencia de estrategias diferenciadas; 2º) diseñar una arquitectura normativa moderna, para mejorar su calidad docente e investigadora y de gestión y también de la comunicación; 3º) integrarse competitivamente junto a los mejores centros de enseñanza superior en el nuevo espacio europeo, 4º) incrementar de manera urgente su eficacia y eficiencia y la rendición de cuentas a la sociedad, como ejes centrales de la autonomía universitaria; 5º) articular los distintos niveles competenciales, con un mayor autogobierno para las universidades junto con la exigencia de una mayor eficiencia en el uso de los recursos, y nuevas atribuciones de coordinación para las Comunidades Autónomas.

Posteriormente se aprobaría la LOMLOU, en un principio para corregir las deficiencias que se detectaron en el funcionamiento de la LOU, y con el fin de una pretendida adaptación a los acuerdos de política de educación en la Unión Europea.

Desde la perspectiva de la LOU, se puede reconocer que la organización universitaria se convierte en la garantía de los fines expresados en su artículo 1º, que incluía expresamente la potestad para la elaboración de sus propias normas, la creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la docencia y la investigación, pero muy destacable, para “crear espacios que hagan efectivos el desenvolvimiento de las libertades académicas”, aparte de poder reglamentar los procedimientos de elección de sus correspondientes órganos de gobierno.

También podría reconocerse, que la LOU pretende centrar y articular la autonomía universitaria y la autoorganización de las instituciones, para garantizar el contenido esencial de cada universidad, con la suficiente amplitud para que pudieran afrontar estrategias diferenciadas, concretando una organización mínima, o “al menos”, que permita disponer de opciones organizativas y estratégicas para mejorar su calidad docente, investigadora y de gestión, así como incrementar la eficacia y eficiencia y responsabilidad, como ejes de la propia

autonomía universitaria. En esta línea, abre la posibilidad en el artículo 41.3 de la creación de centros o estructuras mixtas de investigación, y de empresas, fundaciones u otras personas jurídicas, en el artículo 84 de la LOU.

Con estos planteamientos, la LOU establece como expresa en su exposición de motivos, una nítida distinción entre las tres funciones de gobierno, representativo, control y asesoramiento, correspondiendo a cada una de estas, su correspondiente órgano en la estructura de la universidad. Se refuerzan los procesos ejecutivos de toma de decisiones por parte del rector y del Consejo de Gobierno, que será el “órgano ordinario de gobierno”, que será el que establecerá las líneas estratégicas y programáticas en los ámbitos de las enseñanzas, la investigación, de los recursos humanos y económicos de la institución., y como una primera anotación, de SOUVIRON, J.M y PALENCIA, F (2002), esta nueva regulación conlleva una preocupación gerencialista, aun cuando mantiene el carácter marcadamente académico, por la atracción a éste órgano del máximo de los asuntos académicos, y alterando su composición con un reclutamiento más ejecutivo en detrimento del Claustro, al que anteriormente la LRU le había asignado las líneas generales de actuación de la universidad.

En este sentido, la LOU sí que reforzó el carácter marcadamente académico en la institución, interpretando que para las decisiones de carácter académicas, de las universidades públicas y privadas, se adopten por órganos en los que el personal docente e investigador tengan una representación mayoritaria, manteniendo esta preminencia colegial en la toma de decisiones en la institución, que sería respaldada por la STC 176/2015, de 22 de julio, manifestando que el artículo 27,1 de la LOU, seguido por la LOMLOU, garantiza la participación efectiva de este personal en las decisiones de naturaleza estrictamente académica, que han de adoptarse en órganos donde aquellos tengan una representación mayoritaria, “porque no cabe duda de que son quienes están en mejor condición de ponderar las causas y consecuencias que pueden deparar cada una de ellas en el ámbito estrictamente académico”.

Ahora bien, la propia LOMLOU adoptaría medidas tendentes a asegurar un equilibrio institucional de las partes interesadas en la universidad, al igual que la LOU al disponer que las normas de organización y funcionamiento de cada universidad preverán la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, como una norma inclusiva, que la LOMLOU completaría con la composición equilibrada de mujeres y hombres, en la línea de las STC 176/2015 de 22 de julio citada, e igualmente la STC 13/2009, de 19 de enero.

Por lo demás, de forma muy precisa PAREJO, L (2009:234), caracteriza al modelo de gobierno de la LOU, atendiendo a su composición como “un órgano integral y unitario del gobierno central de las universidades, en el que tiene cabida tanto los elementos centrales, el rector, vicerrectores, junto con la presencia de miembros externos pertenecientes a la sociedad, que favorecen el peso del rector que sale en todo caso reforzado en la toma de decisiones, pero con tensiones enfrentadas y no resueltas entre unidad y descentralización, y entre el Consejo de Gobierno y el Consejo Social.

Esta reflexión pone de manifiesto la pugna entre ambos órganos, como se ha expuesto ampliamente, por cuanto la relación entre ellos no es de jerarquía, sino de competencias, con órganos bicéfalos y superpuestos, deficientemente integrados institucionalmente, y cuya disfuncionalidad se viene arrastrando desde la LRU, aun cuando la LOU y la LOMLOU

hubieran definido y ampliado sus competencias con importantes modificaciones, como es la priorización de sus competencias para la supervisión de las actividades de carácter económico de la universidad, junto con la evaluación del rendimiento de sus servicios, recibiendo para ello el apoyo y la oportuna información y asesoramiento por parte de órganos de evaluación de las Comunidades Autónomas, y muy importante, con la aprobación de un plan de actuaciones destinado a promover las relaciones entre el entorno cultural profesional y la universidad.

Posteriormente se complementarían las reformas de las universidades con la Ley 14/2001, de 1 de junio de la Ciencia, la Tecnología y a la Innovación, y las muy importantes leyes 39 y 40/2015, de 1 de octubre.

12.9. Los informes sobre la reforma y gobernanza de las universidades

Una vez aprobada la LRU y su posterior ley de universidades, LOU, con sus modificaciones, la denominada LOMLOU, comenzaron a realizarse diferentes informes sobre la reforma y la gobernanza de las universidades, con un denominador común, como es el abrir una vía de debate y reflexión sobre las disfuncionalidades de las reformas, y de la oportunidad de las propuestas de mejora y de sus elementos para el sistema universitario español, en sintonía con las tendencias imperantes en las universidades europeas, que ha continuado hasta la actualidad.

Aun cuando existe igualmente un denominador común en todas las propuestas e informes realizados, destacaremos las aportaciones más relevantes y por su permanencia en el tiempo.

El primer informe presentado sobre la reforma universitaria de la LRU, fue el Documento de la Fundación Círculo de Economía de 1999, que destacaba diferentes disfuncionalidades de la política y del modelo universitario, y en particular de las propias universidades, como la ausencia de una orientación estratégica en sus proyectos y en la necesidad de reforzar y complementar los mecanismos de evaluación, de calidad, y sobre la gestión y respecto a las estructuras organizativas universitarias, asimismo destacaba que resultaban del todo ineficaces, por lo que como propuesta básica de reforma proponía “que se ha de trabajar en condiciones de competencia universitaria y encontrar para cada institución un lugar apropiado en el sistema universitario”.

Con estos planteamientos, destacaba unos retos en las universidades que debían formar parte y así ha sido para las estrategias de futuro, y que son la base de éste trabajo, como es, en primer lugar, contar con una planificación estratégica que permita especializaciones y una adecuación de las universidades a sus roles y objetivos, y muy destacadamente, su implantación efectiva y con continuidad, para evaluar sus resultados mediante la puesta en marcha de sistemas de evaluación y de calidad y, en consecuencia introducir las correcciones necesarias, siendo además, el primer informe en atribuir la capacidad de aplicación de la estrategia al rector, con la asistencia de los órganos técnicos que precisase.

En cuanto al gobierno universitario, ya destacaba las rigideces reglamentistas y el corporativismo de las estructuras del gobierno universitario, caracterizado por la uniformidad, su colegialidad y el solapamiento de funciones entre sus órganos, y a la vez, su deficiente interrelación con el entorno.

Igualmente, en 1999 por encargo de la Secretaria General del Consejo de Universidades, se realizó un informe por parte de Francisco Pérez y Jose María Peiró, de la Universidad de Valencia y del IVIE, sobre el modelo de gobierno de la universidad, y sobre las causas, tensiones, e insuficiencias existentes para afrontarlas y con el propósito de rediseñar el sistema existente en las universidades.

Sobre el informe, es importante destacar dos consideraciones que se realizan: la primera, que es responsabilidad de los líderes establecer las metas y los objetivos, y el de los directivos o gestores aceptarlas y realizarlas, pero además, la eficacia y la eficiencia de las acciones que se realicen, dependerán de los instrumentos que se utilicen o disponga el gobierno universitario, como puede ser la planificación estratégica, y en la necesidad de diferenciar y concretar las competencias exigidas en base a las funciones que sean apropiadas, y en segundo lugar, sobre la valoración del gobierno de la Universidad, que ni puede hacerse con independencia de los fines que persigue, tanto en el plano general, esto es en la misión y las metas de las instituciones, como de los objetivos y los medios que se exige para alcanzarlos, que a su vez dependerá del modelo de dirección y de gestión que se realice.

Por ello, contando con esta reflexión, aun cuando exista una base común en lo que define a las universidades, sí que es evidente que las universidades sí se diferencian unas de otras, en primer lugar en cómo definen lo que son, en su propia misión, y posteriormente por lo que quieren ser, su visión, y en esa dirección es donde se puede atribuir el éxito del gobierno universitario para analizar, identificar y priorizar los ejes estratégicos y realizar una dirección estratégica para alcanzar no solo una diferenciación de sus instituciones, sino también de la excelencia en sus resultados.

En este sentido, PEREZ, J y PEIRÓ, J.M (1999:14), plantean que uno de los objetivos del gobierno universitario debe concretarse en: un gobierno para conocer la universidad que tenemos, una dirección para organizar, coordinar, conducir y desarrollar los recursos y mantener un entorno organizativo, y un control para conocer la adecuación de la necesidad identificada con la respuesta realizada, planteando un triángulo de atención para el gobierno universitario: los cambios sociales, el entorno y la capacidad de respuesta.

Contando con esta perspectiva, es acertado que el planteamiento del gobierno en la universidad ha de realizarse en relación con las metas, la priorización y el ajuste de las acciones estratégicas con el entorno y las necesidades y con el resultado de las mismas, lo que justifica la necesaria rendición de cuentas para evaluar como adecuado el gobierno realizado por la institución.

Por otra parte, el informe planteó aspectos ya destacados como los problemas de la jerarquización de tareas y de coordinación, del modelo colegial de la LRU, de la limitada flexibilidad de organización de las universidades y su incidencia en la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta, el escaso uso de indicadores y en consecuencia, de las dificultades para formular metas y objetivos en las instituciones, y haciendo una referencia a la idea de la democracia universitaria que se había adaptado a los perfiles de la cultura organizacional, con las implicaciones que conlleva y destacaremos en los mecanismos de representación y participación, y un elemento muy importante, que las posibles leyes de reforma universitaria, pudieran convertirse en una ley supletoria en lo referente a los órganos de gobierno, en base

a lo que en mi opinión, podríamos denominar la aplicación del principio de subsidiariedad en favor de las posibilidades de autoorganización y autorregulación de las universidades.

En el 1999 también se realizó el informe Universidad 2000, conocido por el informe Bricall, señalando como uno de los primeros retos del sistema universitario español, en la profesionalización del gobierno y de la administración universitaria. Para ello recomendaba pasar de la forma colegial existente a una profesional de gobierno, manteniendo para los órganos colegiados funciones principalmente de carácter consultivo, reduciendo el tamaño del Claustro y proponiendo para el máximo órgano de gobierno en su momento, la Junta de Gobierno, la incorporación de representante de entidades externas a la comunidad universitaria.

En esta línea proponía aumentar el control social externo mediante la rendición de cuentas, la introducción de sistemas de gestión que aumentasen la competitividad y favoreciese la diversidad, y en este sentido, una recomendación muy importante y relevante para la hipótesis de este trabajo, como es, que señalaba la importancia de que existiese un sistema de decisiones estratégicas que reflejase lo que la universidad tiene que hacer, con lo que denominaba como un “plan de preferencias”, esto es, unos objetivos a cumplir mediante un sistema de organización estratégica.

Por último, en el periodo de la LRU, podíamos destacar las conclusiones de las Jornadas de Presidentes y Secretarios de los Consejos Sociales de las universidades españolas, realizado en Salamanca en 1998, en el que se reflexionó sobre las actuaciones de los Consejos y de las actuaciones que consideraban prioritarias para realizar, así como de las necesidades técnicas y de asistencia para el cometido de sus funciones, pero destacando dos consideraciones que pueden tener relevancia, como es que deberían ahondar en sus responsabilidades de económicas y sociales, tales como la financiación, planificación, y la gestión de las universidades, y todo ello, con una estructura más simplificada, pero más adecuada y asistida.

Posterior a la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades, LOU, el primer informe fue presentado en junio de 2008 por los rectores de las universidades catalanas como el Libro Blanco de la Associació Catalana d'Universitats Públiques, que partía de la paradoja que supone en términos de autonomía, que teniendo España uno de los sistemas con mayor grado de libertad académica, tuviese una débil autonomía institucional, resaltando y era importante, el excesivo control y regulación gubernamental del sistema, que conducía a un hecho constatado, como era la homogeneización del sistema. Un segundo elemento de análisis es que destacaba como en los últimos años los sistemas universitarios habían introducido mecanismos de evaluación interna y externa, lo que había permitido avanzar hacia un mayor rendimiento, una mayor rendición de cuentas, y a favorecer la diferenciación mediante indicadores objetivos para el cumplimiento de objetivos, y en definitiva, así poder realizar mejoras en las universidades. Y un tercer elemento destacado del informe, serían las propuestas para la gobernanza, en la línea de reforzar las capacidades estratégicas y de dirección de los equipos de gobierno, clarificar los roles de los órganos implicados, descentralizando al máximo las decisiones operativas, y reforzando las capacidades y la profesionalización en la gestión pública.

La Fundación Conocimiento y Desarrollo (CYD) y la Conferencia de Rectores de las universidades españolas (CRUE), presentó un informe sobre las tendencias principales del sistema universitario europeo, conocido también como Estrategia Universidad 2015, que incluyendo trabajos e informes anteriores incluido los realizados por la Comisión Europea (2007), sirvieran para señalar los elementos para un debate y reflexión para realizar propuestas de reformas a la luz de la legislación vigente.

Las principales conclusiones que extrajeron, sintetizadas sobre las tendencias que se estaban produciendo en los países europeos eran muy relevantes: 1) existe una tendencia a la disminución de la regulación o reglamentación, con un aumento de la autonomía; 2) igualmente existe una tendencia a contar con una Junta de Gobierno con creciente aumento de miembros externos; 3) fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos, el rector y su equipo de gestión, con una tendencia a la profesionalización de las tareas de gestión universitaria; 4) entre las funciones más relevantes de la Junta de Gobierno, estarían determinar la misión y visión estratégica, aprobación presupuestos, nombramiento rector y en general mayores atribuciones, y en paralelo una mayor rendición de cuentas; 5) la tendencia a la disminución de los órganos colegiados, tanto en sus miembros, como en funciones.

Aparte de esas líneas claras de las tendencias de las reformas, planteaba una serie de fines muy importantes y relevantes en el ámbito de la misión que se le demanda a la universidad del Siglo XXI, y con unos objetivos muy concretos que en mi opinión son transversales con el resto de las propuestas. 1) incrementar la agilidad en la toma de decisiones, la transparencia y la responsabilidad con la rendición de cuentas; 2) incrementar y fortalecer la relación sociedad-universidad; en la línea de este trabajo, posibilitar el diseño y ejecución de una planificación estratégica, muy importante, como factor de éxito de las instituciones.

Una última reflexión también importante del informe era el planteamiento para un proceso de reforma optando por una “desregulación progresiva y flexible”, apostando por un mínimo marco legal, o si se quiere admitir la expresión, por un mínimo común denominador, para que cada institución de acuerdo con sus características, tenga el margen de maniobra organizativo y normativo para alcanzar sus objetivos de calidad y excelencia de la institución.

El Ministerio de Educación en septiembre de 2011, reunió a una Comisión de Expertos Internacionales con el fin de evaluar y valorar la “Estrategia Universidad 2015”, y con el objetivo de ofrecer una serie de “recomendaciones específicas, pragmáticas y realistas”, que pudieran ser respaldadas por los ejemplos de buenas prácticas en las universidades españolas.

En este objetivo reside en mi opinión la verdadera relevancia de este informe, porque parte de la reflexión de que recurrir en exceso a ordenamientos, leyes o decretos, podrían comprometer cualquier modernización futura de las instituciones universitarias, y con la creencia, que en este trabajo resultará una evidencia, “cualquier estrategia o buenas prácticas y experiencias de las instituciones, podrían ser el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de las reformas de gobernanza”.

Dicha esta reflexión y evidencia, el informe hacia una revisión del sistema de educación español, en la línea de las evaluaciones de los informes anteriores, incluyendo los de la OCDE (2009), señalando las debilidades detectadas, y la importancia de destacar un capítulo

especifico sobre “refuerzo y racionalización de la gobernanza”, que en su primer apartado estaba referido a “una gobernanza más flexible: libertad con supervisión”, y con la recomendación de una reducción del complejo entramado legal existente, para permitir una mayor flexibilidad y libertad para que cada institución desarrolle su propia estrategia para ser proactiva en los cambios y en la reforma de la institución, en la línea igualmente de la hipótesis que transita en éste trabajo.

Posteriormente, el 12 de febrero de 2013 fue entregado al Sr. Ministro de Educación, Cultura y Deporte, D. Jose Ignacio Wert un informe de expertos sobre las perspectivas y propuestas de mejora y reforma del sistema universitario español, señalando que se recabó la opinión de la Junta Permanente de la Conferencia de Rectores, (CRUE), del Presidente y miembros de la Conferencia de Consejos Sociales (CCSSPUE), representantes de la conferencia de estudiantes universitarios del Estado (CEUNE), y de los miembros de las Comisiones de Educación del Congreso de los Diputados y el Senado, por lo que estaban incluidos todos los actores políticos necesarios para un pacto por las propuestas de mejora o reformas que pudieran realizarse en las universidades.

En el informe se realizaba un diagnóstico del sistema universitario y de los problemas de las universidades, entendiendo la necesidad de una reforma para cumplir los retos que se demandan centrandolo en dos pilares fundamentales, en prestar un mejor servicio a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto, resumiendolo con que “la universidad debe estar al servicio de la sociedad, no de sí misma”, y otro factor que sigue siendo relevante en éste trabajo, como que con ser importantes todas las propuestas y recomendaciones que pudieran realizarse en el informe o en las propuestas de reforma, no serían efectivas sin tener en cuenta un factor primordial en el funcionamiento y en cualquier planteamiento de mejora y excelencia de las universidades, como es la reforma de los sistemas y de los órganos de gobierno de las universidades.

Con este planteamiento fundamental, defendido en éste trabajo, las recomendaciones concretas que proponían serian muy relevantes: 1) el Rector debe ser la máxima autoridad académica y ejecutiva de la universidad, elegida por un nuevo Consejo de la Universidad; 2) el Rector nombraría a su equipo, con plenas facultades ejecutivas, de las que dará cuenta al Consejo de la Universidad para su aprobación; 3) el nuevo órgano que integraría el Consejo de Gobierno y Consejo Social sería el Consejo de la Universidad, reforzando los actuales órganos, con un menor tamaño en cuanto a la composición de sus miembros, y con un Presidente elegido entre miembros no pertenecientes a la propia universidad, y sin funciones ejecutivas; 4) el Claustro tendría carácter consultivo, y un número no superior a 60-70 miembros; 5) respecto a otros órganos universitarios, se mantendrían las Juntas de los Centros y los Consejos de Departamento para resolver asuntos de su funcionamiento y para hacer propuestas al Rector, Vicerrectores y al Consejo de la Universidad.

Hay que señalar que junto al citado documento de propuestas para la reforma y mejora de las universidades, los profesores Oscar Alzaga Villaamil y Mariola Urrea Corres, presentaron una Adenda referida a que el informe podría contener elementos que pudieran ser declarados inconstitucionales por considerar que conllevaban una injerencia política, en el caso de las Comunidades Autónomas, en cuanto al peso significativo que se les atribuía desde el punto de

vista de composición del Consejo de la Universidad, cercenado de esta forma sus potestades de autonormación autogobierno, y autorganización, en definitiva, los términos constitucionales en que está definida la autonomía de la universidad.

Igualmente formulaban otra serie de consideraciones sobre el Rector, el Claustro, y el Consejo Social, pero la más llamativa y elocuente, quizás sea que manifestaban, que puestos a imitar los modelos de universidades privadas o lejanas, habría que tomar como referencia los sistemas de gobierno de la Europa Continental, y puestos a elegir, particularmente con los que se desenvuelven en Estados con una organización territorial federal, con los que pueden existir un paralelismo en el ejercicio de competencias descentralizadas en las universidades.

En último lugar, y para completar en conjunto homogéneo en las principales propuestas realizadas para la mejora y reforma de las universidades, es importante destacar el informe de los Consejo Sociales ante el documento "Propuestas para la mejora de la calidad y la eficiencia del Sistema Universitario Español, que elaboró la Comisión de Expertos, que en principio se mostró favorable al mismo, pero que no deja de sorprender la manifestación que realizaron de que "podrían haberse quedado cortos para los fines que pretendían alcanzar", y que como propuestas o reflexiones sobre el mismo podríamos agrupar en cinco apartados o principios generales que siguen la línea esencial de las propuestas anteriores: 1) la reducción de los órganos colegiados, en número, tamaño y funciones, con la propuesta de refundición de los actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social en un Consejo de la Universidad, que elegiría al Rector; 2) garantizar la mayor presencia o prevalencia en los órganos colegiados de los representantes externos a la universidad, y por otra parte, una mayor profesionalización de las tareas de gestión universitaria, con la reducción de las tareas del PDI a tareas burocráticas; 3) reducción del tamaño del Claustro y la atribución a este de funciones principalmente consultivas; 4) y en el aspecto común de gobierno de la institución, la imprescindible mayor transparencia en la gestión y en una política más clara de rendición de cuentas, en definitiva un núcleo de propuestas que mantienen una dirección en sus objetivos, en este caso por el órgano que podría ser el mayor destinatario y causante de las justificaciones para la reformas, la necesaria vinculación y legitimación de la universidad con la sociedad a la que sirve.

En cuanto a los modelos de gobernanza en las universidades europeas, que siempre han sido un referente de las tendencias y propuestas de mejora de nuestro sistema universitario, los procesos que se han desarrollado en las últimas décadas han puesto de manifiesto su paralelismo, sino una hoja de ruta de las recomendaciones de los anteriores informes para la reforma que hemos destacado, como pueden ser, sintetizándolas y destacando por su relevancia: 1) importante como punto de partida, que el éxito en la implantación de la estrategia de cambio o de reforma, debe asociarse a la existencia de una estrategia que combine políticas de abajo-arriba, en los dos sentidos; 2) que solo son posibles las reformas con un fuerte liderazgo del proceso por parte de los rectores y del gobierno, mas el de una demanda social que impulse una coalición entre los actores políticos y sociales; 3) en cuanto a la gobernanza, en la línea de las anteriores propuestas, que ha existido una evolución en general a modelos más gerenciales y con mayor liderazgo individual, con mas limitaciones de los órganos colegiados a las cuestiones académicas, reforzando la presencia de los representantes sociales en el gobierno, y en resumen, más autonomía con igual rendición de cuentas; 4) y como modelo de referencia propuesto, destaco el modelo Portugués que

posibilita un doble sistema de gobernanza, tradicional con su dirección hacia un modelo de partes interesadas, y fundacional, con las garantías de un modelo académico.

12.10.El alcance de la autonomía y la gobernanza de las universidades

Todas estas propuestas de reforma o mejora de las universidades no podrían comprenderse y justificarse sino es con la necesaria reflexión del alcance de dos de sus pilares fundamentales desde el origen de las universidades: el ejercicio de su actividad, el estudio, en libertad para su ejercicio y con autonomía para su gobierno. En la historia de las universidades tiene su añoranza la regulación de “Las Partidas” de Alfonso X “El Sabio”, señalando “que cosa es estudio y cuantas maneras son de él “ describiendo al estudio como “ayuntamiento de maestros y escolares que se hace en algún lugar con voluntad y con entendimiento de aprender”, y en “qué lugar han de estar establecidos y como deben estar seguros los maestros y escolares, que pueden nombrar o establecer de entre ellos un Mayoral, al que llaman en latín Rector, que quiere decir regidor del estudio, para que se merezca en las cosas que fueran convenientes, convenientes, y razonables y de derechas”.

Desde esta primera declaración de la autonomía y autogobierno, pasando por la creación la institución de enseñanza libre en 1876 de la que fue el primer presidente Laureano Figueroa, y las posteriores regulaciones constitucionales y legales sobre la autonomía y su alcance, podríamos decir que es con la LRU donde la autonomía universitaria recibe una configuración formal y una nueva instrumentalización en cuanto a sus fines y a su alcance.

En el artículo 2º de la LRU ya se establece que tiene como justificación el asegurar el respeto a la libertad académica, que se manifiesta como libertad de cátedra, investigación y estudio, en un espacio libertad intelectual imprescindible al que se refiere MICHAVILA,F (2000), y añade su carácter instrumental en cuanto a su función, “para hacer posible que docentes y investigadores y estudiantes cumplan con sus responsabilidades en orden a la satisfacción de las necesidades educativas, científicas y profesionales, con los que enlaza con los propósitos de la Constitución de 1812 y el Decreto General de Enseñanza Pública de 1814, que reconoció la necesidad de la educación para el progreso de la sociedad y para el ejercicio de los derechos que proclamaba, de libertad, igualdad y del progreso, que siguen siendo los objetivos y propósitos de las reformas con la petición de una mayor autonomía y vinculación con la sociedad, de acuerdo con los principales propósitos que se reflejan en la propia exposición de motivos de la LRU, de que la Universidad pueda rendir lo que la sociedad tiene derecho a exigir de aquella, y que solo podrá ofrecer, si se le garantizan las condiciones de libertad y autonomía. Esta es la primera declaración del alcance y fundamentación de la autonomía, su vinculación con la libertad.

Y también, el alcance de la misma relacionada con la “participación autogestionaria” prevista en el artículo 4º, por el que “la universidad se organiza de forma que su gobierno y centros quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria”, en relación con los artículos 27,4 y 51 de la LRU, pero con un añadido, que en mi opinión, tiene una gran relevancia para determinar el alcance y sus consecuencias, como es una participación “de acuerdo con las funciones que a cada uno le corresponda en relación a los señalados en el

artículo 1º a las universidades, esto es , a sus fines, así como en todo caso, con la representación de los intereses sociales, lo que abre un debate abierto, donde si la autonomía está al servicio del autogobierno de los empleados y usuarios, o si por el contrario concierne a las libertades académicas relacionadas con la enseñanza y la investigación (BAÑO,J.M,1995:47) con la interpretación añadida de las STC 26/1987, de 27 de febrero, que fundamenta lo esencial de la autonomía universitaria reconocida en el artículo 2710 de la CE, y desarrollada en el artículo 2,1 de la LRU, que no puede quedar desvirtuada mediante la atribución de facultades decisorias, en materias estrictamente académicas, aun órgano como el Consejo Social, seguida por la STC 235/1991 y más recientemente, la STC 176/2015, de 22 de julio, que garantiza que el personal docente e investigador tenga una participación efectiva en determinados aspectos del funcionamiento de las universidades, porque “las decisiones de naturaleza estrictamente académica, han de adoptarse en órganos donde aquellos tengan una representación mayoritaria”.

Este planteamiento de un mantenimiento de una posición ampliatoria del concepto y alcance de la autonomía, como muy acertadamente señala ARENILLA,M (2019:7), conduce a dos alternativas importantísimas y que condicionan las reformas universitarias de acuerdo con las tendencias y propuestas que hemos señalado: 1) o bien el TC varia su doctrina tomando como referencia la evolución del SUE y las propuestas de reforma elaboradas y propuestas; 2) agotar el actual marco de la autonomía universitaria empoderando a los Consejos Sociales, y el papel de las diferentes administraciones; 3) mantener la situación actual y dejar que el sistema evolucione inercialmente acentuando los rasgos que lo caracterizan, pero igualmente asumiendo sus disfunciones.

Y por último, una reflexión de GARCIA DE ENTERRIA, E (1988:17) de que las universidades europeas continentales “han descubierto que no han ganado con la búsqueda del sustrato real de autonomía en el principio de participación, una mayor independencia real, sino en ocasiones lo contrario (rigideces, controles, burocratización, ejercitados además por quienes no tienen contacto con el núcleo esencial autonómico), lo que en mi opinión, sugiere un reinterpretación del alcance de la participación, de acuerdo con las funciones que a cada uno le corresponde en relación a los fines señalados en el artículo 1º de la LRU.

Posteriormente, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, LOU, reconocería un proceso en continua renovación de las universidades, diseñando una nueva arquitectura normativa en los diferentes niveles competenciales, y profundizando en la autonomía universitaria vinculándola con la rendición de cuentas a la sociedad que la impulsa y la financia, con una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, y con ello, en mi opinión muy importante, añadiendo el reconocimiento de la autonomía económica y financiera como uno de los elementos necesarios de la autonomía universitaria.

Todo ello nos lleva también a relacionar la autonomía universitaria con los presupuestos de la OCDE (1987,2011) insistiendo en la necesidad de garantizar la receptividad en los gobiernos y en las administraciones públicas, la necesidad de una gestión más eficaz, eficientes, democráticos, y participativos, y principios de buen gobierno y buena administración que señalan BATALLA-MORENO,P.T y ARIAS,A (2015) y RODRIGUEZ ARANA,J(2008), y que obligan a configurar la autonomía en torno a seis principios: legalidad, eficacia, eficiencia, participación,

transparencia y rendición de cuentas, que en todo caso deberían estar, al menos, presentes en cualquier proceso de reforma de las universidades.

En el gobierno de las universidades, como hemos destacado en este trabajo, la globalización es uno de los principales elementos del cambio y de los retos a los que se enfrentan, que pueden ser explicados como consecuencia de los cambios en las estructuras y en el modo de operar de los gobiernos y de las instituciones, vinculados a los efectos de la globalización. A su vez, estos cambios están relacionados con la aplicación de nuevas formas de gestión pública, tanto en los Estados, como en las universidades, en los que se conoce como la Nueva Gestión Pública (CLARKE y NEWMAN,1997), ligado a la liberalización del mercado frente al estado, así como a unas nuevas relaciones del sector privado en las instituciones públicas, con la adopción de técnicas empresariales, la liberalización y mercantilización de servicios y a la creación de un cuasi mercado con sistemas de enseñanza en todo el mundo (BALL, S 2008), incluidos, los universitarios, lo que ha dado lugar a un mercado de enseñanza superior global (MARGINSON, S, 2008).

La OCDE en 1999, (Gobernanza en transición: reformas en la gestión pública en los países de la OCDE), ya debatió sobre si las estructuras estatales burocráticas “estaban excesivamente centralizadas, eran ineficientes, estaban vinculadas a las normas”, y haciendo hincapié en el procedimiento más que en los resultados, por lo que recomendaba una nueva forma de dirigir implementando políticas con establecimientos de objetivos, con una cultura de auditoría y comparación de rendimientos y resultados, en un nuevo escenario que va a condicionar un “pensar calculante o computable” (CEREZO,2001), con la adaptación de las estructuras, recursos y la organización de forma más descentralizada, y con una dirección más distante y con nuevas relaciones, o políticas de responsabilidad mutua (RIZVI, F y LINGARD, B, 2013) con la incorporación de las partes interesadas, de nuevos actores en las instituciones y en las universidades, que es la característica más relevante del tránsito del gobierno a la gobernanza.

Entre las diferentes aproximaciones a la gobernanza, para su aplicación adecuada a las universidades, estarían las realizadas por la Comisión de Gobernanza Global de la ONU (1995), con una universidad que se reconceptualiza en términos económicos; KETL, D.F (1993) para buscar estructuras adecuadas y eficaces; RHODES, R.A.W (1997) que se refiere a redes interorganizacionales de diversos actores que intervienen en la prestación de servicios; PETERS, GUY P y PIERRE, J (2000) a la evaluación y al rendimiento; ROSENAU, J.N (2000) a objetivos compartidos; MAYNTZ, R (2001) a gobiernos cooperativos; KEZAR y ECKEL (2004) a gobiernos compartidos y participativos en el macro-nivel, donde la toma de decisiones se involucra entre diferentes actores, para resolver los problemas sociales, teniendo en cuenta la competitividad; y muy relevante en mi opinión, DRINKINSON (1994) para quien las estructuras de las universidades podrían asemejarse a la establecida en los gobiernos corporativos en la línea del Informe LAMBERT (2003), porque resalta las oportunidades del modelo de la gobernanza para la introducción en las universidades el modelo de gobiernos corporativos dirigidos por profesionales, que son quienes delimitan la misión de la institución y su visión estratégica, e implantan sistemas de control, a lo que habría que añadir, la propuesta de la Comisión Europea (2007) de un compromiso con el desarrollo económico y social del entorno.

De acuerdo con estos planteamientos, y dando por buena la afirmación de SAMOLOILOVICH,D (2008) de que para los nuevos retos las formas de organización de los gobiernos resultan muy débiles, y de ahí la necesidad de una reforma de los gobiernos universitarios en línea de una nueva gobernanza, ésta estaría definida por las siguientes actividades: 1) con la forma para la definición y priorización de los objetivos estratégicos, en los que se incluyan y se involucren las demandas y necesidades de los agentes internos y externos de la organización; 2) con la toma de decisiones y la dirección ejercida de forma participativa, contando para ello con la estructuración de un gobierno en las instituciones con el fin de lograr objetivos compartidos; 3) con la articulación de los sistemas de gobierno y decisión que permitan la transparencia, el control y la evaluación de las actividades y sus resultados, así como del cumplimiento de los mismos conforme a los objetivos de calidad y excelencia; 4) y en última instancia, que permita con su actuación obtener la confianza y la legitimidad de la institución para la consecución de sus fines, de su misión, y de la visión estratégica de las instituciones, lo que dará lugar a replantearse, los dilemas de la gobernanza.

En resumen, y aparte del dilema propuesto para resolver, la necesidad de la reforma de la gobernanza y la autonomía en las universidades está en los cuatro niveles destacados: la autonomía y sus libertades, la autoorganización o su gobierno, la financiación y la evaluación y control de los resultados, y la interacción de las partes interesadas.

En este marco conceptual, CASTRO,D e ION,G.D (2010), sitúan el debate sobre el gobierno de la universidades en un dilema: una línea continua entre dos polos, la democracia representativa y la eficacia organizativa, que a su vez, incluye aspectos del modelo colegial y democrático, pero con la concentración del poder en manos de la comunidad académica (MORA,J, 2003), o de un gobierno basado en una “administración corporativa caracterizado por la preponderancia de su carácter académico en la composición de sus órganos y en la figura máxima del rector (PAREJO,L, 2009), o el de una burocracia profesional con rasgos estamentales (MINTZBERG,1998), o del mismo CASTRO,D e ION,G.D (2010), como un modelo de democracia representativa no profesional, con dos jerarquías, con estructuras integradas y duales, y en ocasiones yuxtapuesta.

En este contexto, su propuesta es el reto para equilibrar la toma de decisiones de forma adecuada y eficaz, delimitando las funciones que deben asumir cada órgano, y que, en conclusión, no consiste en optar, en este dilema, por un modelo u otro, sino en encontrar la mejor manera de organizar las estructuras y las competencias, acercándolas a los retos y roles que le demanda la sociedad a la universidad.

En este mismo sentido, BRUNNER,J.J (2011), señala las clasificaciones de los diferentes regímenes de gobernanza: burocrático, colegial, emprendedor y de partes interesadas, sus tendencias y sus dinámicas evolutivas, en el dilema que poéticamente señala “entre la república del saber o la gestión responsable de un administrador ante un propietario externo a la comunidad universitaria, a un choque entre un pasado legendario y un futuro incierto”, decantándose MARTINEZ,R (2012), en España, con una gobernanza encaminada al de las partes interesadas, donde las instituciones diferencian la dirección estratégica que radica en un *board* o Consejo de Gobierno reducido compuesto por miembros internos y externos, y los asuntos

académicos en manos de un órgano colegial y consultivo o con funciones de decisión, y entre medias, un órgano ejecutivo de tipo gerencial.

Por último, la gobernanza en la Unión Europea parte del contenido del artículo 165 del TFUE, que dispone que la Unión Europea contribuye al desarrollo de una educación de calidad, fomentando la cooperación, y si fuera necesario, complementando las acciones en este ámbito, principalmente a través de un derecho indicativo, *softlaw*, no vinculante que se plasma en normas o principios que funcionan como mecanismos de armonización, que marcan los objetivos a seguir, en este caso en la educación.

En este contexto se han establecido dos Agendas educativas para la Modernización de las Universidades, de (2006) de la que destacamos entre sus objetivos, el “establecimiento de nuevos sistemas de gestión interna basado en prioridades estratégicas”, y (2011), destacando, entre otros, “la consolidación del triángulo del conocimiento”, existente entre la educación, la investigación, y la empresa, y nuevamente, el crear una gobernanza efectiva y mecanismos de financiación eficaces.

Más concretamente, en el marco de la Agenda para la Modernización de los sistemas de educación superior en Europa (2011), se destacaron para la mejora de la gobernanza las siguientes recomendaciones: vincular la financiación al rendimiento y diversificar las fuentes de financiación, incluida la financiación privada, y muy importante en la línea del trabajo, invertir en gestión profesional, y hacer que los sistemas de gobernanza y financiación sean flexibles con el fin de incrementar la autonomía de las instituciones y permitirles su propia dirección estratégica.

También sería importante la reunión informal de los ministros de investigación de la Unión, en Eslovenia en 2008, donde se plasmó que la investigación solo se podía mejorar si se mejoraba su gobernabilidad y la importancia de focalizar la gobernanza en el “triángulo del crecimiento”: educación, investigación y empresa, resaltando la necesaria participación de los actores implicados, tanto a nivel de los Estados, sociedad civil, empresas y organismos e instituciones de investigación.

En definitiva y es importante en la línea de este trabajo, se destacaba que un elemento indispensable para una gobernanza eficaz es un nuevo modelo de gobernanza para la realización de una visión estratégica compartida.

Con este objetivo, se desarrolló un instrumento en la Unión Europea, el Método Abierto de Coordinación (MAC), como un nuevo marco de cooperación entre los países que se basaba en el aprendizaje mutuo y en el intercambio de buenas prácticas, de forma que los resultados puedan trasladarse mediante orientaciones comunes a los Estados miembros mediante los correspondientes Planes Nacionales de Reformas.

12.11. La planificación y la dirección estratégica en las universidades

Vistas las aportaciones de la gobernanza en la dirección de las universidades, las acciones que representan buenas prácticas e una organización no son en sí mismas consecuencia de las competencias o habilidades de sus miembros, sino que hay que considerarlas dentro del

conjunto de actividades de la organización que afectan a la dirección a largo plazo, para construir o ampliar los recursos de la organización, o aprovechar las oportunidades, con el objetivo y alcance de satisfacer las necesidades de sus miembros o *stakeholders*, y añadiendo valor a los servicios que presta para competir con éxito en el entorno en que se encuentra.

En este objetivo, la planificación y la dirección estratégica es el instrumento y el factor clave que da coherencia y dirección a las decisiones en la organización, y que a través de un liderazgo para definir los objetivos y prioridades necesarias y adecuadas, permite conseguir eficazmente las metas de la organización. En el ámbito universitario, la propia Conferencia de Rectores ha mantenido su confianza en esta técnica de dirección, y prácticamente todas las universidades la han incorporado como sistema y modelo de dirección. Con la planificación y la dirección estratégica cada universidad desarrolla sus capacidades o especialidades diferenciales, de forma que les permita identificar sus recursos competitivos y sus opciones estratégicas frente a otras instituciones, y sus buenas prácticas y resultados, como destacamos en el trabajo de investigación para las universidades de alto desempeño.

Este puede ser el caso de la Universidad de Cantabria, con su Plan Estratégico 2019-2023, con 7 ejes estratégicos, todos ellos relacionados bajo los principios del buen gobierno en la formación, la investigación, la colaboración con las empresas y con la sociedad, pero asimismo con unos ejes transversales por su importancia estratégica, como son la internacionalización, la transformación digital, y los estudiantes y la empleabilidad.

Siendo la investigación un objetivo prioritario para la universidad de Cantabria, los grupos de investigación son un elemento clave de su gobernanza, y en la definición de sus áreas estratégicas en los Campus de Excelencia, se establecen criterios para su cumplimiento, como son su excelencia, internacionalización, agregación con otras instituciones, la capacidad para generar empresas, o como generador de un valor para la propia institución o para la región, dada su estrecha vinculación con el desarrollo del territorio donde se encuentra.

La universidad de Córdoba también destaca por su enfoque estratégico hacia la investigación, con una orientación compartida por los miembros y en la cultura de la institución, con el objetivo de ser pionera en la investigación y en la atracción del talento investigador.

Para estos objetivos, la unidad organizativa claves son los grupos de investigación y los institutos de investigación, liderando los Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario, con el reconocimiento recientemente del Director General de la FAO, Qu Dongyu.

Con respecto a la atracción del talento, obtuvo el Sello de Excelencia de la Unión Europea en Recursos Humanos de investigación, con lo que se refleja la orientación estratégica en la búsqueda de un perfil de liderazgo estratégico con los investigadores en la institución.

Y con un ámbito más amplio, es de destacar el Plan Estratégico de Apoyo a la Internacionalización de I+D+I 2020-2024, que supone una apuesta integral de la institución hacia el eje estratégico de la investigación, como elemento diferencial y de su posicionamiento en el sistema universitario español e internacional.

En la Universidad de Zaragoza, destaca el Plan estratégico de Recursos Humanos para Investigadores, que contiene un detallado plan de acción, con una autoevaluación cada dos años, y una evaluación externa cada cuatro años. Igualmente ha desarrollado un Plan

Estratégico del Servicio General de apoyo a la investigación-SAI-, y de los servicios científico-técnicos en el área biomédica (IACS) y el III Plan Estratégico de la biblioteca Universitaria 2017-2020.

Pero también es destacable en la universidad de Zaragoza, por su importancia y singularidad, el Plan de actuaciones para el 2020 desarrollado por el Consejo Social, que establece 11 líneas de actuación, desde las relaciones del propio Consejo con el entorno, el alumnado, la inserción laboral, para el fomento de la innovación, para el desarrollo sostenible, y otros principios del buen gobierno universitario, como la ética, la transparencia, y todos ellos, mediante acciones concretas en las que se determinan los responsables, la duración de las mismas, el presupuesto asignado, su evaluación del grado de cumplimiento, y muy importante, del impacto obtenido.

La importancia de la planificación estratégica en la universidad Autónoma de Madrid se refleja en las palabras de su rector en la apertura del curso 2014 (ESCRIBA, A et al,2019), que la considera como una herramienta para priorizar y fundamentar las decisiones en un entorno con recursos escasos, además de que cada Facultad y Escuela desarrolla sus propios planes estratégicos específicos.

En la Estrategia UAM 2025, la universidad planifica su actuación en las áreas estratégicas de buen gobierno y de la transparencia, incluyendo la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad, el implantar la formación para mejorar la capacidad de gestión de los equipos de la universidad, y asimismo, la adaptación de las estructuras organizativas para la mejora de la gestión, lo que viene a suponer todo un plan de mejora del gobierno universitario en función de los principios de buena administración y buen gobierno.

Destaca el planteamiento de la estrategia que realiza la universidad Ramon Llull, declarando que el proceso de reflexión estratégico no es un proceso de elaboración de su plan estratégico, es en sí mismo un objetivo, (ESCRIBA,A et al, 2019), de donde se desprende que sea un proceso inclusivo, donde todas las partes interesadas han sido invitadas a participar; crítico, donde se están centrando más en los ámbitos en que se puede mejorar, y; focalizado, porque se priorizan las áreas de análisis, de reflexión, y de ahí, como manifiesta el discurso del rector en la apertura de curso 2013, “donde las conclusiones a las que llegan, son tan importantes como el proceso en sí mismo”, lo que explica el entorno de colaboración y compromiso que puede existir en el planeamiento estratégico de la institución.

En la universidad Autónoma de Barcelona, prima en su cultura institucional la excelencia investigadora, y asimismo su funcionamiento y estructura organizativa gira en torno a la investigación, con los grupos de investigación, los centros de investigación y las comunidades de investigación estratégicas (CORES), bajo los principios de flexibilidad y agilidad en las decisiones, que le permiten estructuras de investigación con una mayor autonomía para el desarrollo de sus capacidades, y para los resultados de sus actividades.

También se puede destacar en esta opción estratégica por la investigación como eje de su gobernanza, la creación de la Esfera UAB-CEI como un entorno de excelencia, o como un sistema del conocimiento, donde conviven y colaboran las instituciones vinculadas a la UAB para contribuir al desarrollo socioeconómico del territorio, que pasa a considerarse un eje

estratégico alineado con la propia misión de la universidad, y así se refleja en los propios estatutos de la universidad, y en todos los antecedentes de las propuestas de mejora y reforma del sistema catalán de universidades.

En esta línea de priorización de la eficacia y flexibilidad del gobierno de la universidad, destaca en mi opinión, el más relevante planteamiento para la reforma y mejora de las universidades, en su Plan Estratégico 2018-2030, presentado al Claustro para su aprobación el 15 de diciembre de 2016, después de un proceso participativo y colaborativo para la reflexión estratégica de lo que se quiere ser en el 2030, del cual destacamos tres propósitos estratégicos, que también lo son de buena gobernanza:

1. Reforzar el modelo de gobernanza mediante el aumento de la autonomía, asociada a una rendición de cuentas, para ganar capacidad de respuesta a través de los siguientes propósitos:

- a) Redefiniendo estructuras de gobernanza para avanzar hacia un sistema que, manteniendo el espíritu democrático, refuerce la capacidad directiva del Consejo de Gobierno, simplificando los procesos de toma de decisiones.
- b) Conseguir la profesionalización de los cargos directivos académicos.
- c) Repensar el funcionamiento y la manera de trabajar en el Claustro.
- d) Avanzar hacia una mayor efectividad y capacidad resolutoria en los procesos de dirección, siempre con transparencia y rendición de cuentas.
- e) Ganar autonomía a través de acuerdos por objetivos con la Administración.
- f) Incrementar la participación de personas externas en el gobierno de la universidad.

2. Evolucionar hacia una nueva estructura más simple y descentralizada, basada en el incremento de la autonomía de las diferentes unidades y con una buena rendición de cuentas mediante:

- a) Redefiniendo el funcionamiento y el rol de centros y departamentos, considerando la posibilidad de crear estructuras intermedias.
- b) Establecer contratos- programa con los diferentes centros y servicios, que favorezca la descentralización y la autonomía en la gestión.

3. Diseñar espacios para fomentar el trabajo en la red, y una comunicación bidireccional entre la universidad y los colectivos sociales, contando en estos casos, con el Consejo Social.

Extractando los propósitos estratégicos de gobernanza, podríamos resaltar su objetivo es reforzar el modelo, más que un cambio del mismo teniendo en cuenta los límites normativos actuales, pero enfocado a los tres elementos resaltados para la buena gobernanza:

- a) la redefinición de las estructuras de la gobernanza: el reforzamiento ejecutivo del Consejo gobierno, la revisión del rol y funcionamiento del Claustro, el papel del Consejo Social y de los agentes y colectivos sociales con una mayor comunicación, interacción o participación en los órganos de gobierno de la universidad.
- b) La evolución hacia nuevas estructuras más simples y descentralizadas, mediante una “descentralización ordenada y una simplificación de procesos y protocolos para hacer más ágil y eficaz la organización y reducir los costes operativos”, a la que se refería su rector (ESCRIBA, A et al, 2019), para actividades principalmente estratégicas de la institución, con mayor autonomía, pero con una buena rendición de cuentas, que sería

extensible a un nuevo funcionamiento y relaciones con centros y departamentos, por medio de contratos programa.

c) La profesionalización de la dirección universitaria.

Este planteamiento estratégico de la universidad Autónoma de Barcelona recoge prácticamente todos los elementos de una reforma de la gobernanza universitaria, con los límites normativos que existen en la actualidad para su desarrollo, pone de manifiesto la importancia de la planificación estratégica como un instrumento para una gobernanza eficaz, que permita crear estructuras y procesos que estimulen la participación y comunicación de los actores interesados en la actividad de la universidad, involucrándolos en los propósitos y objetivos compartidos para la institución, y garantizando una mayor autonomía y autogobierno de las instituciones para el desarrollo de sus capacidades y recursos estratégicos con el fin de conseguir una diferenciación y una mayor excelencia institucional.

Y dando por buena la recomendación efectuada por la Comisión de Expertos Internacionales, cualquier estrategia y buenas prácticas de otras instituciones como las que hemos detallado, podría ser el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de reformas en la gobernanza de las universidades.

Este planteamiento estratégico de su gobernanza, muy importante por su alineamiento con las tendencias para la mejora de la gobernanza de los diferentes estudios e informes de reforma, está acompañado, con el propósito de repensar el funcionamiento y la manera de trabajar en el Claustro, e incrementar la participación de las personas externas en el gobierno de la universidad.

Otras propuestas de gobierno van en la línea de la profesionalización de los cargos directivos académicos, para avanzar hacia una mayor eficacia y efectividad y en la capacidad resolutoria en los procesos de decisión, y en la transparencia de los mismos, junto con la necesaria rendición de cuentas.

12.12.La evaluación del gobierno por los protagonistas del gobierno universitario.

Al igual que en el estudio y análisis sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones e instituciones, en el que se realizó una caracterización del liderazgo en las universidades, llevado a cabo principalmente por el rector y su equipo de gobierno, concluyendo con una caracterización del liderazgo universitario y su operativización mediante la propuesta de un modelo para la evaluación de su liderazgo, tomando como base el modelo transformacional y transaccional de BASS y AVOLIO (1995), adaptado a las características más relevantes del ámbito universitario junto con las dimensiones estratégicas del gobierno, en esta línea, se ha realizado igualmente un estudio sobre el gobierno y las buenas prácticas realizadas mediante la dirección estratégica en las universidades en busca de la eficacia, eficiencia y calidad en la gestión, así como para la satisfacción de las demandas de los interesados internos y externos, realizándose posteriormente una evaluación del gobierno universitario por parte de los protagonistas y expertos del gobierno y de la gestión universitaria, en relación con las funciones de dirección y gobierno que se realiza en la universidades.

La evaluación del gobierno que se realiza en las instituciones, enlaza en este sentido con las investigaciones realizadas en el trabajo previo de la tesis sobre el gobierno de la universidad y de los diferentes proyectos e informes de mejora del gobierno universitario, en la línea de las tendencias de reforma y mejora que han existido, y que se han desarrollado en las universidades del entorno europeo.

La gestión y el gobierno universitario han ocupado interesantes debates y valiosos documentos sobre el sistema de gobierno de las universidades, y también en los informes de los expertos para la mejora y reforma de la calidad y eficiencia universitaria.

Los problemas, y a su vez los retos señalados por los expertos ya han sido destacados en éste trabajo, y que entre otros podemos destacar: a) un exceso de reglamentación por parte del legislador; b) la necesidad de un reforzamiento de la figura del rector y de su capacidad ejecutiva; c) en cuanto a los órganos colegiados, se considera esencial reducir su tamaño, y para la mayoría de ellos sus atribuciones; d) una refundición en esta línea de los actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social en un único Consejo de la Universidad; e) la redefinición de atribuciones del Claustro; f) el reforzamiento de la representación externa en el gobierno de la universidad ; g) una descorporativización del gobierno universitario junto con una mayor profesionalización de la gestión universitaria.

Con este objetivo se preparó un cuestionario dividido en dos partes, que a su vez están íntimamente relacionadas entre sí: el gobierno existente en las universidades, las propuestas realizadas para su mejora y en su caso la reforma, y la dirección realizada mediante una planificación estratégica, como un instrumento de dirección eficaz para conseguir un alto desempeño y los resultados de excelencia en las universidades.

El desarrollo de las encuestas se realizó entre el 28 de mayo y el 28 de junio de 2020, realizándose un envío a través de correo electrónico a la totalidad de las universidades públicas y de las universidades privadas seleccionadas, para todos los responsables del gobierno universitario que fueron considerados como “informantes estratégicos” en base a los siguientes factores: estar situados en la organización en los puestos que se pretende estudiar, y que puedan proporcionar la información más relevante desde el cargo o función que desempeñan en la organización.

De acuerdo con estos presupuestos, se dirigieron las encuestas a los rectores de las universidades, que por lo general lo derivaron a los vicerrectores con competencias en planificación estratégica, calidad, modernización, y a los secretarios de los Consejos Sociales, y a los expertos que pueden tener su reconocimiento por su aportaciones a la dirección y organización universitaria, tanto a nivel nacional como internacional, pero con una influencia en los estudios sobre gobierno universitario, y por ultimo, a ex rectores de universidades que han tenido una reconocida influencia en la gestión universitaria.

Acotando el ámbito de la población de la encuesta, se han dirigido a las unidades específicas como los vicerrectorados donde se han focalizado las acciones estratégicas en materia del gobierno que han sido recogidas en el cuestionario, como pueden ser a efectos meramente indicativos, el vicerrectorado de Transformación Digital de la Universidad Autónoma de Barcelona, el vicerrectorado de Estrategia y Universidad Digital de la universidad de Murcia,

que incluye líneas estratégicas en su plan 2018-2021 sobre gobernanza y de agilidad y simplificación, al igual que el vicerrectorado de Planificación y Coordinación de la universidad de Almería, que incluye en sus líneas de acción unos destacados y singulares objetivos sobre los principios y valores del buen gobierno, y también muy destacado el plan estratégico desarrollado por el vicerrectorado de la universidad Oberta de Catalunya sobre la gobernanza colaborativa, o con la creación de unidades específicas de gestión creadas por la universidades, como puedan ser la Dirección del Secretariado de Modernización de la universidad de Zaragoza, o la Oficina de Planificación de la universidad de la Rioja.

Todo este ámbito poblacional de la selección de los destinatarios de las encuestas, pone de relieve dos aspectos que deben señalarse: por una parte, la preocupación por parte de las universidades de incorporar en la estrategias de sus instituciones unidades específicas muy relevantes y proactivas en las línea de que puedan mejorar su posicionamiento y capacidades de gobierno, ante los retos y desafíos en el entorno globalizado de la educación superior, y por otra, la calidad y actualidad de la información existente que pueden aportar las universidades en tiempo real sobre las cuestiones planteadas a su gobierno en particular, y en general para las universidades españolas.

Por parte de los expertos encuestados, quiero agradecer en primer lugar su colaboración y aportaciones, que no solo se han circunscrito a las respuestas sobre el cuestionario, sino que como ocurrió en muchos casos, al intercambio de conversaciones y correos electrónicos, que en la mayoría fueron sobre mis preguntas y dudas planteadas, y a las respuestas y orientaciones que he recibido, que igualmente se han incorporado y están en el contenido y en el espíritu del trabajo que se ha desarrollado.

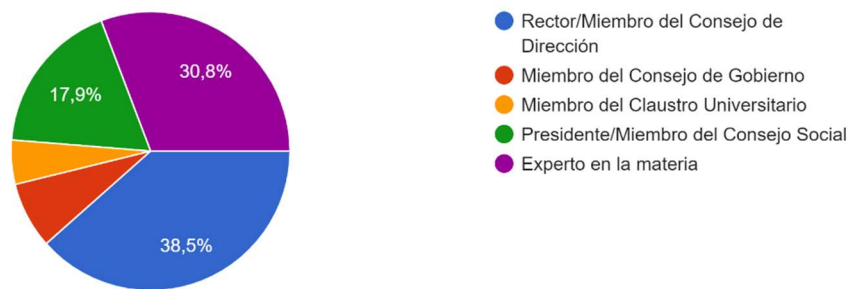
Entre ellos, y sin poder relacionar a todos ellos, se encuentran destacados doctores profesores que han sido miembros de Consejos de Gobierno de Instituciones Educativas de ámbito internacional como la UNESCO, Naciones Unidas, Instituciones Latinoamericanas de investigación en educación superior, alumnos de doctorado en universidades españolas, en concreto en la Universidad de Burgos, y que desempeñan actualmente el cargo de rector en universidades Latinoamericanas, profesores doctores españoles de prestigiosas universidades americanas y portuguesas; profesores y ex rectores de universidades españolas que han tenido una muy relevante contribución en el ámbito de las reformas universitarias, y que en su momento también han desempeñado altos cargos en el Ministerio de Educación; profesores doctores y expertos que en la actualidad realizan investigaciones y publicaciones universitarias, e incluso, actores externos muy comprometidos con el futuro de la educación superior.

12.12.1. Actores participantes en la encuestas del gobierno de las universidades

Las encuestas se realizaron sobre una población de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, siendo el porcentaje de participación y de respuestas de los miembros representativos de los mismos de un 38% para los Rectores y miembros del Consejo de Dirección; un 30% para los expertos en gestión universitaria; un 20% por parte de los Presidentes y miembros de los Consejos Sociales, y para el resto de miembros del Consejo de Gobierno un 7% ,y con un5% para los miembros del Claustro (P-1).

El índice del cumplimiento se ha situado por encima del 82%, lo que ha proporcionado unos datos muy aceptables para realizar el análisis estadístico cualitativo y cuantitativo, y poder extraer la información relevante para evaluar las cuestiones planteadas por la tesis, y contrastarlas con las hipótesis del trabajo.

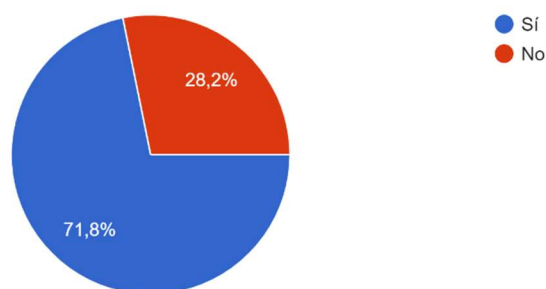
Seleccione la opción que mejor define su cargo o competencia en relación con el gobierno en la Universidad
39 respuestas



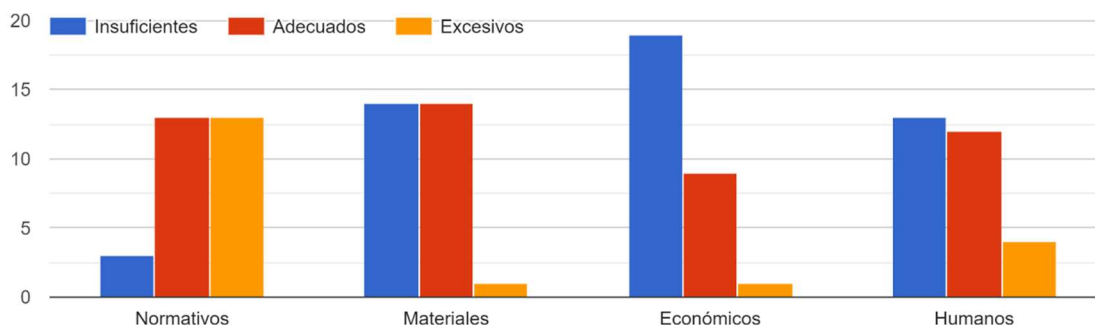
12.12.2. Resultados y análisis de la opinión de los actores del gobierno de la universidades

Sobre la pregunta relativa a si existía una reglamentación o intervencionismo por parte del legislador en las decisiones de la universidad (P-2), fue muy mayoritaria una opinión afirmativa al respecto (72%), que su vez está en relación con la valoración de excesiva la existencia de medios normativos con que cuenta la universidad para realizar adecuadamente sus funciones de gestión, y a la vez que se considera mayoritariamente muy insuficiente la existencia medios económicos de los que dispone, (P-4), siendo dos de los elementos determinantes del alcance de su autonomía universitaria.

En su opinión ¿existe una excesiva reglamentación e intervencionismo por parte del legislador en las decisiones de la universidad?
39 respuestas

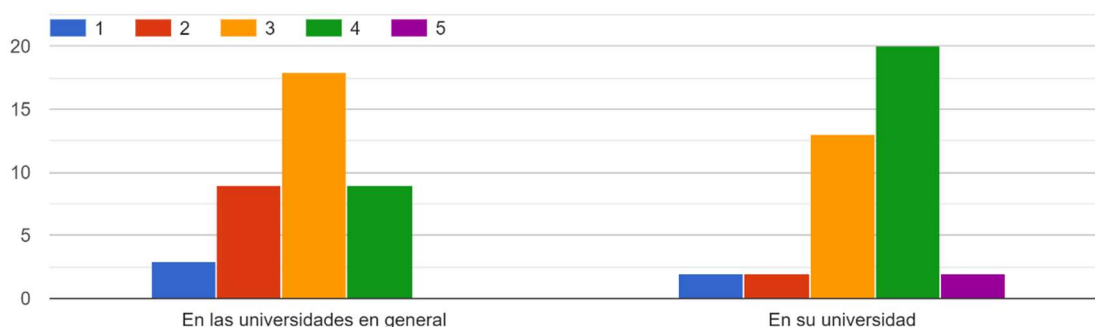


Valore los tipos de medios de que dispone la Universidad para realizar adecuadamente sus funciones de gestión



Sobre el grado de eficacia de las funciones de gestión realizada en las universidades en general (P-4), se la valora mayoritariamente como normal o adecuada, pero con una tendencia negativa hacia mala e incluso muy mala, mientras que la valoración sobre la propia universidad es buena en un 50% y con una tendencia positiva e incluso a muy buena, poniendo de manifiesto las tendencias completamente diferentes en este sentido entre las dos valoraciones, que podría explicarse por el reconocimiento de las buenas prácticas de gestión y estratégicas que se desempeñan en la propia universidad, que son valoradas muy positivamente, y que también tendrán su apoyo en las respuestas que posteriormente se confirmarán a las cuestiones que se plantean.

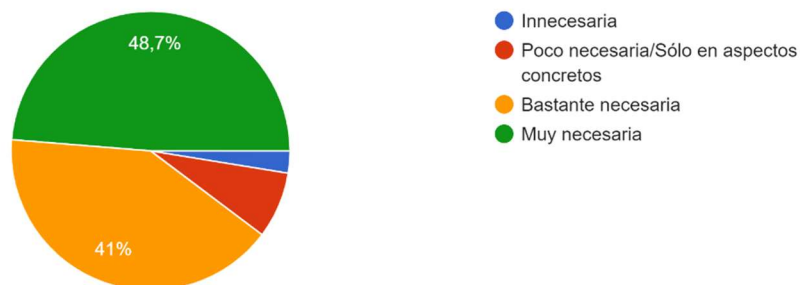
Valore, de 1 a 5, el grado de eficacia en las funciones de gestión



Igualmente podría considerarse que existe una contradicción de esta valoración positiva de la gestión en la propia universidad, y la valoración que se realiza seguidamente sobre la necesidad de la reforma del gobierno en las universidades (P-5), que se considera como bastante necesaria en un 49% y como muy necesaria en un 41%, suponiendo un total de un 90% de la comunidad universitaria a favor de la reforma de los modelos de gestión y de gobierno, pero la explicación podría venir dada, porque se valora que una reforma del gobierno universitario que posibilite el actual marco reglamentista del legislador, podría permitir una mejora de la gestión y del funcionamiento de las propias universidades en la dirección de las buenas prácticas y acciones estratégicas que se vienen desempeñando, y de ahí esa amplia mayoría y consenso para reformar el modelo existente, y facilitar de esta forma, una mejora en el desempeño de las universidades.

Considera que la reforma en el modelo de gobierno de las universidades es:

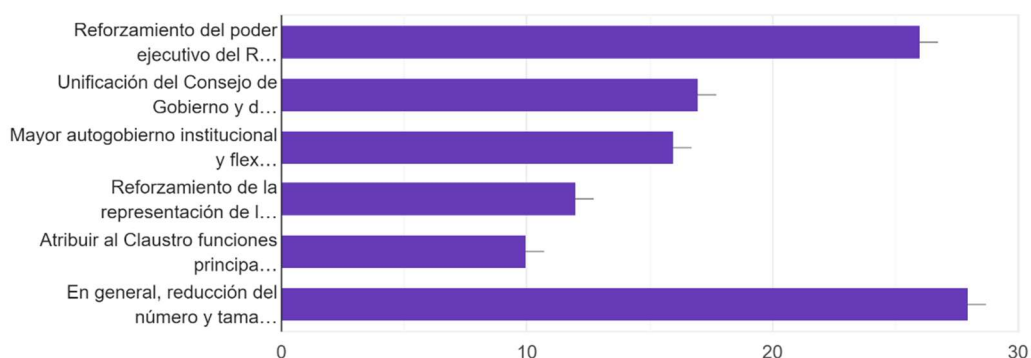
39 respuestas



Y en esa dirección de la reforma propuesta, los aspectos que se consideran prioritarios (P-6), están a su vez relacionados con los beneficios que se conseguirían (P-7), siendo mayoritaria la valoración de los aspectos prioritarios de una futura reforma, el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno (68%), junto con la reducción del número y tamaño de los órganos colegiados y a sus atribuciones (72%), lo que supone el reforzamiento ejecutivo de los órganos unipersonales frente a los colegiados como base de una buena gobernanza, sin olvidar la reconsideración o delimitación de las atribuciones de los diferentes órganos, que serán evaluadas en posteriores cuestiones.

¿Qué aspectos de una futura reforma del gobierno de las universidades considera prioritarios?

39 respuestas



Esta valoración asimismo es congruente con la priorización que se estima necesaria en la reforma para permitir un mayor autogobierno y flexibilidad para la creación de órganos y estructuras adecuadas a las propias estrategias de la universidad, y para ello, con la unificación de los actuales Consejos de Gobierno y Consejo Social en un nuevo Consejo de la Universidad.

Los beneficios de la reforma (P-7), asimismo serían congruentes y una consecuencia de la priorización que se ha realizado, como es que se conseguiría una mejora de la gobernanza en la universidad (67%), y con ello una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas, que son todos los elementos necesarios de una gobernanza eficaz (74%).

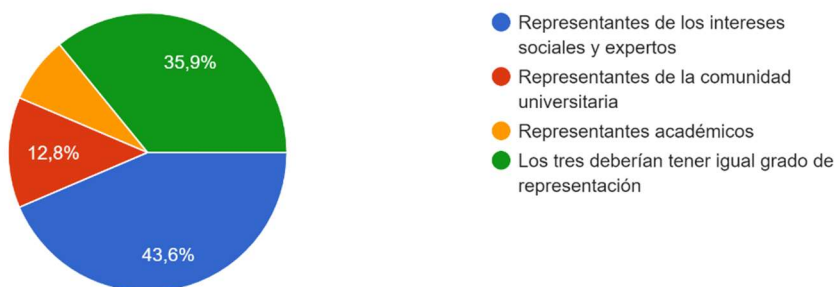


En un segundo plano, pero también muy destacables, serán las mejoras que se conseguirían para un mayor desarrollo de las capacidades y recursos estratégicos, y con ello consecuentemente, un aumento de la calidad y excelencia docente, de la investigación y de la gestión, ambas valoradas igualmente por un 44% de los encuestados.

En relación con los órganos de la institución, y sobre el hipotético nuevo Consejo de la Universidad (P-8) al que se referían como uno de los elementos prioritarios de una futura reforma del gobierno de la universidad, se considera por los participantes, que debería existir en el mismo, una mayoría de los representantes de los actores externos a la universidad: sociedad, empresa y expertos, pero no muy significativamente mayor sobre el posicionamiento en favor de una equiparación igualitaria de los agentes tanto internos como externos a la propia universidad.

En su opinión, en un hipotético nuevo Consejo de la Universidad, ¿cuál de los grupos siguientes debería tener la mayor representación?

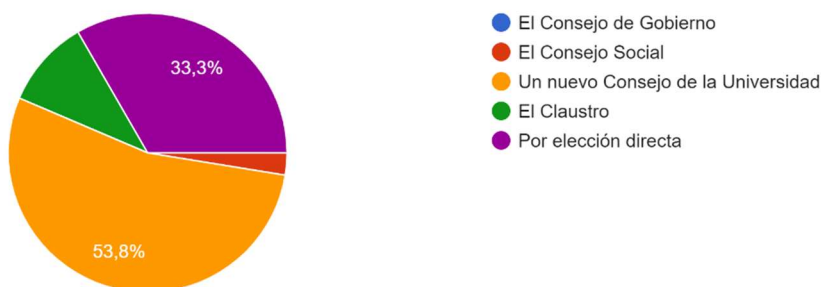
39 respuestas



Entre las principales competencias que tendría atribuidas este nuevo órgano de gobierno, el Consejo de la Universidad, estaría el nombramiento del rector, como máximo órgano de la institución y ejecutor de las decisiones del resto de órganos, y así es valorado por la mayoría de los participantes encuestados en un 53%, o en su caso mediante elección directa para un 33% de los encuestados, en detrimento muy significativo de la elección tradicionalmente atribuida al Claustro.

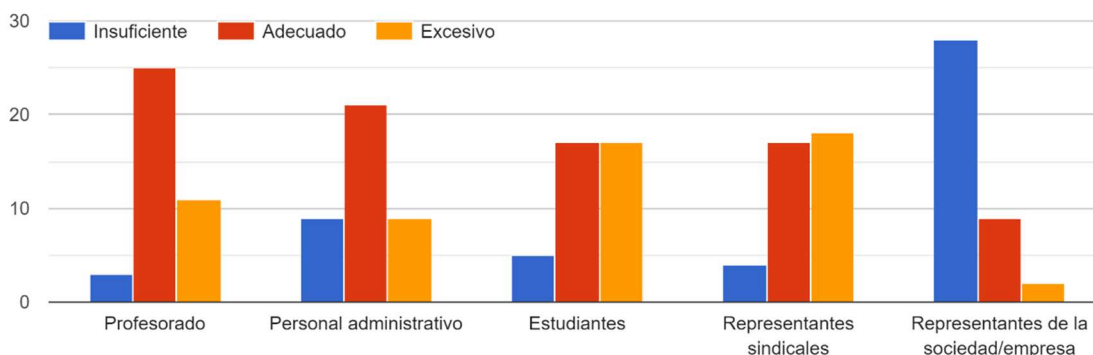
¿Quién considera que debería nombrar al Rector?

39 respuestas



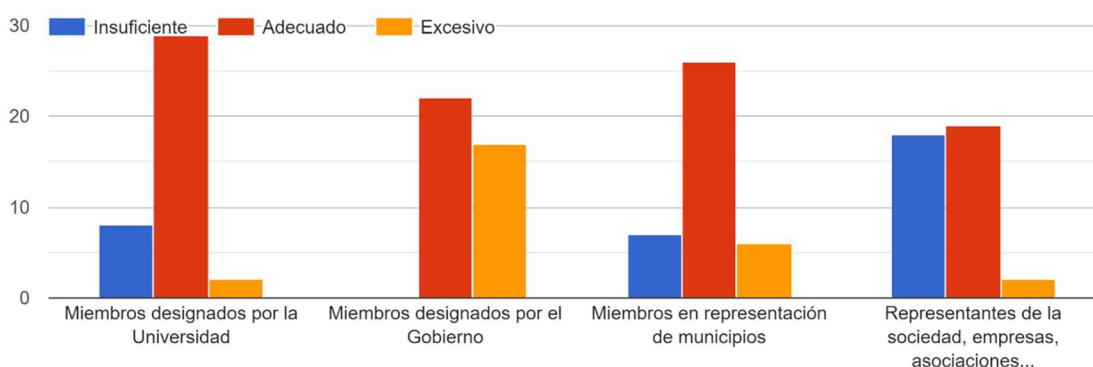
Sin embargo, sí que existen diferencias en cuanto al peso de los diferentes miembros en los órganos de gobierno, tanto en el Consejo de Gobierno (P-9), y en el Consejo Social (P-10), destacando una valoración marcadamente elevada, de que existen insuficientes miembros representativos de los intereses sociales, sociedad-empresa, en el Consejo de Gobierno para un 93% de los encuestados; adecuada la representación del profesorado para un 83% de los encuestados, y una valoración adecuada, pero equiparable a poder ser excesiva, para los estudiantes y los representantes sindicales.

Considera que el peso de los siguientes colectivos en el Consejo de Gobierno actual es:



Respecto al peso de los colectivos en el Consejo Social (P-10), la representación de los representantes de la sociedad-empresa se considera adecuada para un 48%, con una tendencia a que podría ser insuficiente para un 46%, lo que supondría una valoración siempre positiva o favorable a reforzar su presencia, o con el ejercicio de mayores competencias, y por otro lado, los miembros designados por el gobierno son valorados adecuadamente para un 51% de los encuestados, pero con un porcentaje cercano de un 44% que lo considera excesivo, lo que puede inducir a considerar como desfavorable el posible incremento de su presencia en el Consejo Social.

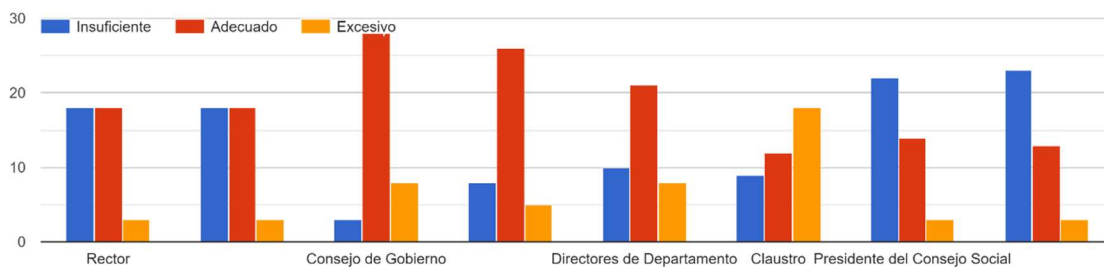
Considera que el peso de los siguientes colectivos en el Consejo Social actual es:



Más concretamente sobre el papel desempeñado por los diferentes órganos y miembros en el gobierno de la institución, tanto el Rector como el Consejo de Dirección se considera claramente más insuficiente que excesivo, (P-11), y por ello existe una valoración mayoritaria para considerar que deberían incrementarse las funciones del Rector para un 59%, y de un

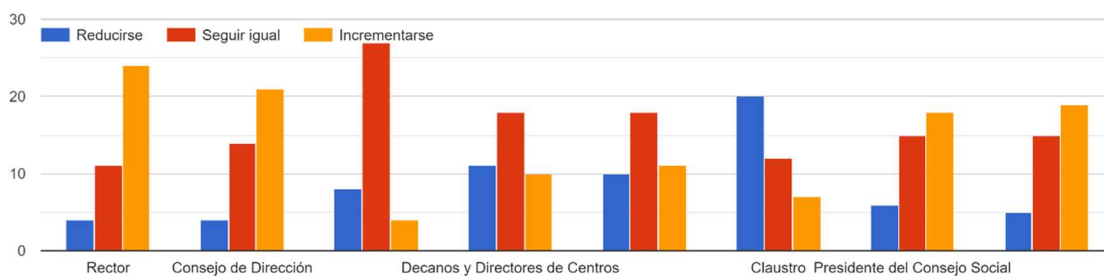
54% para el Consejo de Dirección. En términos similares y en congruencia con una mayoría muy relevante, se considera insuficiente el papel desempeñado de los representantes de los intereses sociales en el gobierno de la universidad por el presidente del Consejo Social (56%) , como del propio Consejo Social (58%), por lo que se valora asimismo que deberían incrementarse las funciones del Presidente del Consejo Social para un 46% y del propio Consejo para un 48% de los encuestados (P-12).

¿Qué valoración concede al papel desempeñado por los siguientes órganos en el gobierno de la institución?



Por su parte se considera mayoritariamente adecuado el papel desempeñado por los Decanos y Directores de Centros y Departamentos, pero es muy significativo la valoración también mayoritaria del excesivo peso asignado al Claustro (46%), y en consecuencia, su correlativa valoración para la reducción de sus funciones para un 51% de los encuestados, y que tendrá su correlativa congruencia con las respuestas a posteriores cuestiones.

¿Cree que las funciones de los siguientes órganos de gobierno deberían reducirse, incrementarse o seguir igual?



En paralelo a la anterior valoración, sobre quien debería nombrar al Rector en la institución, como máximo representante y ejecutor de las decisiones de otros órganos de la universidad (P-13), la opinión de los encuestados es atribuirle en un 54% al hipotético nuevo órgano, el Consejo de la Universidad, o bien al Consejo de Gobierno para un 35% de los encuestados, lo que en definitiva supondría un 87% mayoritario para que fuese el órgano ordinario de gobierno de la universidad el responsable de su designación, en detrimento de la elección tradicionalmente atribuida al Claustro, o por la elección directa por parte de la comunidad universitaria.

Sobre la planificación y la dirección estratégica (P-14) realizada en las universidades, los encuestados valoran que mayoritariamente debería ser liderada por el Rector y su Consejo de Dirección en un 69%, y en términos similares, en un 10% por parte del Consejo de Gobierno o por los órganos específicos para la planificación estratégica en un 8%, siendo el resto atribuido al Claustro, y es importante destacarlo, con una sola respuesta asignada al Consejo Social.

¿Quién cree que debe tener el liderazgo en la planificación estratégica de la Universidad?

39 respuestas



En consecuencia, los encuestados consideran que el factor más importante y necesario para la implantación efectiva de la estrategia en la universidad, es el liderazgo del rector (43%), y que exista una visión compartida con los agentes internos, de la propia universidad, sin olvidar a los agentes externos (38%), que igualmente deben ser participes a la vez que destinatarios de las decisiones estratégicas del gobierno universitario, por lo que tendrá una especial importancia los aspectos relativos a la participación y la comunicación en la planificación estratégica que se realice.

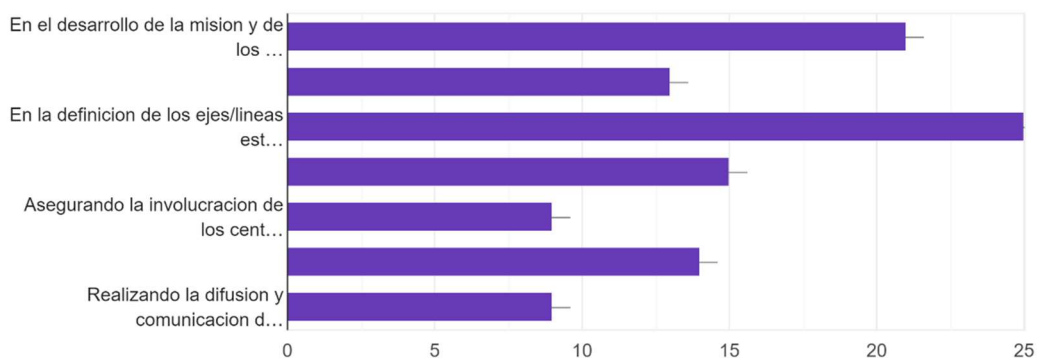
¿Qué factor de liderazgo considera más importante para la implantación de la estrategia en la Universidad?

39 respuestas



Sobre la participación de los miembros en el proceso de planeamiento estratégico (P-15), los encuestados manifiestan haber participado mayoritariamente en la definición de los ejes y líneas estratégicas para un 69% y en el desarrollo de la misión y de los valores de la institución para un 58%, y en un segundo nivel, en la participación de las decisiones presupuestarias, económicas o de asignación de recursos necesarios para la planificación estratégica en un 41%, y en un 38% para el establecimiento de alianzas con los agentes externos, con las empresas o con la sociedad, con los que habitualmente se relacionan los miembros de los Centros y los Departamentos.

Teniendo en cuenta las diferentes fases para la formulación de la estrategia ¿en cuales de ellos ha liderado/participado principalmente?
36 respuestas

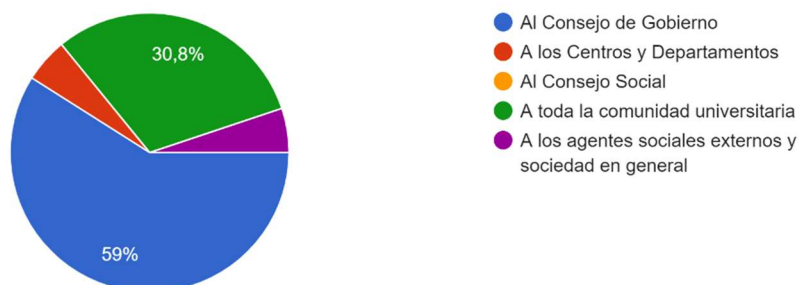


Sin embargo, sí que es de destacar el bajo liderazgo para la involucración de los Centros y los Departamentos en la formulación de la estrategia, así como en las acciones de difusión y comunicación de la estrategia, ambas con un 25% de participación. Este último dato (P-16), relativo a la comunicación y a la involucración de los Centros y los Departamentos, se confirma con que la comunicación de la planificación se realiza por parte del Rector y del Consejo de Dirección mayoritariamente en un 59% al propio órgano de gobierno, al Consejo de Gobierno, y tan solo en un 33% al resto de la comunidad universitaria, y mucho más significativamente, ninguna participación o comunicación al Consejo Social de la planificación estratégica que se va a implantar.

Estos datos pueden poner de manifiesto la falta de un liderazgo en la implantación de la estrategia, donde la información y comunicación de la estrategia es un factor clave para su eficacia en la organización y del compromiso de sus miembros. La comunicación de la estrategia debe tener en cuenta tres elementos esenciales: la elección de las formas y muy importante, a quien se va a comunicar la estrategia; que la participación es un medio más de comunicación, y que la comunicación solo será eficaz si se la considera como un proceso de doble sentido, con *feedback*, y de esta manera poder detectar las desviaciones de la estrategia o sus resistencias, y que los objetivos propuestos sean compartidos y alineados en la institución, incluidos los Centros, Departamentos, y con mayor motivo para los representantes de la sociedad en el Consejo Social, y este planteamiento justificará el sentido de las siguientes respuestas de los encuestados.

La comunicación de la planificación por parte del Rector y el Consejo de Dirección, se ha realizado principalmente a:

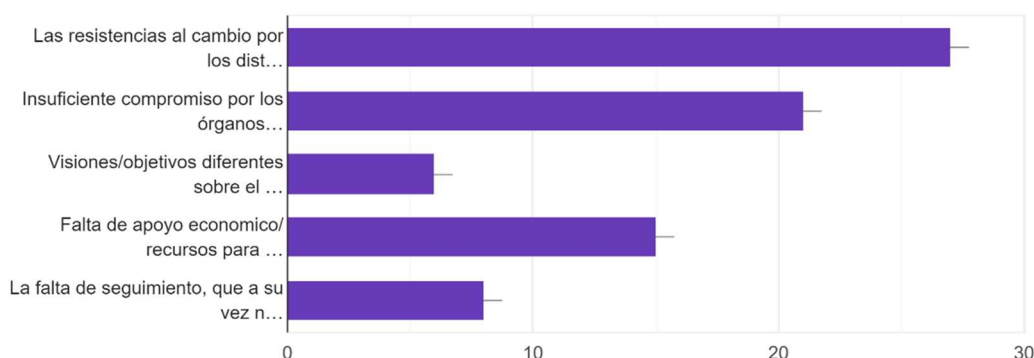
39 respuestas



En este sentido, la valoración sobre las principales resistencias encontradas en el impulso y despliegue de la estrategia (P-17), son las resistencias al cambio por los distintos sectores de la universidad: profesores, administración, y estudiantes con un 69%, y consecuentemente, con el insuficiente compromiso y alineamiento que pueda existir en los órganos y unidades implicados en la estrategia, por los motivos justificados anteriormente(P-16).

¿Cuales son las principales resistencias encontradas en el impulso, despliegue y alineamiento de la estrategia de la universidad?

39 respuestas



Este dato supone que existe un 90% en principio que puede ofrecer resistencias a la implantación de la estrategia por la falta de participación, comunicación e información para el desarrollo e implantación de las acciones estratégicas, y sin embargo, sí que se valora muy positivamente el seguimiento que se realiza de las líneas y acciones estratégicas y de los resultados y el impacto de las acciones desarrolladas (P-19), y para ello valoran muy positivamente que el liderazgo se realice por el Rector en un 44% y con una visión compartida entre los agentes internos y externos de la institución en un 38%, como los dos elementos básicos y más importantes que consideran los encuestados para la implantación efectiva de la planificación estratégica en la universidad (P-18).

¿Qué factor de liderazgo considera más importante para la implantación de la estrategia en la Universidad?

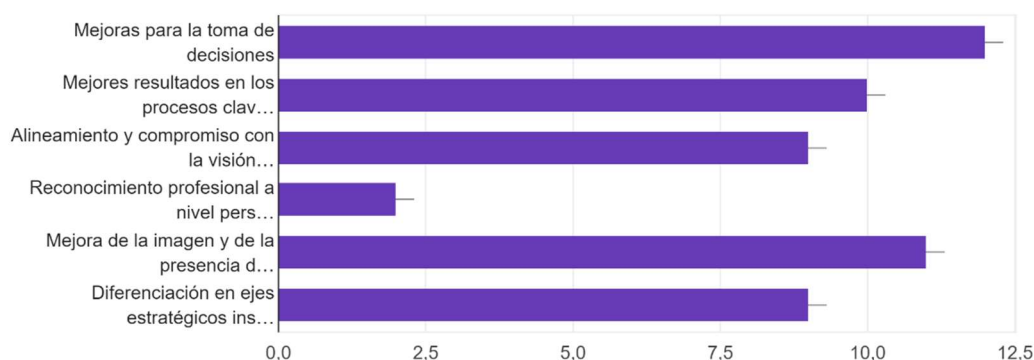
39 respuestas



Sobre las mejoras percibidas en la planificación estratégica, que a su vez tiene relación con los éxitos desde la perspectiva de los diferentes órganos del gobierno de la universidad, (P-20 y 21), existe una clara valoración muy positiva en las mejoras para la toma de decisiones (49%), y en tres aspectos muy relevantes: en los mejores resultados en los procesos claves de la universidad: docencia, investigación y gestión, y como consecuencia, una mejora de la imagen y de la presencia de la universidad en la sociedad y con los agentes sociales, por la diferenciación de sus ejes estratégicos institucionales: internalización, investigación, transformación digital..., las tres con una valoración muy relevante para los encuestados, con un 39% de valoración como mejoras percibidas por la planificación estratégica en la universidad.

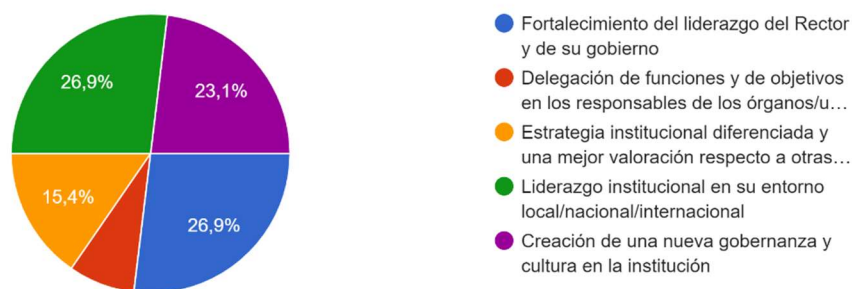
Mejoras percibidas de la planificación estratégica en la universidad

29 respuestas



Correlativamente, esas mejoras se traducirán en los éxitos para la gobernanza en la institución y del fortalecimiento del liderazgo del Rector y de su gobierno, para un 54% conjuntamente de los encuestados, así como de los éxitos que se derivan de las mejoras realizadas con las diferentes acciones estratégicas en los procesos claves, con la creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución, lo que facilita una mejor valoración respecto al resto de instituciones por una estrategia institucional diferenciada, y también con un liderazgo institucional en su entorno, local, nacional, o internacional.

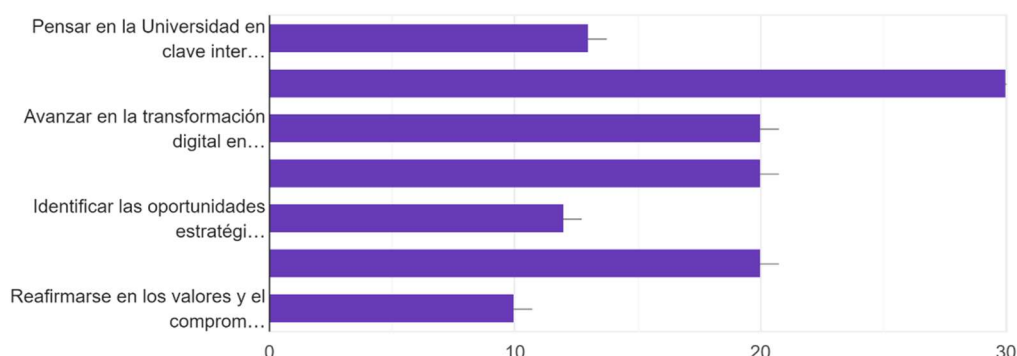
Éxitos de la planificación estratégica desde la perspectiva de los órganos de gobierno de la institución
26 respuestas



Por último, (P-22), como consecuencia de las mejoras y éxitos de la que se perciben por la planificación y el gobierno estratégico realizado en la institución, los principales ejes de avance y potenciación de las universidades para afrontar los retos en un entorno que hemos calificado como globalizado, será mayoritariamente continuar con la mejora del buen gobierno, la transparencia y profesionalización y eficacia de la gestión universitaria (77%), en consonancia con la valoración que se realizó con la priorización de los elementos de reforma del gobierno en las universidades: el reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno, junto a la reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, así como sus funciones(P-6), lo que permitirá conseguir una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con una mayor rendición de cuentas (P-7), que son la base de las reformas que se proponen, y de una buena gobernanza mediante un liderazgo y un gobierno estratégico.

¿Cuáles cree que son los principales ejes estratégicos de su Universidad para afrontar nuevos retos y oportunidades en un entorno globalizado?

39 respuestas



12.13: Propuestas para el liderazgo y gobierno estratégico en las universidades.

Con las aportaciones que hemos destacado de los respectivos informes para la mejora y reforma de las universidades, y las aportaciones de los protagonistas del gobierno universitario, centrándonos en la hipótesis de partida de ésta investigación, como es, que el liderazgo y el gobierno estratégico ejercido en las universidades es el factor de éxito y de la calidad y del desempeño excelente de sus actuaciones y resultados en el gobierno de las instituciones, podemos realizar las siguientes propuestas que abarcan los siguientes ámbitos: 1º) el institucional, para lograr una mayor autonomía institucional; 2º) el reforzamiento del liderazgo del rector y de sus capacidades de gobierno; 3º) la reforma de la gobernanza y las propuestas de un gobierno estratégico:

1º. Siguiendo la tendencia en toda Europa sobre la reforma de las universidades es necesario lograr una mayor autonomía institucional, reduciendo la regulación o normativas estatal o autonómica, de forma que las universidades pudieran tener una mayor responsabilidad sobre sus funciones, aumentando correlativamente la rendición de cuentas a la sociedad.

A su vez, esta necesaria desregulación normativa, debería establecer un mínimo común denominador en cuanto los sistemas de gobierno de las universidades, con el fin de permitir diferentes formas de gobierno dentro del marco legal existente, según las diferentes misiones y estrategias que éstas hubieran definido para los objetivos fijados, principalmente a través de un proceso de planificación y dirección estratégica, y de esta forma, la autonomía real y pragmática permitiría la diferenciación y especialización de las universidades.

Hay que tener en cuenta, que esta reducción de normativas y ordenamientos de carácter homogéneo y con tan amplios contenidos, han limitado cualquier modernización y diferenciación que se pretendía para las instituciones universitarias, y que, en la práctica, se ha demostrado que las estrategias y las buenas prácticas y experiencias de las instituciones han sido el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de las reformas en la gobernanza y el de actuaciones de buenas prácticas muy relevantes en aspectos como:

a) El establecimiento de estrategias en la investigación, como lo han realizado la universidad Autónoma de Barcelona, de Cantabria y Córdoba, mediante una estrategia de investigación planificada y desarrollada mediante un diseño organizativo centrado en los grupos de investigación e institutos universitarios, y una estrategia de recursos humanos adecuada para un liderazgo investigador en los ámbitos de su entorno, como pueda ser el agroalimentario en la universidad de Córdoba, los Campus de Excelencia Internacional en la universidad de Cantabria, o la Autónoma de Barcelona, con las Comunidades de Investigación Estratégicas (CORES), que además, le permite la creación de estructuras y alianzas que favorecen la agilidad de sus actividades y la adaptación a las demandas del entorno.

b) O estrategias diferenciadas en áreas en las que se poseen un liderazgo y especialización en la investigación junto a la internalización de sus actividades, lo que añade una diferenciación de sus estructuras y gestión de los recursos humanos, como en la universidad Pompeu Fabra.

c) Asimismo, el rector tiene un papel preponderante en el establecimiento o de estrategias de diferenciación con el diseño de estrategias de recursos humanos en la organización, desarrollando las capacidades singulares de la organización, bien mediante la profesionalización de las funciones de dirección y gestión, como pueda ser con la vicerencia de investigación de la universidad Autónoma de Barcelona, o mediante una política de atracción del talento investigador internacional de la universidad Pompeu Fabra, o buscando un perfil investigador para liderar los grupos de investigación, en la universidad de Córdoba.

d) Otra vía para avanzar en la dirección pública profesional relacionada con las estructuras de gobierno, es mediante la creación de figuras de gestión profesional en áreas académicas, como la vicerencia de investigación de la Autónoma de Barcelona, o el desarrollo de servicios y estructuras con un perfil técnico científico orientado a las empresas o a la participación en proyectos europeos como en la Autónoma de Madrid.

2º. Como punto de partida, es necesario el reforzamiento de la figura del rector y precisa de una clara delimitación y equilibrio de sus funciones entre los restantes órganos de gobierno, buscando la unidad de acción institucional con la integración de las decisiones a un objetivo común institucional, mediante la planificación estratégica liderada por el rector, como instrumento de dirección y alineamiento de las diferentes actuaciones, junto con el principio de subsidiariedad.

De esta forma, un papel destacado que tiene que ver con autonomía universitaria y el liderazgo en la institución, es el de la definición de la visión y de la estrategia de la institución, a través de una planificación estratégica, que es un elemento clave y necesario para la modernización y reforma de las instituciones, y que no siempre se ha interiorizado, ni se ha permitido la participación de los miembros de la comunidad universitaria, ni de los órganos que hubieran podido ejercer esa competencia, como es el caso de los Claustros, y muy especialmente de los Consejos Sociales, que en definitiva podrían haber dado respuesta a las demandas que la sociedad requiere para la reforma de las universidades. El rector, respecto al propósito estratégico y el posicionamiento deseado, tiene una función esencial para determinar la misión

y las características con la que desea ser reconocida, de acuerdo con los valores y la cultura de la institución.

Este posicionamiento destaca en la universidad de Navarra, por sus fuertes rasgos culturales y sus valores, y con una misión y visión clara y compartida en la institución, o bien se refleja, mediante un posicionamiento hacia una especialización y un enfoque decididamente investigador, como pueda ser en la universidad de Córdoba o la Autónoma de Barcelona.

A su vez, el papel del rector es imprescindible en el desarrollo de planes estratégicos en las diferentes unidades y servicios de apoyo a la institución, y en sus áreas prioritarias, como puedan ser la investigación, las infraestructuras, los servicios científico-técnicos, las bibliotecas universitarias, o los servicios de administración electrónica y digitales.

En consecuencia, deberían atribuirse al Rector las competencias para la elaboración del plan estratégico correspondiente a su mandato, y el de las líneas generales de orientación de su política académica docente, de investigación y de gestión, para su posterior aprobación por el órgano de gobierno. Asimismo, debería elaborar un plan anual de actuaciones, para su rendición de cuentas voluntaria, o ante los órganos que se determinasen en los estatutos.

3º. El liderazgo y la gobernanza es lo que debería condicionar la estructura de la organización, por ser el factor más determinante que permite el desarrollo y posicionamiento estratégico de las instituciones, a través de una mejor configuración de sus capacidades y recursos, y mediante la toma de decisiones que permitan satisfacer los objetivos y las expectativas y demandas de las partes interesadas, internas y externas, y de la sociedad en general.

Y, asimismo, es el propio liderazgo, y cómo se ejerce, el que va a determinar que el proceso estratégico actúe en una u otra dirección, en las prioridades que se establezcan, y en las decisiones estratégicas que se adopten para satisfacer a las demandas de sus principales grupos de interés.

El liderazgo de las instituciones, mediante el reforzamiento del rector y su equipo de gobierno, debe ser reforzado porque es el responsable del ejercicio de la misión, con el fin de ofrecerle la máxima capacidad para definir las estrategias institucionales, que, partiendo de la singularidad de cada una de las universidades, le permita hacerlas más competitivas, tener un mejor rendimiento social, y aumentar su calidad en los diferentes aspectos de la docencia, la investigación y la gestión. Por ello, la figura del rector, que ostenta la superior posición en la pirámide jerárquica de la institución, debe salir reforzada para la ejecución de sus competencias y la toma de decisiones, como proponen los sucesivos informes de reforma y mejora de la gobernanza, concretándolos en sus tres ámbitos de actuación: la dirección, el gobierno, y la gestión de la universidad.

En consecuencia, las competencias del Rector deberían comprender competencias propias claramente definidas; competencias para su aprobación por el correspondiente órgano colegiado de gobierno; subsidiariamente, aquellas competencias que, por ley, o por los respectivos estatutos, no sean atribuidas a otros órganos de la universidad.

Asimismo, le correspondería la adopción de las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la universidad, y en concreto adoptar las medidas para garantizar la calidad de la enseñanza, la investigación y de la gestión universitaria.

4º. A su vez, en el ejercicio de sus facultades de dirección, el rector, debe perseguir en el funcionamiento de la institución, un gobierno operativo y de calidad, con una definición clara de las funciones de sus colaboradores, con el fin de dotar de la mayor agilidad, eficacia y coherencia a sus decisiones, velando por el cumplimiento de la legalidad, y es asimismo, directamente responsable de una política rectoral transparente, de una información y comunicación efectiva, y de una rendición de cuentas y de la responsabilidad de sus decisiones, ante la propia institución, y el resto de órganos, como el Consejo Social, el Claustro y los agentes externos y la sociedad en general, en función del servicio público que ha de realizar para la sociedad.

En consecuencia, las competencias del Rector deberían comprender el aseguramiento del cumplimiento de las decisiones adoptadas por otros órganos de la universidad, y velar por la observancia de las leyes, los estatutos y los reglamentos de funcionamiento de la institución. Asimismo, le correspondería el ejercicio de la potestad disciplinaria, de acuerdo con lo dispuesto en los estatutos.

5º. En cuanto a su gobernanza, se debería reforzar la figura del rector y del rectorado en los procesos ejecutivos, bien con el nombramiento de delegados del rector en áreas estratégicas que él decida, como pueda ser la internacionalización, la empleabilidad, las tecnologías educativas, o bien con el apoyo de una Junta Consultiva, como es el caso de la universidad Autónoma de Madrid, o mediante un Consejo de Dirección, ampliamente regulado en cuanto a sus funciones y alcance de sus miembros en la universidad de Zaragoza.

Junto con las posibles comisiones que el rector, por propia iniciativa o juntamente con el Consejo de Gobierno, pudiesen crearse para el asesoramiento, elaboración de informes y propuestas para la mejora y diseño de las políticas de docencia, investigación, o gestión de infraestructuras, el órgano más importante, en mi opinión, para la dirección y el gobierno ordinario de la institución es el Consejo de Dirección o Comisión Permanente, que formado por los vicerrectores, secretario general y gerente, asesorará y ejecutará solidariamente y por delegación del rector, las principales competencias estratégicas de la institución: académicas, docentes, de los recursos humanos, y la gestión económica financiera, siendo un buen ejemplo de buenas prácticas de esta facultad, la Comisión Permanente de la universidad de Navarra que presenta un carácter eminentemente ejecutivo en la operatividad de la institución, o el ejemplo de la regulación del Consejo de Dirección de mayo de 2016, de la universidad de Zaragoza, en la que se determina la estructura, composición, régimen de funcionamiento y delegación de competencias entre sus diferentes miembros.

En consecuencia, el Rector podrá delegar en sus vicerrectores o en otros cargos de que disponga según los estatutos, siempre que dichas competencias sean necesarias para una gestión más descentralizada y eficientes.

6º. El rector, en relación con las estructuras organizativas, dispone de capacidad para el diseño de las mismas, o para priorizar entre diferentes alternativas, que tengan como objetivo una mejor y mayor eficiencia organizativa, una diferenciación de sus recursos y capacidades, o la coordinación más eficaz de actividades, mediante la descentralización de la gestión y administración mediante diferentes opciones.

- a) Creando estructuras específicas, como es el caso de las oficinas OPEI para captación de proyectos europeos e internacionales, o mediante actuaciones de alineamiento de las acciones estratégicas con diferentes niveles o unidades, como es el caso de los directores de oficinas de carácter estratégico sobre igualdad de género, docencia digital e innovación, o de análisis y prospectiva, de la universidad Autónoma de Madrid.
- b) Priorizando la autonomía y la descentralización en la estrategia de investigación, con la creación de las comunidades de investigación estratégicas (CORES) de la universidad Autónoma de Barcelona, con el fin de mejorar la transversalidad y la dinámica de los investigadores y de los grupos de investigación, o con la utilización de los grupos de investigación como elemento clave de las políticas científicas y de las estructuras de investigación, a través de los Institutos Universitarios mixtos y grupos de investigación, de las universidades de Córdoba y Cantabria.
- c) Optando por la simplificación, mediante la fusión de centros y departamentos que realiza la universidad Pompeu Fabra, o la supresión de centros de la universidad de Zaragoza, para permitir una mayor comunicación entre ellos, la eficiencia de los recursos, y la descentralización de servicios.
- d) O bien, mediante la búsqueda del equilibrio entre la centralización y descentralización, que se realiza en la universidad de Navarra, pudiendo centralizar en los órganos rectores las decisiones relacionadas con la dirección estratégica, y descentralizar en los centros, las decisiones operativas y de relaciones con los grupos de interés.
- e) Redefiniendo el funcionamiento los centros o departamentos, y estableciendo contratos-programa que favorezcan la descentralización y la autonomía de gestión de los mismos, compatible, además, con el alineamiento con las líneas estratégicas de la institución.

En consecuencia, el Rector podrá proponer al órgano de gobierno para su aprobación, la creación, transformación, fusión o extinción de unidades orgánicas, y la redistribución de recursos personales, materiales y financieros entre las diferentes unidades orgánicas.

Otra potencialidad de la autonomía institucional y de la potestad autoorganizativa prevista en la LOU, y que los estatutos podrían ampliarla para el ejercicio de dirección del rector y de su liderazgo institucional, es la creación de estructuras específicas de soporte a la investigación y la docencia, con la creación de Institutos Universitarios de investigación propios o mixtos con otras entidades, públicas o privadas, de base tecnológica o de la salud como en caso de la universidad de Santander y el Hospital de Valdecilla y la Fundación Santander Universidades, y muy importante, con la creación de empresas y fundaciones y otras personas jurídicas para la promoción y la extensión de actividades estratégicas, principalmente relacionadas con la cultura, la internacionalización, o el desarrollo de infraestructuras, que siendo asumidos como

finos propios de la universidad, les permita mediante el liderazgo del rector, una diferenciación y una mayor visibilidad y atractividad institucional respecto a otras universidades.

En consecuencia, podrá celebrar acuerdos, constituir o participar en consorcios y sociedades para la realización de las actividades estratégicas de la institución, así como para otras fórmulas de colaboración y cooperación interinstitucionales, con el acuerdo del órgano colegiado de gobierno.

7º. En cuanto a las también amplias funciones de gobierno y gestión, hay que destacar las importantes funciones para la supervisión de la gestión administrativa, financiera y patrimonial, de los recursos humanos con las propuestas de relaciones de puestos de trabajo de personal docente y administrativo, la ejecución de acuerdos y aprobación de reglamentos internos, y de autorizaciones y nombramientos de cargos y miembros del personal

En consecuencia, le corresponde al Rector elaborar para su aprobación por el órgano de gobierno, el presupuesto y las cuentas anuales de la universidad, previamente auditadas según se disponga en los estatutos, y la realización de las operaciones de crédito y económico patrimoniales que afecten a los bienes de la universidad.

Igualmente le corresponderá la orientación y supervisión de la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos, asegurando la eficiencia en el empleo de los recursos de la universidad.

8º. En cuanto al clima y la cultura de la institución, el rector tiene un papel importante en la política rectoral de comunicación, tanto a nivel interno como hacia los grupos de interés y a la sociedad, con el fin del reconocimiento y de necesaria transparencia institucional de la universidad.

En este sentido, el Rector deberá asimismo procurar en la institución, combinar el rigor intelectual y la ética con la tolerancia y la libertad de opinión, estimulando la creación y la innovación, así como el reconocimiento de los méritos de todos los miembros de la institución.

Asimismo, deberá contribuir a las misiones que le demanda la sociedad actual, para el desarrollo económico y social de su entorno, desarrollando actividades ligadas a la sociedad, a la transmisión y difusión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la cultura, y en la línea de los valores de la Carta Magna Europea, promover una institución abierta al mundo, a la cooperación entre los pueblos y las diferentes culturas, y el respeto a los derechos de las personas.

9º. En relación con las alianzas estratégicas de la institución, y como máximo representante de la misma, la posibilidad de actuaciones son muy extensas, dependiendo principalmente de las características personales y académicas del rector, y del propio entorno en el que opera la institución, como pueden ser las alianzas con los gobiernos regionales, con las empresas del entorno, o mediante intereses estratégicos compartidos, como es el caso de la universidad de Cantabria con el Banco Santander Universidades.

En consecuencia, como embajador y máxima representación de la institución, le corresponde la propuesta de acuerdos con otras instituciones y organismos, de ámbito local, nacional e internacional.

En definitiva la caracterización y en consecuencia, un reforzamiento de la figura del rector y de su equipo de gobierno en las líneas de actuación señaladas para un liderazgo académico, en su capacidad ejecutiva para la dirección y gobierno y de gestión de la institución, va a permitir conseguir los objetivos de buenas prácticas de buena gobernanza en las universidades, en la línea de una mayor eficacia y diferenciación en las actuaciones estratégicas de la institución, con el objetivo de alcanzar una mayor calidad y la excelencia en sus actuaciones de gobierno, y en el cumplimiento de los nuevos roles y demandas de la sociedad a la que sirve.

10º. Que la propuesta de cambio de modelo gobernanza tiene que llevar las universidades del modelo colegial, hasta el que se denomina en la actualidad de partes interesadas, conjugando la tradición de los Claustros en la organización universitaria con la existencia de un gobierno reforzado y con un creciente aumento de los expertos externos, partiendo del convencimiento de que el actual configuración los órganos de participación de la sociedad en la universidad son inoperantes o no desarrollan todo el potencial para el que fueron creados.

Con este fin, sería necesaria la refundición de los actuales Consejos de Gobierno y los Consejos Sociales, en un único Consejo de la Universidad, con un tamaño más reducido, no más de 25 miembros y bajo la presidencia de uno de sus miembros externos, y al Claustro universitario, deberían asignarle de funciones principalmente de carácter consultivo, y de participación sobre las cuestiones más relevantes de institución, como pueda ser en la planificación estratégica de la universidad, o en los informes de gestión anuales realizados por el gobierno de la universidad, así como para la elevación de propuestas al Consejo de la universidad que considere de interés para la comunidad universitaria.

En todo caso, en los órganos colegiados sería necesario reducir su número y su tamaño, y una mejor delimitación de sus atribuciones, garantizando la mayor presencia en los órganos colegiados de los representantes externos de la universidad y exigiéndoles en ellos competencia y dedicación, en equilibrio con una mayor presencia académica para las cuestiones relativas a la docencia e investigación, mediante la creación de las comisión específicas que pudieran proponerse para la asistencia del órgano de gobierno, como pueden ser: a) la Comisión permanente de gobierno, o Rectorado, o el actual Consejo de Dirección; b) los Consejos científicos y académicos, para las materias docentes, de investigación, y de transferencia del conocimiento; o c) el Consejo empresarial para proyectos específicos con las empresas y otras entidades.

11º. En cuanto a la gobernanza interna de las universidades, sería necesaria mejorar las capacidades estratégicas de los órganos directivos y por otra parte, descentralizar al máximo las decisiones de actividades de gestión operativa las, reforzando estos casos las unidades académicas o de gestión con capacidades ejecutivas en los ámbitos de la gestión, y el establecimiento habitual de la planificación estratégica alineada con la institucional, y la implantación de los contratos programa para la concreción de los objetivos de actuación, con la necesaria dotación de recursos económicos y su posterior evaluación y control de resultados.

12º. Cualquier reforma de la gobernanza debería estar por encima de cualquier planteamiento, o político sometido a vaivenes electorales, por cuanto es una cuestión estratégica de largo plazo que exige en un pacto o entre los diferentes órganos políticos con

competencias en materia educativa, por lo que debería ser fruto de una política consensuada en materia universitaria, de arriba abajo y viceversa, tanto con el gobierno central como por parte de los gobiernos regionales, en cuanto los aspectos de colaboración y coordinación de las políticas educativas y de investigación, y a nivel interno, muy importante, con una mayor participación e implicación de las partes interesadas, esto es, de los diferentes sectores de la comunidad universitaria en el proceso de reforma de las instituciones.

13º. Por último, una reforma de la gobernanza, debería ir acompañada por el compromiso de los principios de buen gobierno para la institución, como es la incorporación de las evaluaciones tanto internas como externas, nacionales o en casos internacionales, como sucede en la universidad Pompeu Fabra, que fue pionera en la evaluación por expertos internacionales y con una orientación a estándares internacionales, la priorización de la transparencia que es una de las principales responsabilidades del liderazgo del rector y de los órganos de gobierno con las decisiones que se realizan en la institución, así como de unas prácticas éticas y socialmente responsables, aparte del inexcusable cumplimiento de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, de una buena administración, con el objetivo de que el resultado de sus decisiones sean más válidos, y consecuentes con los fines de la universidad, de forma que se pueda seguir contando con la legitimidad, la confianza y el apoyo de la sociedad a la que se debe.

En todas las universidades de alto desempeño, existe una referencia de sus actuaciones referidas al buen desempeño de sus prácticas, con los elementos que hemos descrito, como pueden ser mediante el aumento de la autonomía, asociada a una rendición de cuentas y la transparencia, mediante la búsqueda de la flexibilidad y la eficacia de sus estructuras y de la toma de decisiones, con fórmulas de equilibrio entre órganos de gobierno y académicos, con la profesionalización de los directivos y gestores, y común entre todos, con la planificación estratégica como instrumento de dirección y alineamiento de los diferentes órganos y actividades de la institución.

En el caso de la universidad de Navarra, presenta unas peculiaridades por su cultura, su estructura organizativa, y una estrategia corporativa caracterizada por unas líneas estratégicas muy definidas por su misión, visión y valores de la institución, destacando respecto de su gobernanza, que su buen desempeño docente, refiriéndose a las universidades excelentes, está relacionado con “un gobierno estable y operativo, capaz de establecer prioridades, de poner en marcha con agilidad ofertas educativas(...) No tienen gobierno asambleario, y sus decisiones no están orientadas a la captación de votos”, junto con buen equilibrio entre centralización y descentralización, aplicando criterios de eficiencia y flexibilidad, para que el ejercicio de competencias se ajuste a las necesidades, y a un mejor gobierno, y por ello, consideran que disponen de estos elementos de buena gobernanza, e incluso, que es un reto conseguir que la calidad de gobierno esté a la altura de su docencia e investigación, que la consideran alta.

Este modelo de gobernanza, posible en una entidad privada y con un ideario que es el eje de su estrategia corporativa, conjuga cuatro elementos muy señalados y eficaces de su gobernanza: a) la capacidad ejecutiva del equipo rectoral para la toma de decisiones estratégicas y su priorización; b) la autonomía y descentralización de los centros y facultades

para el ejercicio de sus competencias; c) un alineamiento entre estos niveles de gobierno, con una clara definición de funciones hacia los objetivos de la institución, y d) una profesionalización de sus directivos y de los servicios externos.

En el resto de universidades públicas de alto desempeño, la universidad autónoma de Madrid presenta un aspecto destacado para explicar su buena gobernanza y desempeño docente e investigador, caracterizado por su propia percepción favorable de la autonomía y de la responsabilidad con la rendición de cuentas y transparencia, como elementos de su gobernanza, que son recogidos en su Estrategia UAM 2025 en las áreas estratégicas de buen gobierno y transparencia, que incluye entre sus acciones, revisar la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad, así como impartir la formación necesaria para mejorar la capacidad de gestión de los equipos de la universidad, y también es destacable, la adaptación de las estructuras organizativas a la mejora de la calidad en la gestión.

En una perspectiva diferente, también resalta los ejes de reforma de su gobernanza hacia la reorganización de funciones entre órganos y la adaptación de estructuras, junto con la profesionalización para la mejora de la gestión, como un denominador común en que discurre los propósitos de una buena gobernanza.

Con un planteamiento más escueto, pero con un claro propósito estratégico, la universidad de Cantabria en su plan estratégico 2019-2023, desarrolla 7 ejes, todos ellos realizados bajo el principio del Buen Gobierno, que lo traslada a la formación, a la investigación y a la colaboración con las empresas y la sociedad, y también a los otros que considera transversales, como son la internacionalización, la transformación digital, y los relativos a los estudiantes y la empleabilidad.

Pero en mi opinión, podríamos destacar el posicionamiento más claro el que realiza la universidad Autónoma de Barcelona, que reiteradamente ha expresado en los medios de comunicación y en el propio discurso de su rector (Sancho 2012, ESCRIBÁ et al 2019:182), su propósito de un gobierno más orientado al control de sus resultados, pero con una mayor autonomía en el cómo hacer las cosas, en la elección de recursos, y en el desarrollo de capacidades, con una descentralización ordenada y simplificación de procesos para hacer más ágil la organización y los costes operativos, en la línea de los tres elementos de la buena gobernanza: autonomía con descentralización, simplificación de estructuras y procesos, y con una responsabilización con la rendición de cuentas y con la transparencia.

Todos estos elementos los ha recogido en el Plan Estratégico 2030, presentado al Claustro para su aprobación el 15 de diciembre de 2016, después de un proceso participativo y colaborativo para la reflexión estratégica de lo que se quiere ser en el 2030, recoge prácticamente todos los elementos de una reforma de la gobernanza universitaria, con los límites normativos que existen en la actualidad para su desarrollo, pone de manifiesto la importancia de la planificación estratégica como un instrumento para una gobernanza eficaz, que permita crear estructuras y procesos que estimulen la participación y comunicación de los actores interesados en la actividad de la universidad, involucrándolos en los propósitos y objetivos compartidos para la institución, y garantizando una mayor autonomía y autogobierno de las

instituciones para el desarrollo de sus capacidades y recursos estratégicos con el fin de conseguir una diferenciación y una mayor excelencia institucional.

Y dando por buena la recomendación efectuada por la Comisión de Expertos Internacionales, cualquier estrategia y buenas prácticas de otras instituciones lideradas por el rector y su gobierno como las que hemos detallado, podría ser el mejor punto de partida para el desarrollo adecuado de reformas en la gobernanza de las universidades, por lo que tendría su explicación, el que existiendo una amplísima mayoría manifestándose por la necesaria reforma de las universidades, también era correlativa la percepción de un buen funcionamiento y resultados en las propias universidades, lo que podría poner de manifiesto que el objetivo deseado es más reforzar las buenas practicas que se realizan, principalmente por la dirección del rector y del gobierno que se realiza en las instituciones, que el de la propia reforma del modelo existente, o por la mejora del mismo en los aspectos principalmente ya destacados: reducción del intervencionismo del legislador a favor de la propia autonormación, y de la capacidad para definir y evolucionar las estructuras de la universidad, con el fin de posibilitar una mayor agilidad, diferenciación y desarrollo de las propias capacidades y recursos, y en esta línea, la utilización de la planificación estratégica debe ser un instrumento imprescindible de dirección, por que posibilita una financiación vinculada a objetivos previos y consensuados, la evaluación de los resultados y el cumplimiento de los mismos, y muy importante, la participación e involucración efectiva y pragmática de las partes interesadas, tanto de la propia universidad, como de los diferentes agentes externos, sociales y políticos, en definitiva, de la sociedad civil en la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABOITES,H."La educacion superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: de la comercializacion al proyecto *tuning* de competencias". Universidad Autonoma de México. Revista electronica de Ciencias Sociales. Vol 5,Nº 9, 2010.
- ACUP."Libro Blanco de la Universidad de Cataluña". Associació Catalana D'Universitats Públiques.ACUP.2008.
- ADLER,N.J. "International dimensions of organizational behavior", 2ª Ed. Boston,PWS-KENT.1991.
- ADLER,R y REID,J. "The effects of leadership styles and Budget participation on job satisfaction and job performance". Asia-Pacific Management Accounting Journal, 3 (1), pp 21-46. 2008.
- ACKOFF,R.L. "Un concepto de Planeación de empresas".Ed. Limusa-Wikey,Mexico.1972.
- AGUILAR,D."Introduction",en D. AGUILAR y A. LACSAMANA (eds). *Woman and globalization*, Nueva York: Humanity Books.2004
- AGUILAR-BUSTAMANTE,M.C y CORRE-CHICA,A. "Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura". Universitas Psychologica, vol 16 ,nº1, pp 1-13. Pontificia Universidad Javeriana.Colombia.2017.
- AKTOUF,O. "El simbolismo y la cultura de la empresa;de los abusos conceptuales a las lecciones de campo" En Ad-minister,1.Medellin:EAFIT.2002.
- ALBROW,M. "The Global Age". Cambridge,Polity Press.1997.
- ALCANTARA SÁEZ,M. "El oficio de Político".Ed. Tecnos,2012.
- ALDAS,J; ESCRIBÁ,A; IBORRA,M y SAFON,V. "La Universidad Española.Grupos Estratégicos y desempeño.Fundacion BBVA.Bilbao.2016
- ALDEANUEVA,I."Los grupos de interés en el ámbito de laa responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico". Anuario jurídico y económico escurialense, nº 46. 2013.
- ADLER,N. "Cross-Cultural Management: Issues to be Faced". International Studies of Management and Organization,13, pp 7-45.1983.
- ADLER,N y BARTHOLOMEW,S. "Managing globally competent people". Academy of Management Executive, 6(3), pp 52-65.1992.
- AGUILAR,M. "Ciberontología.Identidades fluidas en la era de la información". Aparterey, nº 23.Barcelona.2002.
- ALFONSO X " El Sabio". "Antología.Parte Cuarta.Las siete Partidas". Ed. Orbis,1983.
- ALLPOTRT,G."Teorias de la Personalidad"" .Ed. Eudeba.1967.

ALMARAZ,F. "Implicaciones del proceso de transformación digital en las Instituciones de Educación Superior.El caso de la Universidad de Salamanca". Cordoba, España: Ediciones Universidad de Cordoba.2016

ALMARAZ,F; MAZ,A y LOPEZ,C. "análisis de la transformación de las Instituciones de Educación Superior.Un marco de referencia teórico". EDMETIC, Revista de educación Mediática y TIC,6 (1), pp 181-202.2016.

ALONSO,C ."Al contrario. Sobre Liderazgo, Globalización e Injerencia". Ed. Espasa calpe,S.A. 2001.

AMERICAN ASSOCIATION OF UNIVERSITY PROFFESORS." 1940 Statement of Principle on Academic Freedom and Tenure with 197 Interpretive Comments".2006.Disponible en <http://www.aaup.org/file/principles-academic-freedomtenure.pdf>.

ANDREWS, K.R "El concepto de estrategia en la empresa", Universidad de Navarra, Pamplona. 1997.

ARGANDOÑA,A."Directivos con valores, empresas con valores. Adell,R; Corona,J; Guarner,F; Tomas,T (ed) Dirigir en el siglo XXI, Deusto, Bilbao,2002.

ARENT,H."La vida del espíritu. El pensar ,la voluntad y el juicio en la filosofía y en la politica".Centro de Estudios Constitucionales.Madrid.1984.

ARES,A. "El liderazgo de los equipos de trabajo" en "Estrategias de liderazgo y desarrollo de las personas en las organizaciones" Raul de Diego Vallejo y Raquel de La Fuente Anunciabay (Coord).Editorial Piramide, pp 167-175. 2007.

ARIAS,A ."El Regimen Economico y Financiero de las Universidades Publicas". (3ªd).Ed. Amarante.2015.

ARIAS,A. "La supervisión de las actividades de carácter económico del Consejo Social". www.aedun.es>stories>Alicante7>ANTONIO ARIAS. Consultado 28/08/2019

ARISTOTELES."La Política".Coleccion Austral.Ed Espasa Calpe.1985.

AVOLIO,B.J y BASS,B.M ."Multifactorleadership Questionnaire (3 Ed).Palo Alto, CA:Mind Garden.2004.

AVOLIO,B.J ; ZHU,W; KOH,W y BHATIA,P. "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". Journal of Organizational Behavior,951-968.2004.

A XELROD,R "Terms of Engagement:Chaning the way Change Organizations".N.Y:Berret-Koehler Publishers,2000.

BALL,S. "Politics, and Policy Making in Education: Explorations in Policy Sociology". Londres: Routledge.1990.

BALL,S. "The Education Debate". Bristol,R.U; Policy Press.2008.

BANCO MUNDIAL.Gestión de la Educacion.2018. Recuperado de www.bancomundial.org>brief>education-management.

BANCO MUNDIAL. Aprender para hacer realidad la promesa de la Educación. Panorama General. 2018. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org>

BANCO MUNDIAL. Panorama Educativo del Banco Mundial: Capacidad de gestión y prestación de servicios (inglés). Panorama de la Educación del Banco Mundial. Washington, D.C. Grupo del Banco Mundial. 2018. Recuperado de <https://documents.worldbank.org/curated/en/280321541077.578901>

BARNETT, R. "Claves para entender la Universidad. En una era de supercomplejidad". Ediciones Pomares, S.A. 2002.

BASS, B.M. "Bass y Stogdills Hand book of leadership: Theory, research and managerial applications (3 Ed). New York: Free Press. 1990.

BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. "Organizational Description Questionnaire". Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. 1990.

BASS, B.M. y RIGGIO, R.E. "Transformational leadership". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.

BASS, B. y RIVAS, C. "Liderazgo Transformacional". New Jersey Earbaum. Associate. 2006.

BATTISTONI, R. "Civil Engagement across the curriculum: A resource book for service-learning. Faculty in All Disciplines. Providence. 2004.

BECK, U. "¿Que es globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización". Ed. Paidós, Barcelona. 1998.

BEIJERSE, R. "Questions in Knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon". Journal of Knowledge Management, 3, pp 94-109. 1999.

BELTRAN HEREDIA, V. "Los orígenes de la Universidad de Salamanca". Ediciones Universidad de Salamanca. 1953.

BENNIS, W.G. "Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority". Administrative Science Quarterly, 259-302. 1959.

BENNIS, W. y NANUS, B. "Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós, Barcelona, 2000.

BERLO, D. "El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica". Librería El Ateneo, Editorial SA. Buenos Aires. 1970.

BERMEJO, J.C. "La maquinación y el privilegio. El gobierno de las universidades". Ediciones Akal, S.A. 2011.

BETANCOR, A. "L'expérience espagnole en matière d'administrations indépendantes". Etudes et Documents 52, pp 414-415. 2001.

BLACK, S.A.; GROOMBRIDGE, J.J. y JONES, C.G. "Liderazgo y efectividad en la conservación: Encontrar una mejor manera de liderar". Conservation Letters, 4, 329-339. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1111/j.1755-263X.2011.00184>

BLANCH, J. "Liderazgo autentico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement". Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. Madrid. 2018.

BLANCHARD, K. y JHONSON, S, "El ejecutivo al minuto: nuevas técnicas de dirección", Grijalbo 6ª ed, Barcelona. 1986.

BLAKE, R.R y MOUTON, J.S. "The managerial Grid". Houston: Gulf. 1964.

BLAKE, R.R y MOUTON, J.S. "Managerial Grid". Houston: Gulf. 1964.

BLEIKLIE, I y KOGAN, M. "Organization and Governance of Universities". Higher Education Policy, 20, 477-493. 2007.

BOLIVAR, A. "El liderazgo compartido segun Peter Senge". En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Direccion de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero, pp 459-471. 2000.

BOURDIEU, P. "Intelectuales, política y poder". Buenos Aires, Eudeba. 2000

BOUMAN, C. "Strategic in Practice". Prentice Hall. 1998.

BOUMAN, C "Strategy workshop and top team commitment to strategic chance" Journal of managerial Psychology, vol 10, y BOUMAN, C. "Strategy in practice", Prentice Hall. 1998.

BRODBECK, F.C; CHHOKAR, J.S y HOUSE, R.J "Culture and leadership in 25 societies: integration, conclusions and future directive. In J.S Chhokas, F.C. Brodbeck y R.J. House. Culture and leadership across the world. The global book of in depth studies of 25 societies, pp 1023-2084. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

BOHORIS, G.A y VORRIA, E.P. "Leadership versus management". Lund University. 1995.

BONO, J.E y JUDGE, T.A. "Personality and transformational and Transactional leadership: A meta-analysis". Journal of Applied Psychology, 89 (5). 2004.

BOYETT, J y BOYETT, J. "Lo mayor de los gurus". Barcelona: Ed. Gestio. 2000.

BROWN, M. "Six Trajectories for Digital Technology in Higher Education". EDUCASE Review, 50 (4), pp 16-28. 2012..

BROWN, J.S y DUGUIT, "Organizational Learning and Communities of Practice: towards a unified view of working, learning and innovation", Organization Science, special issue: organizational learning Published by informs, 40-57, 1991. 693-710. 2007.

BRYMAN, A. "Charisma and Leadership in Organisations". Londres: Sage. 1996.

BRYMAN, A. "Effective leadership in Higher Education". Research and development Series. Leadership Foundation for Higher Education. U.K. 2007.

BRYMAN, A. "Leadership in organization". En S. Clegg, C. Hardy y C. Nord, Managing Organizations: Current Issues, pp 276-292. Thousand Oaks: Sage. 1996.

BOURDIEU, P. "Intelectuales, politica y poder". Buenos Aires, Eudeba. 2000.

BOYATZIS, R y SALA, F. "Assessing Emotional Intelligence Competencies". January 20 th. On line: <https://www.ei.consortium.org/reseach/assessing>

BROWER, J. "Reflexiones en torno a la re-afirmación del sentido de la Universidad". *Revista Internacional Investigaciones Ciencias Sociales*, Vol. 10 nº 2, pp 213-229, diciembre 2014.

BRUNNER, J.J. "Gobierno universitario: elementos históricos, mitos distorsionadores y experiencia internacional". Cox, Cristian (ed) *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*. Santiago: FLACSO, pp 29-50. 1990.

BRYMAN, A. "Charisma and Leadership: The triumph of hility and fierce resolve". *Harvard Business Review*, vol 79, pp 66-76, enero. 2001.

BUENO, E "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Pirámide 5ª ed, Madrid. 1996.

BUENO, E. "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*. 164, pp 207-229. 1998.

BUENO, E. et al. "Gestión del conocimiento en Universidades y Organismos Públicos". Universidad Autónoma de Madrid. Consejería de Educación. Dirección General de Investigación. Elece Industria Grafica. 2003.

BURNS, J.M "Leadership". New York and London: Harper & Row. 1978.

BURNS, J.M. "Transforming leadership: A new pursuit of happiness". New York: Publisher Group West. 2003.

BURNS, J.M y STALKER, G "The management of innovation". Tavistock. 1965.

BYRNE, G.J, BRADLEY, F. "Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style". *Journal of Business Research*, 60, 168-175. 2007.

CALVO DE MORA, A; CRIADO, F y PIZARRO, M. "Situación y perspectiva para el Siglo XXI de la investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, Vol 12, nº 1, pp 43-68. 2003.

CARLEY, M "Rational Techniques in Policy Analysis". Aldershot, R.U: Gower. 1980.

CARROL, G.R y TEO, A.C. "On the Social Network of Managers". *Academy of Management Journal*, vol 39, nº 2. 1996.

Carta de Derechos Humanos de la Unión Europea. Recuperado de www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text

CASTELLS, M. "Internet y la Sociedad Red". Ed. La Factoría, 14, 15. 2001.

CASTRO, A. y NADER, M. "Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar". *Boletín de Psicología*, 82, pp 45-65. 2004.

CASTRO, A y NADER, M. "La evaluación de los valores humanos mediante el Portrait Values Questionnaire". *Interdisciplinaria*, 23 (2), pp 155-174. 2006.

CASTRO, D y ION, G. "Dilemas en el gobierno de las Universidades Españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración". *Revista de Educación*, nº 355, pp 161-183. 2011.

CERNY,P.G. "Paradoxes of the Competition State: the dynamic of political globalization".Government and opposition, 32, pp 251-271. 1997.

CLARK,R "The Higher Education System.Academic Organizational in Cross-National Perspective".Berkeley, University of California Press.1983.

CLARK,R."Creando universidades emprendedoras en Europa". *Revista Valenciana D'Estudis Autonomics*,num. 21/1997, extraordinario de la XXIII Reunión de Estudios Regionales, pp 373-391.1997

CLEGG,S y McAULEY,J."Conceptualizacion de la gerencia media en la educacion superior: un discurso multifacetico". *Journal of Higher Education Policy and Management*,27,9-34, <http://dx.doi.org/10.1080/03075070701685114>.Recuperado el 28/08/2019 en https://www.scirp.org/html/2-2330076_57195.htm.2005.

COEN,E. "Educación, Eficiencia y Equidad: una difícil convivencia" . Disponible en [www.oei.es>educacion eficiencia equidad cohen](http://www.oei.es/educacion/eficiencia-equidad-cohen)

COHEN,W. "The art of Leader". Engelwood Cliffs, N.Y: Prentice Hall. 1990.

COMISION EUROPEA (COM 2006). Comunicacion de la Comision al Consejo y al Parlamento Europeo: Cumplir la agenda de modernizacion para las universidades: educacion, investigacion e innovacion.2006.

COMISION EUROPEA. Comission staff working document. Progress towards the Lisbon objectives in education and training.Report base on indicators and benchmarks. 2010. Recuperado de <https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/progressreport06.pdf>

COMISION EUROPEA (COM 2011). Comunicacion de la Comision Europea : una agenda para la modernizacionde los sistemas de educacion superior de la UE.2011.

COMISION DE EXPERTOS INTERNACIONALES DE LA EU2015." Audacia para llegar lejos: universidades Fuertes para la España del mañana". MECD, 21 septiembre 2011.

COMISION MIXTA DE GOBERNANZA UNIVERSITARIA. " Documento de reflexion para la Gobernanza y los Organos de Gobierno de las Universidades". MECD, 24 octubre 2011.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. "Our Global Neighbourhood". Oxford: Oxford University Press.1995

COMISION PARA EL ESTUDIO DE LA GOBERNANZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE CATALUÑA."La mejora de la gobernanza universitaria en Cataluña. Retos, propuestas y estrategia" Generalitat de Cataluña.2012.

CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.SECRETARIA. "Estudio propuesta de elementos comunes para las autonomias reguladoras de los Consejos Soiales de las Universidades Publicas españolas".(Editor: ACOSTA RODRIGUEZ,M.A; BOQUERA AMIL,V. Director). Las Palmas de Gran Canaria.2010.

CONNORS,R y SMITTH,T. "Change the Culture Change the Game". Penguin Group Inc,N.York.2011.

CHAVES,J.M."Organizacion y gestion de las universidades publicas".Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias,PPU.1993.

CHAVES,J.M."La Universidad Publica al derecho y al revés". Ed.Evergrafica.2002.

CHIAVENATO,I."Introduccion a la Teoria General de la Administración". Colombia: McGrawHill.1995.

CLARK,B.R. "Creating Entrepreneurial Universities:Organizational Pathways of Transformation". Oxford:IAU Press,Pergamon-Elsevier.1998.

CLARKE,J y NEWMAN,J. "The Managerial State: Power,Politics and Ideology in the remaking of Social Welfare".Londres:Sage.1997.

COLLINS, J, C. "Level 5 Leadership:The Triumph of humility and fierce resolve", Harvard Business Review,vol 79, pp 66-76, enero 2001.

COLLINS,J.C. y PORRAS,J.I. "Built to last: Successful Habit of Visionary Companies". Nueva York:Perseus Book,1997.

COMISION DE EXPERTOS DEL MECD. "Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español".Ministerio de Educación, Deporte y Cultura.Madrid.2013.

COMISION EUROPEA. "La Gobernanza Europea: un libro blanco". Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Comision Europea.2001.

COMISION EUROPEA. El papel de las Universidades en la Europa del Conocimiento. Bruselas. 2003.

COMISION EUROPEA (COM 2011). Comunicación de la Comision Europea: una agenda para la modernización de los sistemas de educación superior de la UE. Recuperado de <http://www.comunicacion> de la Comisión Europea (com2011)567final: una agenda para la modernización de los sistemas de educación superior de la UE.2011.

COMISION EUROPEA (COM 2013). Comunicación de la Comision al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico ySocial Europeo y al Comité de las Regiones. Apertura a la Educación: Docencia y aprendizajes innovadores para todos a través de las nuevas tecnologías y recursos educativos. Bruselas. 2013.

COMISION EUROPEA. Dar forma al futuro digital de Europa. La estrategia digital de Europa. 2020. Recuperado de [www.https://ec.europa.eu/digital-agenda/eu](https://ec.europa.eu/digital-agenda/eu)

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS (CRUE) Y GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (GUNI).Boletin de Educacion Superior nº 16,2002.

CONGER,J. "Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research". Leadership Quarterly,10, 2, pp 145-179.1999.

CONGER,J y KANUNGO,R.N. "Toward a behavioral thory of chaarismaatic leadership in organizational settings". Academy of Management Review,12, pp 637-647.1987.

CONGER,J.A y KANUNGO,R.N "Charismatic leadership in organizations:perceived behavioral attributes and their measurement". Journal of Organizational Behaviour,15, pp 439-452.1994.

CONNORS,R y SMITH,T. "Change the Culture Change the Game".Penguin Group Inc,N.York.2011.

CONTRERAS,F. y BARBOSA,D. "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional:implicaciones para el cambio organizacional".Revista Virtual Universidad Catolica del Norte, (39).2013.

CONTRERAS,F; BARBOSA,D; JUAREZ,F y URIBE,A.F."Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial como criterio de responsabilidad social en empresas colombianas del sector Salud".Revista Argentina de Clinica Psicologica,XIX, pp 173-182. 2010.

CONVENCION INSTITUCIONES EUROPEAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR. Perfilando el Espacio Europeo de Educacion Superior.Salamanca.2001.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES y FUNDACION UNIVERSIDAD-EMPRESA. "Órganos de gobierno de la universidad". Ed. Fundacion Universidad-Empresa. Madrid. 2015.

CONSIDINE,M. "Making public policy". Cambridge-Polity Press.2005.

CORONEL,J."Gestion escolar.Direccion de Centros y aprendizaje organizativo. Dificultades,contradiciones y necesidades". III Congreso Internacional sobre Direccion de Centros Educativos. ICE. Universidad de Deusto.2000.

CORONEL,J. "La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en Centros Educativos".Universidad de Huelva.2002.

COOPERS and LIBRAND. "El capital humano".Cuadernos de cinco días.1994.

COVEY,S.M y MERRILL,R.R. "EL factor confianza.El valor que lo cambia todo". Ed. Paidos.2007.

CROCKETT,W."DynamicSubordinancy".Training and Development Journal,35 (5),155-164.1981.

CRUE."Saludo-Crue". Disponible en <https://www.crue.org/pages>

CRUE-FUNDACION CYD: "Nuevo curso, nuevos retos". Entrevista con Jose Carlos Gomez Villamandos, presidente de la CRUE, para conocer los retos de la comunidad universitaria ante el Covid-19. Disponible en <https://www.fundacioncyd.org>agenda>nuevo-curso-launiversidad>

CUADRA,A y VELOSO,C. "Liderazgo, clima y satisfaccion laboral en las Organizaciones" Universum (on line) 22 (2). Recuperado de <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci>

CUADRADO,I y MOLERO,F. "Liderazgo transformacional y genero: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas". Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones,18 (1),pp 39-55.2002.

DAFT,R ."La experiencia del liderazgo". (3ª Ed.).Mexico D,F : Thomson Learning.2006.

DALE,R."Specifying globalization effects on national policy: a focus on themechamism". Journal of Education Policy,14(1),pp 1-17.2006

DALE,R. "Los efectos de la Globalizacion en la politica nacional: un analisis de los mecanismos". Globalizacion y educacion: textos fundamentals. Buenos Aires: Miño y Davila, pp87-114.2007

DÁLESSIO,F. "The influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers Leadership Styles: An Initial Study". Journal of CENTRUM Cathedra,1 (1).2008.

DÁLESSIO,F. "Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica". Mexico D.F,Mexico: Pearson Education Prentice Hall.2009.

DÁLESSIO,F. "Liderazgo: ¿Mito o realidad?. CENTRUM.Centro de Negocios. Recuperado de [https://www.academia.edu/24437707/liderazgo Mito o realidad 1](https://www.academia.edu/24437707/liderazgo_Mito_o_realidad_1)

DAVIES,J; HIDES,M.T yCASEY,S. "Liderazgo en Educación Superior.Gestion de calidad total,12,1025-1030. Disponible en <https://dx.doi.org/10.1080/09544120120096197>.

DE BOOER,H & FILE,J. "Higher education governance reforms across Europe". Centre for Higher Education Policy Studies,University of Twente.Brussels: European Centre for Strategic Management of Universities. Disponible en <http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>

DECLARACION DE INDEPENDENCIA DE ESTADOS UNIDOS. Disponible en [https://es.wikipedia.org>wiki>editada](https://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_de_independencia_de_Estados_Unidos)

DEEM,R; HILLYARD,S y REED,M ."Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism". Oxford: Oxford University Press.2007

DE LA CRUZ,A. "Lecciones de Historia de las Universidades". Ed. Civitas, S.A. 1987.

DEL AGUILA,R y CHAPARRO,S. "La republica de Naquiavelo". Ed.Tecnos (Grupo Anaya), Madrid, 2005.

DELGADO FERNANDEZ,S." Sobre el concepto y el estudio del Liderazgo Politico".Psicologia Politica,Nº 29,pp7-29.2004.

DEL SORDO,C; ORELLI,R.L; PADOVANI,E y GARDINI,S." Evaluación del desempeño global en las Universidades: una aplicacion del Balanced Scorecard".Procedia-Social and Behavioral Sciences,46,4793-4797.<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.0636>.

DE QUINTO,M. "Notas desde la trinchera". Ed.Planeta S.A. 2019.

DERRIDA, J ."La Universidad sin condicion". Madrid: Trotta.2001/2010.

DESS, G y MILLER, A "Strategic management", Mc Graw-Hill, Nueva York, 1993.

DICKINSON,P y SCIADAS,G. " Access to the information highway". Statistics Canada analytical paper series, nº 9 october.1996.

DINH,J.E; LORD,R.G;GARDNER,W.L;MEUSER,J.D;LIDEN,R.C;y HU,J. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives".The Leadership Quarterly,25,36-62.Recuperado <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>.

DOMINGUEZ ,J.C. "La crisis universitaria".Conferencia dictada en sesion solemne por el academico de Numero, Excmo.Sr.Dr. Juan Dominguez Fernandez de Tejerina, el día 18de abril.

Academia de Ciencias Veterinarias de Castilla y Leon.Universidad de Leon, Servicio de Publicaciones. 2018.

DOMINGUEZ-BERRUETA DE JUAN,M.A y NEVADO-BATALLA,P.T. “Reflexiones sobre educación y derecho: algunas cuestiones pendientes” en *El nuevo derecho administrativo: libro homenaje al prof.Dr.Enrique Rivero Ysern* (Coordinadores: Angel *SANCHEZ BLANCO*, Miguel Angel *DOMINGUEZ BERRUETA DE JUAN* y Jose Luis *RIVERO YSERN*). Ratio Legis Librería Jurídica, pp 471-494.2001.

DROUILLARD,S y KLEINER,B “Good” Leadershiip”.Management Development Review,9,30-33. 1996. <https://www.doi.org/10.1108/09622519610131554>.

DRUCKER,P. “The practice of Management”. Harper and Row.N.York.1954.

DRUCKER,P.” La innovacion y el empresario innovador”. Ed. Edasa,Barcelona.1986.

DRUCKER,P. “La gerencia en la sociedad futura”. Ed. Norma . Bogota.2002.

DUPARC,P.T. “Evolution in the c-suite organizations maximize growth opportunities: The Chief Digital Officer takes centre stage”. Boyden’s Global Technology and Digital Practice. Disponible en http://www.boyden.com.media/8602/27/global_global_technology_digit_index_htm

EAGLY,A.H. “Achieving relational authenticity in leadership:Does gender matter?”. The Leadership Quarterly,16, pp 459-474.2005.

EAGLY,A.H y JHONSON,B.T. “Gender and Leadership:a meta-analisis”.Psychological Bulletin,108,pp 573-598.1990.

EASTON,D. “The Political System”. Nueva York: Knopt.1953.

ECKEL,P. “The role of share governance in institutional hard decisions: enabler or antagonist”. The Review of Higher Education, Charlottesville, 24, nº 1, pp 15-39.2000.

ELMORE,R.F. “Leadership as the practice of improvement” En Pont.BDNuche y D.Hopkins (Eds).Improving School Leadership (pp 37-68).Paris:OCDE.2008.

ESCRIBÁ,A; IBORRA,M y SAFON,V. Modelos de Direccion Estrategica en las Universidades Españolas de alto desempeño”. Fundacion BBVA.Bilbao.2019.

ESSAWI,M. “El modelo de confrontacion de valor”.International Leadership Journal, vol4, nº 2. 2012.

ESSAWI,M y TILCHIN,O. “Un modelo de cambio de cultura de gestion del conocimiento”. American Journal of Industrial and Business Management,Vol 3,nº 5, pp 467-471.2013.

ESPINOSA,J.C; CONTRERA,F y BARBOSA,D. “Practicas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos”. Escuela de Administracion,Universidad del Rosario.Colombia.

ESTERMANN,TH y NOKKALA,T.”University Autonomy in Europe.In Exploratory Study”. EVA Publications.2009.

ETZIONI,A. “The responsive Communitariam Platform; Rights and Responsibilities”. The Responsive Community,vol 2,nº Q.1992.

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (EVA). "Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior. Perfilando el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. 2001.

EVANS, M. "The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance*, 5 (3), pp 277-298. 1970.

EVANS, R y RUSSEL, P. "The creative Manager". London. Unwin Paperbacks. 1989.

FENWICK, M. "The Change Factor". Ed. The Change Factor Books. 2014.

FERNANDEZ-CARRION, M-H. (Ed). "Educación actual. Entre el pasado y el futuro". Ed. Torres Asociados. Mexico. 2018.

FERNANDEZ, F; MORENO, A; TOPA, G y GARCIA, M. "Los retos del liderazgo en una industria digitalizada". Congreso Iberoamericano de Ingeniería y tecnología. CIBI-TEC 2017.

FERRER, J. "Cambiamos las organizaciones. Como activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo en las organizaciones". Ed. Planeta S.A. 2018.

FIEDLER, F.E. "A contingency Model of Leadership Effectiveness. In advances in experimental social psychology, 1, 149-190. 1964.

FIEDLER, F.E. "Engineer the job to fit the manager". *Harvard Business Review*. 1965.

FIEDLER, F.E. "Liderazgo y administración efectiva". Chemiers, Martin. M (Coaut). Ed. Mexico: Trillas. 1983.

FINKELSTEIN, S y HALEBLIAN, J. "Understanding Acquisition Performance: The role of transfer effects". *Organization Science* 13 (1), pp 36-47. 2002.

FOCAULT, M. "Governmentality". Chicago: University of Chicago Press (Trad, cast: "La gubernamentalidad", en M. FOCAULT y otros: *Espacios de Poder*. Madrid. La Piqueta. 1991.

FREITAS DO AMARAL, D. "Curso de Direito Administrativo". Ed. Livraria Almedina. Coimbra. Portugal. 1998.

FUNDACIÓ AMICS DE LA UPC-UNIVERSITAT POLITECNICA DE CATALUNYA. Rosa Nonell (Ponente). "Transparencia y Buen Gobierno. La rendición de cuentas (accountability) en una sociedad avanzada. El posicionamiento de las universidades. Editorial Icaria. Barcelona. 2002.

FUNDACION CYD y CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE). "La Gobernanza de la Universidad y sus entidades de investigación e innovación". Estrategia Universidad 2015. 2010.

FUNDACION UNIVERSIDAD-EMPRESA. "Organos de gobierno de la Universidad". Ed. Fundación Universidad-Empresa en colaboración con el Consejo de Universidades. Madrid, 1997.

FRANZÉ, JAVIER. "Que es la política?. Tres respuestas: Aristoteles, Weber y Schmitt.". Ed. Catarata. Madrid. 2004.

FREEMAN, R. "The Youth Sub Market Problem at Y2K". Preparing Youth for the 21st Century. OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo. Paris. 1999.

FREITAS DO AMARAL, D. "Curso de Direito Administrativo". Ed. Almedina, 3ª ed. 2006.

FRENCH,J.R.; RAVEN,B y CARTWRIGHT,D. "The bases of Social Powwer".Classics of Organization Theory, nº 7.1959.

FRY,L.W."Towards a theory of Spiritual Leadership".The Leadership Quarterly,14,693-727.2003.

FRY,L.W y COHEN,M.P. "Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended workhours cultures". Journal of Business Ethics, 84, pp 265-278. 2009.

FUNDACION CYD: "Internalizacion y digitalización, deafios de la universidad española ante la pandemia". Encuentro virtual de 5 rectores de la universidades españolas para debatir sobre los retos y desafíos de la educación superior en el marco de la Covid-19. 14 octubre 2020. Disponible en <https://www.fundacioncyd@fundacioncyd.org>

FUNDACION USAL."Estudio de Buenas Practicas en Transferencia del Conocimiento". Fundacion Universidad de Salamanca, 2009. Disponible en http://www.fundacion.usal.es>documentos>estudio_mejores_practicas.pdf.

FURNHAM,A y CRUMP,J. "Personalidad y nivel de gestion: rasgos que diferencian los niveles de liderazgo".Scientific Research.Psychology. vol.06.No 05.2015.

GALFO.A.J y MILLER,E. "Interpreting education " (3º Ed) Brown educational serie.1975.

GAMERO,E y FERNANDEZ,S. "Manual basico de Derecho Administrativo". Ed Tecnos.2009

GANGAS-CONTRERAS,F; PEREZ,A y MANSILLA,J. "Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximacion teorica".Utopia y Praxis Latinoamericana, v.23, n.83.123-126, junio.2019.

GARCIA DE ENTERRIA,E (1988). " La autonomia universitaria" En Revista de Administracion Publica,nº 117.1988.

GARCIA CARREÑO,I. "Una visión del liderazgo educativo". Disponible en [https://www.institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma % 20 invitada.pdf](https://www.institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf).

GARCIA DE ENTERRIA, E y FERNANDEZ, T.R. "Curso de Derecho Administrativo". Civitas Ediciones,S.L. Madrid.2002.

GARCIA Pelayo,M. "Idea de la Política y otros escritos".Centro de Estudios Constitucionales". Madrid.1983.

GARDNER,W.L. y AVOLIO,B."The charismatic relationship: A dramaturgical perspective". Academy of Management Review, 23 (1) pp 32-58. 1998.

GELLNER,E. "Conditions of Liberty: Civil Society and its Rivals".Londres, Penguin.1993.

GERORGE,A.L. "The operational code: a neglected approach to the study of political leaders and decisión making". International Studies Quarterly,13,junio,190-222.1969.

GEORGE,B y SIMS,P. "El autentico Norte". Ed. LID Editorial Empresarial,SL.2009.

GEORGE,B; SIMS,McLEAN,A y MAYER,D. "Discovery your authentic leadership". Harvard Business Review, nº 85,pp 129-138.2007.

GERSTNER,C.R y DAY,D.V." Cross-cultural comparision of leadership prototypes". Leadership Quarterly, 5(2), pp 121-134. 1994.

GIBB,C.A. "Leadership". In Lindzey, G y Aronson, E (Ed). "The handbook of social psychology", vol 4, (2nd ed). Reading MA: Addison-Wesley, pp 205-283. 1969.

GIBBS,P. "El concepto del aburrimiento profundo:aprender de los momentos de visión". Estudios en Filosofía y educación 30,601-613. <http://dx.doi.org/10.1007/S11217-011-9256-5>.

GIDDENS,A. "The construction of Society, Outline of the Theory of Structuration". Oxford:Polity Press.1997.

GIDDENS,A. "Consecuencias de la modernidad". Ed. Alianza Universidad.Madrid.1990.

GILLIES,D."Educational Leadership and Michel Foucault".Londres:Routledge.2013.

GIOIA,D.A y CHITTIPEDDI,K. "Sensemaking and sensegiving in Strategic Change Initiation". Strategic Management Journal,12 (6),433-448.1991.

Glasgow Declaration-European University Assotiation. EUA.2005. Disponible en <https://www.eua.eu/resources/publications/629.glasgow-declaration>.

GOBIERNO VASCO. "Transferencias en materia de universidades.Balance de la experiencia en la Comunidad Autónoma del País Vasco". Conferencia pronunciaa en el II curso sobre Régimen Jurídico de las Universidades Publicas.Universidad de Salamanca, 26 de febrero de 1993. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.Vitoria-Gasteiz.1993., 52, pp 269-285. 1999.

GONZALEZ-ROMA,V y PEIRÓ,J.M. "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo". Revista Psicología General Aplicada.

GORRITI BONTIGUI,M. "Evaluacion y Prediccion del Liderazgo Público".2009.

GRAEFF,C. "The situational Leadership Theory: A critical vew". Academy of Management Review,8 (2),285-291.1983.

GRAEN,G.B. "Role-making processes within complex organizations"en M.D.Dunnette (Ed) Handbook of industrial and organizacional psychology, pp 1201-1245.Chicago: Rand Mc Nally. 1976.

GRANOVETTER,M.S. "The strength of weak ties". American Journal of Sociology,vol 78,nº 6.1973.

GRANT, R.M "Dirección estratégica.Conceptos, técnicas y aplicaciones". Thomson-Civitas 2ª ed, Madrid. 2004.

GRATTAN, L "Building companies founded on people", Financial Times Mastering Management 2000." Living Strategy: putting people at the heart of corporate purpose", Prentice Hall, Londres. 2000.

GREEN,S y COOPER,P. "Sage,Visionary,Prophet and Priest leadership Styles of Knowledge Management and Vision". G.Hamel,pp173-93.1998.

- GREENFIELD,T. "Theory about organizations: Anew perspective and its implications for school". En Bush et al.(Ed): London:Harper,pp154-171.1984.
- GRINT,K. "A history of leadrship". The Sage handbook of leadership.Ed Alan. Bryman,David Collison.London:Sage.2011.
- GROON,P. "The making educational leaders".London:Cassell.1999.
- GOLEMAN, D "Inteligencia emocional", 19 ed, Barcelona.1997.
- GOLEMAN,D; BOYATZIS,R y ACKEE,A. "The new leaders". Boston;Harvard Business School Press.2002.
- GOMEZ,C. "Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos recientes". Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología,2 (2), pp 61-77.2002.
- GOMEZ BAHILLO, C y GOMEZ CAMPILLO, M. "Retos y cambios en la organización universitaria. Hacia un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje". Revista Internacional de Organizaciones, nº 13, diciembre , pp 85-109.2014.
- GONZALEZ,T ; GUILLEN,M. "Leadership etical requirement in TQM implementation". The TQM magazine, vol 14 issue 3, pp 150-164. 2002.
- GUTIERREZ-SOLANA,f. "El gobierno de las Universidades desde la perspectiva de los retos inmediatos de la educación superior".La Cuestion Universitaria.Boletin Electronico de la Catedra UNESCO de Gestion y Politica Universitaria-Universidad Politecnica de Madrid.2016. Disponible en [https://www.polired.upm.es/index.php/la cuestión universitaria>articles](https://www.polired.upm.es/index.php/la%20cuesti%20n%20universitaria/articles)
- GUY PETERS y PIERRE,J." Porque ahora el interés por la Gobernanza?", en (Coord) Agusti Cerrillo i Martinez ,"La Gobernanza hoy:10 textos de referencia, INAP.2005.
- HANGREAVES;A y FINK,D." El liderazgo sostenible".Madrid:Morata.2008.
- HAX, A, C; MALUF, N "Estrategias para el liderazgo competitivo". Granica,Buenos Aires 1997.
- HAMEL, G y PRAHALAD, C.K "Competing for the future", Harvard Business School Press 1994, y HAMEL,G "Preparando el futuro", Gestion 2000, Barcelona. 1997.
- HANDSCOMBE,R.S y NORMAN,P.A."Liderazgo Estrategico.Los eslabones perdidos". Ed. McGraw-Hill.1992.
- HANDY,C "Beyond certainly:the changing words of organization".Boston: Harvard Business School Press.Ed. en castellano en Ed. Apostrofe, Barcelona.1997.
- HARGEAVES,A. "Profesorado, cultura y posmodernidad". Ed. Morata.Madrid.1996.
- HARVARD BUSINESS PUBLISHING. "La Universidad de Harvard revela como ser un líder eficaz". Disponible en [https://www.noticias universia.edu.uy/educación/noticia/2016/09/22/1143837](https://www.noticiasuniversia.edu.uy/educaci%20n/noticia/2016/09/22/1143837)
- HASLAM,S.A. "Psychology in Organizations: The social identity approach". 2ª Ed.Londres:Sage.2004.
- HASLAM,S.A ; REICHER,S y PLATOW,M.J en Molero, Fernando y Morales, Jose Francisco (Eds). "Liderazgo: Hecho y ficción". Ed.Aianza Editorial, pp 77-116.Madrid 2011.
- HAX,A.C y MAJLUF,N.S."Estrategias para el Liderazgo Competitivo".Granica.Buenos Aires.1997.

- HENRI,F." General and Industrial Management". Ed. Martino Fine Books.March 2013.
- HERMOSILLA,D; AMUTIO,A; DA COSTA,S; PAEZ,D;."El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo".Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,Vol 32 (pags. 134-143).2016.Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii.10/07/2019>
- HENRY LEE III. "Elogio funebre de Henry Lee III a George Washington". <https://es.wikipedia.org>George> Washington.
- HERSEY,P y BLANCHARD,K.H. "So you want to know your leadership style".Training and Development Journal,28 (2), 22-37.1974.
- HOFER,E.H ;MURRAY,E.A,Jr y PITTS;r.A. "Strategy Management". West, San Francisco.1980.
- HOGAN,R. "La personalidad yel destino de las organizaciones"Macwah, New Yersey: Lawrence Erlbaum.2006.
- HOOG,M.A. "A social theory of Leadership ".Personality and Social Psychology Review,vol 5,nº 3,pp 184-200.2001.
- HOLLANDER,E. "Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationship". New York:Free Press.1978.
- HOLLANDER,E. "Leadership and Power". En Lindzey y E.Aronson (Eds),The handbook of social psychology (3ª ed,vol II,pp 485-537).N.York:Random House.1995.
- HOFSTEDE,G:H. ""Culture´s consequences".Sage.1998.
- HOFSTEDE,G.H. "Cultures and Organizations: Software of the mind". N.York: Mc.Graw-Hill.1992.
- HOFSTEDE,G.H. "Culture´s consequences:comparing values,behavior,institutions and organisations across nations" Thousand Oaks:Sage.2001.
- HOUSE,R.J. "A path goal theory of leader effectiveness".Administrative science quarterly",pp 321-339.1971.
- HOUSE,R.J y ADITYA,R.N. "The Social Scientific Study of Leadership.Quo vadis?".Journal Management, 23, 409-473. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177>
- HOUSE,R.J. y JAVIDAN,M. "Cultural acumen for the Global Manager: lessons from proyect GLOBE". Organizational Dynamics, 29, pp 289-305. 2001.
- HOUSE,R.J; JAVIDAN,M; DORFMAN,P.W. "Proyect GLOBE: An introduction". Applied Psychology: An introduction,50 (4), pp 489-505. 2001.
- HOUSE,R.J; JAVIDAN,M; HANGRS,P y DORFAN,P."Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe. An introduction to proyect Glove". Journal of World Business; 37, pp 3-10. 2007.
- HOUSE,R.J. y MITCHELL,T.R."Path-goal theory of leadership (No TR-75-67). Washington University Seattle Dept. of Psychology.1975.

HOWEL, J.P y GOSTLEY, D.L. "Understanding Behaviours for effective Leadership". USA: Prentice Hall. 2001.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES. "IAN. Police Statement: Academic Freedom, University, Autonomy and Social Responsibility". Disponible en <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic.Freedom.Policy.Statement.pdf>.

ISABELLA L.A, "Involving interpretations as a change unfolds: how managers construe Key organizational events", Academy of Management Journal, vol. 35 nº 1, 1985.

IBRAHIM y KELLY. "Leadership Style at the Policy level". Journal of General Management, vol II, nº 3. 1986.

IRVING, J. "Educating global leaders: exploring intercultural competence in leadership education". Journal of International Business and Cultural Studies, pp 1-14. 2010.

Informe CYD 2018. Fundación CYD. Disponible en www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2018.

JAVIDAN, M. "What is Global Mindset?. Why is important?". Annual Roundtables of Contemporary Research and Practice. Regent University. 2008.

JHONSON, G y SCHOLLES, K, "Dirección estratégica", Prentice Hall, Madrid. 2003.

JIMENEZ DE CISNEROS CID, F.J. "Los organismos autónomos en el Derecho Público español: Tipología y régimen jurídico". Instituto Nacional de Administración Pública. INAP. Madrid. 1987.

JIMENEZ DIAZ, J.F. "Enfoque sociológico para el estudio del Liderazgo Político". BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales., nº 9. Pp 189-203. 2008.

JHONSON, G y SCHOLLES, K. "Dirección estratégica". Prentice Hall, Madrid. 2003.

JUAREZ, F; CONTRERAS, F y BARBOSA, D. "Propiedades psicométricas del Test de Adjetivos de Pitcher para evaluación del Liderazgo". International Journal of Psychological Research, vol 6, pp 24-36, nº 2013.

JUNG, D y SOSIK, J. "Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation group". Dynamics, 3, pp 279-291. 1999.

KARAASLAN, O. "From "Cogito Ergo Sum" to "Vivo Ergo Sum": Current Theoretical Trends and Changing Perspectives in Leadership". Open Journal of Leadership, 4, 153-163. Disponible en <https://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.44014>

KATZ, R.L. "Skills of an effective administrator". Harvard Business Review, 52, pp 98-102. 1974.

KELLERMAN, B. "How bad leadership happens. Leader to Leader". Winter: 41-46. 2005.

KELLY, K. New Rules for the New Economy". N. York: Viking. 1998.

KERR, S y JERMIER, J.M. "Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organizational behaviour and human performance, 22(3), pp 375-403. 1978.

KEZAR, A y LESTER, J. "Supporting faculty grassroots leadership". Research on Higher Education, 50, 715-740. 2009.

KICKERT,W.J. "Complexity,governance and dynamics:conceptual explorations of public network management" en J. Koiman(ed);Modern Governacee.New Governmet-society interactions,London:Sage.1993.

KREPS,G. "La comunicación en las organizaciones". Delaware.USA.Edit.Addison-Wesley iberoamericana.1992.

KLINE,TJ. "The psychometric properties of scales that assess market of orientation and team leadership skills:a preliminary study". International Journal of Testing,3(4) pp 321-332.2003.

KOIMAN,J. "Governing as Governance".Londosn:Sage.2003.

KOOIMAN,J."Gobernar en Gobernanza",en *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia.* (cood) AGUSTI CERRILLO I MARTINEZ.Instituto de Administracion Publica.INAP.Madrid.2005.

KOTTER, J "What leaders really do" Hardvard Business Review, vol 68, nº3, 1990.

KOTTER,J. "Una fuerza para el cambio",Ed. Diaz de Santos,S.A,Madrid.1992.

KOTTERMAN, "Leadership versus management: whats the difference" , Journal for Quality and Participation, vol 29, issue 2, p 13-17. 2006.

KOUZES,J.M y POSNER,B.Z. "El desafio del liderazgo". Ed. Reverte,Madrid.2018.

KRUGER,K; PARELLADA,M; SAMOLOVICH,D y SURSOK,A. "Implementando las reformasde juego en los sistemas universitarios europeos". Revista de Educacion nº 385, julio-septiembre 2019.

LABARREE,D.F. "The peculiar problems of peparing educational researchers". Educational Researcher,32(4).2003.

LAGARCHA-MARTINEZ,C y SIERRA-MINGUEZ,M."¿Necesita poder el líder?".Regent University.Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Vol nº 1, Enero-Junio.2012.

LANE,J. "New Public Management".Londres: Routledge.2000.

LEFTWICH,A. "Governance, democracy and development in the Third World". Third World Quarterly, nº 14.1993.

LEFTWICH,A. " Governance, the State and the Politics of Development". Development and Change, nº 25. 1994.

LEITHWOOD,K; MASCALL,B y STRAUSS,T.(Eds) ."Distributed leadership according to the evidence".Routledge.2009.

LEWIN,K. "Field theory in social science:selected theoretical papers.1951.

LEWIN,K; LIPPITT,R y WHITE,R.H. "Patterns of agresive behaviours in experimentally created "social climates". The Journal of Social Psychology,10,pp271-299.

LEWIS ,J. "Grandes estrategias". Ed Penguin Random House Grupo Editorial.2019.

LICKERT,R. "New patterns of management". New York:Mc Graw Hill. 1961.

LIKERT,R. "The human organization:its management and values".1967.

LINEMAN,R.E y KLEIN,H. "The use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies: A comparison Study". Longe Range Planning,pp 94-101.1983.

LOMBEIDA-CARBALLO,M.A."Incentivo del liderazgo compartido en la Educación Superior". Revista Científica Dominio de las Ciencias, vol 5, nº1, pp 385-400.2019. Disponible en www.https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2019

LOPEZ ZAFRA,E y MORALES DOMINGUEZ,J.F, "Carisma y cultura en las Organizaciones productivas:un studio desde la perspectiva de los niveles de analisis",Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,Vol 14,nº 3,(pags 279-293).1998.

LOWNEY,C. "El liderazgo al estilo de los Jesuitas.Las mejores prácticas de una compañía de 450años que cambió el mundo". Ed. Granica. 2004.

LUNDVALL,B.A: "¿Por qué la economía es una economía del aprendizaje?" en BOSSCHERINI,F,NOVICK,M y YOGUEL,G en Tecnologías de información y comunicación;Loss limites dee la economía del conocimiento, p 55-28, Universidad Nacional de general Sarmiento.2003.

LUSSIER,R y ACHUA,C ."Liderazgo: Teoria,Aplicación y Desarrollo de habilidades", (2ª Ed.) Mexico DF:Thomsom Learning.2006.

LUTHANS,F " Comportamiento Organizacional". Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana Editorial. S.A. 2002.

LUTHANS,F. y AVOLIO,B. "Authentic leadership development". En Kim Cameron,Jane Dutton y Robert Quinn (Eds) "Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.2003.

Mc GREGOR,D. "The Human Side of Enterprise". Ed. Kairos. 1960.

MAHONEY,P y HEXTALL,I. "Reconstructing Teachings: Standards, Performance and Accountability". Londres: Routledge.2000.

MAHONY,P; HEXTALL,I y MENTER,I. "Building dams in Jordan, assessing teachers in England: a case study in edu-business". Globalization,Societies and Education,2(2).2004.

MANZ,C.C y SIMS,H.P."Superleadership" .Berkeley Books,N.York.1990.

MAINTZ, R "The influence of Natural Science Theories in Contemporary Social Science, MPFG Discussion Paper 90/7, Koln;Max-PlanK- Institut fur Gesellschaft-forschung. 1990.

MAYNTZ,R. "Governing failures and the problems of governability". En J.KOOIMAN (ed), *Modern Governance*, London:Sage.1993.

MAINTZ,R " New Challenges to governance theory" European University Institute,The Robert Schuman Centre, Florence, Jean Monet Chair Papers nº 50. 1998.

MANASE,L."Vision and Leadership: Payng Attention to Intention".Peabody Journal of Education,63,150-173.1985. 2019. Disponible en <http://doi.org.10.1080/01619568>.

MAQUIAVELO,N."El principe".(9ªEd). Austral.Barcelona.2019.

MARGINSON,S. "National and global competition in higher education", en H.LAUDER; P.BROWN,J; DILLABOUGH y A.H. HALSE, (eds). *Education Globalization and Social Change*, Oxford: Oxford University Press.2006.

MARGINSON,S. "Global field and global imagining: Bourdieu and worldwide higher education". *British Journal of Sociology of Education*, 29 (3), pp303-315.2008.

MARTINEZ ,R. "Reflexiones entorno al Sistema de gobierno de las Universidades ante el reto de la gobernanza universitaria".*Revista Catalana de Dret Public*,nº 4.2012.

MARTINEZ LOPEZ-MUÑIZ, J.L. "Tres cambios necesarios para revitalizar las universidades españolas". *Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 181, Octubre-Diciembre 2016.

Mc ALPINE,A. "El nuevo Maquiavelo.Realpolitik Renacentista paraejecutivos modernos".Ed. Gedisa S.A.1997.

Mc CAFFERY,P. "The Hugher education manager´s handbook.N.York:Routledge.

Mc CLELLAND,D. "Human Motivation".Cambridge University Press. 1988.

Mc GREGOR,D. "Theory X and theory Y".*Organization theory*".1960.

Mc GREGOR,D. "El lado humano de las organizaciones". Bogota.McGraw Hill.1994.

MENDEZ,J.L."Análisis de políticas públicas:teorías y casos". Ed-Mexico,DF:El colegio de Mexico,Centro de Estudios Internacionales.2015.

MENDOZA TORRES,M. "Aproximación al liderazgo desde la caracterización de redes sociales,presentes en el aula".*Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVI,(2), pp 141-160. 2008. Disponible en [www.scielo.org>pdf>rfce\(pdf\)](http://www.scielo.org>pdf>rfce(pdf)

MENDOZA,M y ORTIZ,C .(2006). "El liderazgo trasformacional,dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". Disponible en [https://www.umng.edu.co/reucieco/2006PDF%corel/El liderazgo.pdf](https://www.umng.edu.co/reucieco/2006PDF%corel/El%20liderazgo.pdf)

MENDOZA TORRES,M, y ORTIZ RIAGA,C. "El liderazgo Transformacional,dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.*Revista Facultad de Ciencias Economicas:Investigacion y Reflexion*,Vol X,nº 1, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. 2006.

MENGUZZATO BOULARD, M; RENAU PIQUERAS, J "Implicaciones organizativas de la dirección estratégicas", *Alta Dirección* nº 13, mayo-junio. 1988.

MENZUATO,M y RENAU,J.J. "La Direccion Estratégica de la empresa". Ed. Ariel,Barcelona.1991.

METCALFE,L. *Public Management: from imitation to innovation*" en Jan Kooiman, *Modern Governance*, London:Sage.1993.

METCALFE,L y RICHARDS,S. (Eds) "Improving Public Management",2ª Ed.London:Sage.

MEWS,J.G. "Liderazgo efectivo en la educacion superior: una revision de las preferencias de estilo de liderazgo entre el profesorado y el personal dentro de los Estados Unidos".*Scientific Research.Open Journal of Leadership*.Vol 08.No 02.Id:10:104236/ojl.2019.82004.Disponible en <https://www.scirp.org/html/3-23301180-93119.2019>

MICHAVIDA,F y CALVO,B. "La Universidad española hoy.Propuestas para una política Universitaria hoy".Ed.Sintesis. S.A.1998.

MIDDLEHURST,R."Changing internal governance: a discussion of leadership roles and management structures in UK universities". Higher Education Quarterly,(58),4,258-279.2004.

MILES,R.E y SNOW,C.C. "Organizational Strategy,Structure and Process.McGraw-Hill,Nueva York, 1978.

MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE. Estrategia Universidad 2015. Contribucion de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015.Secretaria General Tecnica.Ministerio de Educacion.Madrid .2010.

MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE. Diagnostico, informe técnico jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria). 2010. Disponible en <https://www.unican.es/NR/rdonlyres/D05ED1F3=FODE=4F90-8129-6DE668F3682F>

MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE. "Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español.Madrid.2013.

MITCHEL,J.C. "The concepts and use of social networks in urban situations".Manchester:Manchester University Press.1969.

MINTZBERG, H "The structuring of organizations", Prentice Hall ,1979 y MINTZBERG, H "La estructuracion de las Organizaciones", Ariel,Barcelona. 1984.

MOLERO,F. "El estudio del carisma y del liderazgo carismatico en las Ciencias Sociales:una aproximación desde la psicología social". Revista de Psicología Social 10, pp 43-60.1991.

MOLERO,F. "Cultura y liderazgo: una relacion multifacética". Boletin de Psicología, 76 (nov), pp 53-75. 2002.

MOLERO,F y MORALES,J.F. "(Coords). Liderazgo: hecho y ficcion.Visiones actuales". Alianza Editorial,Madrid.2011.

MOLERO,F; RECIO,P y CUADRADO,I. "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional:un analisis de la estructura factorial delMultifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española".Psicothema, 22 (3),495-501. (2010).

MOLERO,F; MORIANO,J y LÉVY MANGIN,J.P "Liderazgo autentico.Concepto y validación del cuestionario ALQ en España.Psicothema,23 (2).2011.

MONTESINOS,P; CAROT,J.M; MARTINEZ,J-M y MORA,F. "Tercer ranking de misiones para Universidades de clase mundial: mas allá de la enseñanza y la investigacion".EducacionSuperior en Europa,33.2008.

MORA,J.C y VIEIRA,M.J." Governance and organisational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism". Centre for the study of Higher Education Management (CEGES);Valencia University.Disponible en https://www.inivnova.org/documentos/documento_ampliado.asp?id=15156&a=4

MORENO,A. "Adaptación a las nuevas tecnologías.Organizacion del trabajo en entornos en red".Telos: Revista de pensamiento sobre tecnología y sociedad (81), pp 106-110.2009.

MORENO,A; VARANKI,H:T y MAHOU,A. "Productivity in Knowledge worker teams".7 th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.Valladolid, July 10-12.2013.

MORRIS, E "Vision and strategy: a focus for the future", Journal of Business Strategy nº 8. 1987.

MORRISON,A.J. "Developing a global leadership model".Human Resource Management, pp 117-132. 2000.

MORRISON,D. "Creo que el liderazgo es servicio". Disponible en <https://www.amazon.es>liderazgo-servicio-Denise-Morrison>

MOYANO,J ;BRUQUE,S y EISENBERG,J "La influencia de las redes sociales en la adaptacionn de os trabajadores al cambio tecnologico". Cuadernos de Economia y Direccion de la empresa,nº 31,p 147-170. 2007.

MUNDY,K."Global governance, educational change", Comparative Education, 43(3), pp 339-357.2007.

NATERA,A."El liderazgo político en la sociedad democrática".Centro de Estudios Políticos.Madrid.2001.

NAVARRO,L ; PASTOR,A.C y DE RIVAS,P. "El líder político del Siglo XXI. Estructuras para la acción". Fundacion Canovas del Castillo.Coleccion VEINTIUNO.1996.

NAVAS,J.E y GUERRAS,L.A." La Direccion Estratégica de la Empresa;Teoría y aplicaciones". 2ª Ed.Civitas.1998.

NEAVE,G . "On the cultivation of quality, efficiency and Enterprise". An overview of recent trnedns in higher education in Western Europe 1986-1988. European Journal of Education,25,2-3,273-283.1988.

NEVADO-BATALLA,P.T. "Paradigmas de la mejora y el control de la gestión publica (trasparencia, responsabilidad y calidad de los servicios): perspectivas desde el ordenamiento jurídico español". Iustitia.Salamanca.2014.

NICHOLLS. "Congruent Leadership". Leadership and Organization Development Journal,Vol 9,nº 1,pp 27-31.1986.

NIETZSCHE."Obras Estelares".Ed. Augusta.Barcelona.1970.

NONAKA, I y TAKEUCHI, "The Knowledge-creating Company", Oxford University Press, New York, 1995.

OSBORNE,D y GAEBLER,T ."Reinventing Goverment". Reading, Mass:Addison-Wesley.1992.

NORTHOUSE,P.G. "Leadership: theory and practice". Sage Publications.2015.

NORTON,P. "Compitiendo en el siglo XXI.Como innovar con exito".Ediciones Gestion 2000.1998.

NONAKA,I y KONNO,N "The concept of B:building a foundation for knowledge creation".California Management Review,vol 40,nº 3,p 40-54,1998.

NONAKA,I y TAKEUCHI,H. "The Knowledge-creating company.How Japanese companies create the dynamics of innovations".New York: Oxford University Press. 1995.

NOVOA ,A y YARIV-MASHAL,T. "Comparative researche in education: a mode of governance or a historical journey?. Comparative Education, 39 (4).pp 423-438.2003.

NUÑEZ,M y ALONSO,I. "La Responsabilidad Social en el mapa estrategico de las universidades públicas".Pecvnia, 9, pp 157-180.2009

OCDE,1987."La Administracion al servicio del publico". Ministerio de Administraciones Publicas.MAP.Madrid.1996.

OCDE.Creating effective teaching and learn/Enviroments:First.Results from TALIS. Disponible en <https://www.oecd.org/TALIS>

OECD,2009.Creating effective Teaching and learning Environments:first results from TALIS. In: TALIS.sl:OECD.Publishing.Paris.

OCDE(2016)."Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20".Edicion OCDE. Paris.2016.

OLSEN,J.P."The institutional dynamics of the (European)university". Center for Eueopean Studies of Oslo,Working Paper. Disponible en http://www.arena.uio.no/publications/working-papers/wp05_15.pdf

OSBORNE,D y GAEBLER,T. "Reinventing Government",Reading Mass:Addison-Wesley.1992.

O'TOOLE, "Implementing public programs" en J.L. Perry ed, The handbook of public education, San Francisco:Jossey-Bass. 1996.

PAREJO ,L. "El Sistema de gobierno universitario". En "Comentarios a la Ley organica de las Universidades" (Dtor: Julio Gonzalez Garcia), Thomson-Civitas.2012.

PASCUAL,R, VILLA,A y AUZMENDI,E. "El liderazgo transformacional en los centros docentes".Bilbao: Mensajero.1993

PASHER,E y ROVEN,T. "La guía completa para la gestión del conocimiento: Un plan estrategico para aprovechar el capital intelectual de su empresa".Wiley Hoboken.2011.

PEIRO,J.M " Psicología de la organización". Madrid:Toran S.A. 1995.

PEIRO,J.M. "Psicología de la organización". UNED.Universidad Nacional de Educación a Distancia.2001.

PEIRO,J.M. "El modelo AMIGO: Marco conceptualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones".Papeles del Psicologo,72,3-15. Disponible en <https://www.papelesdelpsicólogo.es>

PENDENTON,A y COSPEL,H. "Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison". Oxford Scholarship On line. 2007.

PEREZ LOPEZ, J.A. "Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas". La nueva empresa del siglo XXI". Ed. Deusto. 1998

PEREZ, J.L. "Políticas orientadas a la Dirección de personas" Universidad de Deusto. Serie Economía, vol 26. Bilbao. 1999.

PENDLETON, D y FURNHAM, A.F. "Leadership: All you need to Know". 2ª Ed. Springer. 2016.

PETERS, T. "Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done". Organisational Dynamics, vol 7, nº 2, pp 3-23. 1978.

PRATS, J. "La evolución de los modelos de gobernanza: la gobernanza. Pero ¿Qué es la gobernanza?". J. Prats, *A los principios republicanos. Instituto de la Gobernabilidad de Cataluña, 1ª ed. La Paz Bolivia: Plural editores, pp 200-203.* 2006.

PRATS I CATALA. "Modos de gobernanza en las sociedades globales" en A. CERILLO I MARTINEZ (Eds). "La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia". Madrid: INAP. 2005.

PIERRE, J. "Debating governance. Authority, steering and democracy, Oxford: Oxford University Press. 2000.

PIERRE, J y PETERS, GUY B. "Governance, Politics and the State". Houndmills v.a, Mac. Millan Press. 2000.

PIERRE, J y PETERS, GUY B. "¿Gobernanza sin Gobierno?. Replanteándose la Administración Pública". En A. CERILLO I MARTINEZ (Eds). "La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia". Madrid: INAP. 2005.

PITCHER, P y PITCHER, P.P. "The drama of leadership". John Wiley and Sons. 1997.

POLAINO-LORENTE. "La formación de la personalidad". Ed. Magisterio Español. Ed. Prensa Española. Madrid. 1976.

PRIETO, T. (Editor) "La Reforma de la Universidad Española". Conferencia de Consejos Sociales- THOMSON REUTERS. ARANZADI. Ed. Aranzadi, S.A. Navarra. 2015.

POLITIC, C. "The New Public Management: An Overview of its Current Status". Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven. Disponible en https://www.ramp.ase.ro/en_data/files/article/8_01.pdf

PUIGJANER, E. "Los retos del líder 4.0" H.R. Business Parter. file:///E:/Los retos del líder 4.0.html 2019.

PULIDO SAN ROMAN, A. "Las fuerzas del cambio en la Universidad". Revista Encuentros Multidisciplinares, 8, pp 11-15. 2001.

MUNDY, K. "Global governance, educational change", Comparative Education, 43(3), pp 339-357. 2007.

NATERA, A. "El liderazgo político en la sociedad democrática". Centro de Estudios Políticos. Madrid. 2001.

NAVAS, J.E y GUERRAS, L.A "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicación. Ed. Civitas. 1998.

NICHOLLS. "Congruent Leadership". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 9, nº 1, pp 27-31.1986.

NONAKA, I y TAKEUCHI, "The Knowledge-creating Company", Oxford University Press, New York, 1995.

OCDE,1987."La Administracion al servicio del publico". Ministerio de Administraciones Publicas.MAP.Madrid.1996.

OECD,2009.Creating effective Teaching and learning Environments:first results from TALIS. In: TALIS.sl:OECD.Publishing.Paris.

OSBORNE,D y GAEBLER,T."Reinventing Goverment". Reading, Mass:Addison-Wesley.1992.

O'TOOLE,L. "Las implicaciones para la democracia de una burocracia en red" en A. Cerillo i Martinez (ed)."La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia".Madrid: INAP. 2005.

PALOMO,M.A. " Liderazgo y motivación de equipos de trabajo".ESIC.Madrid.2007.

PARRA DE PARRAGA,E y PARRA APITO,A ."La gerencia intermedia en la Universidad de Zulia:Liderazgo y valores". *Negotium*,vol 2,nº 6, álbum 2007,pp 55-85, Fundacion Miguel Unamuno y Jugo.Maracaibo.Venezuela. 2007.

PASCUAL,R;VILL,A y AUZMENDI,E."El liderazgo transformacional en los centros docentes".Bilbao.Mensajero.1993.

PEIRÓ,J.M. "Psicología de la Organización". Vols. 1 y 2. Madrid:UNED.2001.

PEREZ, J.L "Políticas orientadas a la dirección de personas". Universidad de Deusto, Bilbao 1999.

PEREZ-LOPEZ,J.A, "Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa para el siglo XXI, Ed. Deusto, Bilbao.

PETERS,M. "Education, Enterprise culture and the enrepreneurial self: a Fouculdian perspective". *Journal of Educational Enquiry*,2 (2),pp 58-71.2001.

PETERS,G y PIERRE,J. "Handbook of Public Policy". Londres: Sage.2006.

PETERS Y WATERMAN "In search of excellence", Harper y Row 1982.

PETERSON,M y HUNT,J. "International perspectives on international leadership". *Leadership Quarterly*, 8(3).1997.

PRATS I CATALA, J "De la burocracia al management, del management a la gobernanza", Instituto Nacional de la Administración Publica. Madrid 2005.

PRATS I CATALA,J. "Modelos de Gobernación de las sociedades globales", en *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de referencia* (coord.) AGUSTI CERRILLO I MARTINEZ. Instituto de Administración Publica.INAP.Madrid.2005.

RAELIN,J.E. "Creating Leaderful Organizations: How to bring out leadership in everyone".Berret-Koehler Publishers.2003.

RAMON PADILLA,C "La comunicación,un punto de vista organizacional".ED. Trillas,Mexico,1991 y la comuorg.blogspot.com/20B/10/definición.

RAVEN,B ." Social influence and power".1965.

RAZQUIN,M. "Las fundaciones y la contratacion publica". Revista Vasca de Administracion Publica, num 87-88, pp 905-941.2010.

REBELO DE SOUSA,M. "Lições de direito Administrativo".Ed. Lex, vol. 1.Lisboa.1999.

REMACHA RECIO,M. "Liderazgo responsable.El papel del directivo en el impulso de la RSC". IESE. Business School.Universidad deNavarra. Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº 30, Abri. 2016.

REMOLINA,G. SJ."Desafíos de la planeacionestrategica universitaria:planeación pertinente". Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.2007.

RHOADES,A; COVEY,R.S y STEPHERSON,N. "Construido sobre valores.Creando una cultura envidiable que supera a la competencia".Jossey-Bass,San Francisco,2011.

RHODES,C.P. "The new Governance: Governing without Government".Political Studies (1996) XLIV.1996.

RHODES,C.P y BRUNDRETT,M "Leadership talent identificativ and development".Educational Management Administration and leadership. 2001.

RHODES,R.A.W. "Understanding Governance". Buckingham, RU: Open University Press.1997.

RIPALDA, J.M. "La Universidad con condiciones". Athenea Digital, 13 (1),171-178. Disponible en <http://psicologiasocial.uab.es/atheneaDigital/article/view/1066-Ripalda>. 2020

RIVERO YSERN,E." Administración y participación.Reflexiones". En "*El Derecho a la Buena Administración Publica*" (Dtores) Jaime RODRIGUEZ ARANA y Pablo GARCIA MEXIA. Escuela de AdministracionPublica de la Junta de Castilla y Leon. ECLAP.2008.

RIVERO,R. "La aplicación de las Leyes 39 y 40/2015 a las Universidades Publicas: eliminando interrogantes". Revista de Administración Publica, num 201, pp 231-254. Madrid,septiembre-diciembre. 2016.

RIVERO,R. "Derecho Administrativo". Ed. Tirant lo blanch.Valencia 2019.

RIVERO,R. "Responsabilidad personal de autoridades y empleados públicos.El antídoto de la arbitrariedad". Ed. Iustel.Msdrid.2020.

RIZVI,F y LINGARD,B. "Políticas educativas en un mundo globalizado". Ed. Morata S.L. Madrid,2013.

RODRIGUEZ-ARANA,J."El derecho fundamental al Buen Gobierno y a la Buena Administración de Instituciones Publicas". En "*El Derecho a la Buena Administración Pública*" (Dtores) Jaime RODRIGUEZ ARANA y Pablo GARCIA MEXÍA. Escuela de Administración Publica de la Junta de Castilla y Leon. ECLAP.2008.

RODRIGUEZ-SAMPEDRO,L.E. "Bosquejo histórico de la Universidad de Salamanca". Ediciones Universidad de Salamanca.2002.

ROJAS,R.S."La Gestión del Conocimiento en la teoría de Nonaka y Takehuchi". Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.INNOVA Reseach Journal, vol 2,nº 4, pp 30-37.2017.

RONEN,T y PASHER,E."La guía completa para la gestión del conocimiento:un plan estratégico para aprovechar el capital intelectual de su em presa". Wiley,Hoboken.2011.

ROSENAU,J.N."Change,Complexity and Governance in Globalizing Space", en J.Pierre (ed).Debating Governance:Authority,Steering and Democracy,Oxford y N.York:Oxford University Press.2000.

ROSENAU,J.N y CZEMPIEL,E. "Governance without Government: Order and Change in World Politics". Cambridge: Cambridge University Press.1992.

ROSENER,J. "Ways Women Lead".Harvard Business Review,Nov-D,pp1119-125.1990ic

ROSENBERG,J.B. "Ways women Lead". Harvard Business Review, 68, 119-125.1990.

ROVIRA,A. "Los Siete Poderes". Disponible en <https://www.Knowledgewharton.com.es/article/los-siete-poderes-de-alex-rovira/>

RUSSEL,E y UNDERWOOD,C."Exploring the role of purpose in leadership" H.R. Mahgacine. Disponible en <http://magacine.co.UK/article-details/exploring-the-rol-purpose-in-leadership>

RYAN,M.K y HASLAM,S.A. "The glass cliff:evidence that women are over-represented in precarious leadership positions". Academy of Management Review,32, 549-572.2005.

SCHEIN,E. "Organizational culture and leadership". San Francisco: Jossey Bass. 1992.

SCOTT,J.C ."Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed".New Haven, CT: Yale University Press.1998.

SCOTT,S y WEBBER,C. "Evidence-based leadership development: the 4L framework" .Journal of Educaastional Administration,46 (6), pp 762-766.2008.

SALANOVA,M. "Psicología de la Salud Ocupacional"".(NO.159.9:331).Sintesis.2009.

SALEM,R ."Los retos del liderazgo mundial del Siglo XXI". Podemika, 3 (a). Recuperado de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/429>

SAMIR,B. "Calculation, values and identities: the sources of collectivistic motivation". Human Relations, 43, pp 313-332. Sage Journals. 1990.

SAMOILOVICH,D. "Escenarios de gobierno en las universidades europeas".Coleccion de Documentos CYD 8/2007.2007.

SAMOILOVICH,D. "Tendencias de EducacionSuperior en America Latina y el Caribe".Caracas.IESALC-UESCO.2008.

SANCHEZ,E. "Teoría del Liderazgo Situacional en la Administración Local: Validez del modelo".Psicothema Vol 12,nº 3,pp435-439.2000.

SANCHEZ FERRER,L. "Políticas de reforma universitaria en España: 1983-1993".Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones,1996.

SANCHEZ FERRER,L. "Sistemas de gobierno de las universidades españolas: situación actual y perspectivas de futuro".Ed. Saenz de Miera.Cuadernos del Consejo de Universidades.Madrid.1999.

SANCHEZ-MORENO,M (Coord).”Mujeres directivas: Un estudio de la universidad española.Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.2008.

SANCHEZ-MORENO,M y LOPEZ-YAÑEZ,J.”Buenas practicas de Gobierno y Gestion en la Universidad”. Ed. Universidad de Salamanca.Teoría de la Educación.25,1,pp 125-148.2013.

SANCHEZ-MORENO,M y LOPEZ-YAÑEZ,J. “Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias”. Revista Española de Pedagogía, 240, pp 345-363. 2008.

SANCHEZ-MORENO,M; LOPEZ-YAÑEZ,J y ALTOPIEDI,M. “Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombre gestores académicos”.REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion,12 (5),21-42.2014.

SANCHEZ MORON,M. “Derecho Administrativo”. Ed.Tecnos. 2009.

SANCHEZ SANTA BARBARA,E. “Teoria del liderazgo situacional en la Administracion Local: validez del modelo”. Psicothema Vol 12,nº 3, pp435-439.2000.

SANCHEZ SANTA BARBARA,E y RODRIGUEZ FERNANDEZ,A “ 40 años de la Teoria del Liderazgo Situacional:una revisión empírica”.Revista Latinoamericana de Psicología, Vol 42,nº 1,pp 29-39.2010.

SARAVIA VERGARA,E. “Caracterización de Estilos de Liderazgo mediante el Análisis de Redes Sociales”.Journal of Business.Universidad del Pacifico,Vol 6 (1),30-42.2014.

SARDINHA,J.M.”Direito Administrativo. Colectanea de Legislação Básica”.Ed. SPB-Editores,Lda. 2ª Ed.Lisboa.2000.

SCHEIN,E. “Psicología de la Organización”.España.Ed. Prentice Hall Internacional.1980.

SCHEIN, E “Organization, culture and leadership”, Jossey-Bass 1985.

SCHELER,M. “Modelos y lideres”.Ed. SIGUEME.Salamanca.2018.

SEDDON,J. “Libertad de mando y control” Buckingham: Vanguard Press.2003.

SENDIN,M.A. “El Derecho a una Administración profesional: Eficacis y Eficiencia en la actuación administrativa”.en *E l Derecho a la Buena Administración Publica* (Dtores) J.RODRIGUEZ-ARANA y P. GARCIA MEXIA.Ed. Escuela de Administración Publica de Castilla y Leon. ECLAP.2008.

SENGE, P “La quinta disciplina”, Granica, Barcelona.1993.

SHAKESPEARE,W. “ Julio Cesar”. Ed RBA Coleccionables S.A.1994.

SHAMIR,B ; ARTHUR,M.B y HOUSE,R.J. “The theoric of charismatic leadership:a theoretical extensión, a case study and implications for research”. Leadersrship Quartely,5,1,25-42.1994.

SHARMA,R.S. “Las 8 Claves del Liderazgo del monge que vendio su Ferrari.Una fabula espiritual”.1ª Ed.Barcelona.Plaza y Janes Editores,S.A.2002.

SIMS,M y LORENZI,P. “The new leadership paradigm social learnig and cognition organization”.California:Sage.1992.

SINCLAIR,A. “A feminist case for leadership”.En “Diversity in Leadersship.Australian women,pastand present”.Eds. Joy Damousi,Kim Rubenstein,Mary Tomsic.ANU Press.2014.

SOSIK,J ;PPOTOSKY,D y JUNG,D."Adaptative Self-Regulation:Meeting Other's Expectations of Leadership and Performance".The Journalof Social Psychology,142 (2).211-232.2002.

SOUVIRON,J.M y PALENCIA,F. "La nueva regulacion de las Universidades".Ed. Comares.2002.

SPENDLOVE,M "Competencies for effective leadership in higher education". International Journal of Educational Mngement,21 (5) (407-414).2007.

STAUFFER,D. "How to win the Buy-in:Setting the Stage for Change". Harvard Management Up date,June. 2003.

STODGILL,R.M. "Personal factors associated with leadership: a survey of literatura."Journal of Psychology,25. 35-71.1948.

STODGILL,R.M. "Handbook of leadership: A survey of theory and research". Free Press.1974.

STODGILL,R.M. "The evolution of Leadership Theory". In Academic of Management Proceedings (Vol. 1975,Nº 1, pp 4-6). Academy of Management.1975.

SUAREZ-ZULOAGA,I. "Lideres a nuestro estilo",Hardvard Business Review nº 106, pp 50-57, (enero-febrero). 2002.

TAJFEL,H y TURNER,J.C. "In integrative theory of intergroup conflict". Journal of Personality and Psychology,55, pp 928-936.1979.

TALIS 2018.IINEE. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Disponible en <https://www.educacionyfp.gob.es/evaluaciones-internacionales.o>

TARDIO PATO,J.A. "El derecho de las universidades publicas españolas".PPU.1994.

TELESCOPI ESPAÑA.Observatorio de Buenas Practicas de Direccion y Gestion Universitaria". Cátedra UNESCO de Direccion Universitaria.Universitat Politenica de Catalunya. Barcelona 2011. Recuperado de <http://telescopi.upc.edu/>

TELESCOPI ESPAÑA."Identificación de Buenas Practicas en Direccion y Gestion Universitaria".Cátedra UNESCO de Direccion y Gestion Universitaria.Universitat Politenica de Catalunya.Barcelona.2011.Disponible en <http://cudu.upc.edu>arxiu>bases-convocatoria-de-buenas-practicas-2011>

TISSEN,R; ANDRIESSEN,D y LEKANNE,F. "El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas".Madrid:Prentice Hall.2000.

TRICKER,R.J. "International Corporate Governance". Englewood Cliffs,N.J: Prentice Hall.1984.

TUBBS,S y SCHULZ,E. "Los retos de liderazgo mundial del Siglo XXI". Disponible en <https://revista.usfq.edu.ec>index.php>polemica>article>

TURNER,J.C. "Redescubrir el grupo social;una teoría de la categorización del Yo".Madrid:Morata.1990.

TYLER,T.R. "The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference authorities".Personality and Social Psychology Review,vol 1,pp 323-345.1997.

UNESCO.INFORME 1996. La educación encierra un Tesoro.Informe a la Unesco Comisión Internacional sobre la educación para el Siglo XXI.UNESCO DOC.Biblioteca Digital. Disponible en <http://unedoc.unesco.org/notice>

UNESCO.Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.Comunicado, pag. 2.2009.

UHL-BIEN,M y GRAEN,G.B. "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective". Leadership Quarterly, 6, pp 219-247. 1995.

UNION EUROPEA.UE. Informe del Consejo "Educación" al Consejo Europeo: "Futuros objetivos precisos de los sistemas de educación y formación". 2004.Recuperado de https://ec.europa.eu/education/policies/2010/do/rep_fut_obj_es.pdf. "Educación y Formación 2010: urgen reformas para coronar con éxito la Estrategia de Lisboa". 2010. Recuperado de [https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/jir_council_es.pdf-\(2005\)](https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/jir_council_es.pdf-(2005)).

UNION DE UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA. "Foro La Autonomía Universitaria Hoy: Experiencia y Desafíos en America Latina"2011. Disponible en <http://www.udual.udg.mx/conclusiones/UDUAL%20%>

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. "El Consejo Social en el gobierno de la universidad del presente y del futuro". Jornadas de los Presidentes y Secretarios de los Consejos Sociales de las Universidades españolas". Salamanca, 5 y 6 de noviembre de 1998. 1999

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA."Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-2023.Ed. Universidad de Salamanca. Recuperado de www.usal.es/planestrategico-2020-2023

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA."Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español. Recuperado de [https://www.usc.es/exportt9/sites/webinstitutional/web/descargas/pro\(pdf\)](https://www.usc.es/exportt9/sites/webinstitutional/web/descargas/pro(pdf))

VALLES,J.M. "Gobierno Universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social".Gestión y análisis de Políticas Públicas,nº 5-6, pp 59-67. Agosto 1996.

VALLESPIN,F."El futuro de la política".Ed. Grupo Santillana de Ediciones.S.A.Madrid.2000.

VALLEYS,F. "Responsabilidad Social Universitaria: Hacia un concepto maduro para su gestión institucional". Seminario Responsabilidad Social Universitaria: Avances en el plano nacional e internacional.Santiago de Chile: Universidad Construye País.2006.

VAN AMEIJDE,J; NELSON,P; BILLSBERRY,J y van MEURS,N. "Improving leadership in higher education institution: A distributed perspective".Higher Education,58, 763-779.2009.

VARGAS,J y GUILLEN;I. "Los procesos de transformación Estratégica en relación con la evolución de las Organizaciones".Estudios Gerenciales,Cali:21 (9),4.2005.

VEGA,C y ZABALA,G. "Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B.Avolio al contexto organizacional Chileno.Disponible en <https://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega-/sources/vega-c.pdf>.

VERGER PLANELLS,A. "Políticas de mercado,Estado y Universidad: hacia una conceptualización y explicación del fenómeno de mercantilización de la Educacion Superior". Revista de Educacion nº 360,enero-abril.2013.

VROOM,V.H. y YETTON,P.W. "Leadership and decisión-making". University of Pittsburgh. Pre. 1973.

WALUMBA,F.O ; AVOLIO,B.J; GARDNER,W.L; WERNISING,T.S, y PETERSON,S.L. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". Journal of Management,34 (1),89-126.2008.

WALUMBA,F.O; LUTHANS,F; AVEY,J.B y OKE,A. "Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust". Journal of organizational behavior,32 (1), 4-24.2009.

WALUMBA,F.O; WANG,P;LAWLER,J y SHI,K."The rol of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes".Journal of Occupational and Organizational Psychology,77,pp 515-530.2004.

WEBER,M. "Economy and Society". University of California Press.1978.

WEBER,M. " The theory of social and economic organization".Simon and Schuster.2009.

WEINSTEIN,J et al. "Practicas de liderazgo directive y resultados de aprendizaje.Hacia conceptos capaces de guiar la investigacion empirica". Revista Iberoamericana sobre Calidad,Eficacia y Cambio en la Educacion,7 (3). 20-23.2009.

WERNISING,T. (IE BusinessSchool-2009,February 03).IE Knowledge Pills:Authentic Leadership.Development (Video File). Disponible en <https://www.youtube.com>

WHEATLEY,M.J y KELLINER-ROGERS,A. "A simple way". Bernet-Koehler.1956. Citado por R.M.Grant en "Direccion Estrategica. Conceptos,tecnicas y aplicaciones". 4ª Ed. Thomson-Civitas.2004.

WHITNEY,J.O y PACKER,T. "La lección. de Shakespeare.Consejos acerca del poder y el liderazgo". Ed.Paidos,Barcelona.2001.

WORLD BANK. "Constructing knowledge societies: New challenges for Terciary Education". Washington, DC: World Bank Group.2002.

WORLD ECONOMIC FORUM."El nuevo estilo de liderazgo para la era digital. Disponible en <https://es.weforum.org/agenda/2015/02/el-nuevo-estilo>

YAMMARINO,F.J y BASS,B.M. "Person and situation of leadership: A multiple levels of análisis approach". The Leadership Quarterly, 2 (2), pp 121-139. 1991.

YAMMARINO,F.J y DUBINSKY,A.J. "Transformational leadership theories: Using levels of análisis". Personnel Psychology 47, pp 787-817. 1994.

YAMMARINO,F.J."Leadership: past, present and future". Journal of Leadership and Organizational Studies, 20 (2), pp 149-155. 2013.

YULK,G.A. "Liderazgo en Organizaciones". 8ª Ed.Harlow, Inglaterra:Pearson Education. 2013.

YULK,G.A y VAN FLEET,D.D. "Theory and research on leadership in organizations".In M.D Dunnette y M.Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, (Vol. 3, pp 147-197). Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press.1992.

ZAHRA,S. "Competitiveness and Global Leadership in the 21st Century". Academy of Management Executive,12 (4), pp 10-12. 1998.

ANEXOS

Evaluación del estilo de liderazgo académico.

Se utiliza el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corto de Bass y Avolio (1995), y utilizando asimismo como referencia para asegurar su comprensión y adaptabilidad al ámbito de la investigación, la adaptación de Vega y Zabala (2004).

En la presente investigación, se aplicaron 33 de los 45 ítems, debido a una simplificación y agrupación de las preguntas que se corresponden con las diferentes dimensiones. El cuestionario utiliza el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre).

Definición operacional de las dimensiones o variables y de las sub-variables:

I.VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

SUB-VARIABLE: Influencia idealizada

DEFINICION OPERACIONAL: Este liderazgo se da en la relación entre el líder/Rector y miembros del equipo o seguidores, que lo constituyen los profesores, donde el líder demuestra autoconfianza y auto control, entorno a una visión convincente u objetivo compartido, generando lealtad, compromiso, seguridad y respeto por su comportamiento honesto y coherente, más que como como líder de la Institución.

Incluye pues, una influencia idealizada o atribuida por su confianza y respeto y por comportamientos idealizados por los valores, creencias y principios de su conducta.

Las preguntas de esta dimensión son las siguientes:

I.A Demuestra su liderazgo y sentido de autoridad de y confianza, y por ello se gana mi respeto y orgullo hacia él/ella por su forma de actuar. (1)

I.B Da a conocer cuáles son sus valores, creencias y principios éticos en las decisiones que toma para la institución. (2)

I.B Enfatiza la importancia de una misión común y del sentido del deber por el bien del grupo y de los seguidores, más allá de sus propios intereses. (3)

SUB-VARIABLE: Motivación inspiracional

DEFINICION OPERACIONAL: Inspira a otros a alcanzar todo su potencial.

Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando un significado a su trabajo y asimismo formula una visión convincente y compartida para los subordinados y la organización.

Se toma también en consideración el trabajo en equipo hacia metas u objetivos comunes.

Esta dimensión se operativiza a través de las siguientes preguntas:

M.I Presenta una visión consistente y estimulante para el futuro. (4)

M.I Expresa confianza en que las metas y objetivos serán conseguidas. (5)

M.I Habla con entusiasmo de lo que debe ser logrado y transmite con optimismo las oportunidades del futuro. (6)

SUB-VARIABLE: Estimulación intelectual

DEFINICION CONCEPTUAL: Involucra a otros a alcanzar metas, y promueve la creatividad y el pensamiento innovador en el grupo y en la organización. (7)

Se operativiza con las preguntas:

E.I Me procura y tiene en consideración nuevas formas de enfocar los problemas y las soluciones. (8)

E.I Considera diferentes perspectivas en el grupo o entre los seguidores para la toma de decisiones o en la forma de enfocar y la resolución de problemas. (9)

E.I Realiza esfuerzos para asignar recursos y personal para crear y/o mejorar los procesos y/o los servicios organizacionales. (10)

E.I Realiza esfuerzos para utilizar y desarrollar al máximo los conocimientos y habilidades del personal. (11)

SUB-VARIABLE: Consideración individualizada

DEFINICION CONCEPTUAL: Abarca las características donde el líder tiene una consideración individual de las necesidades de sus colaboradores y presta atención al logro y crecimiento de los miembros de su equipo.

Se operativiza con las preguntas:

C.I Dedicar tiempo a enseñar, capacitar y apoyar cuando es necesario a cada uno de los miembros del equipo. (12)

C.I Realiza esfuerzos para utilizar y mejorar mis habilidades y conocimientos. (13)

C.I Considera que tengo necesidades, aspiraciones y habilidades diferentes a los de los otros miembros del grupo. (14)

C.I Me trata como persona individual más que como un simple miembro más del grupo. (15)

II. VARIABLE: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLO

SUB-VARIABLE: Recompensa contingente

DEFINICION CONCEPTUAL: Establece expectativas claras y las recompensas por el logro de objetivos.

Se operativiza con las preguntas:

R.C Establece expectativas claras de lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas del desempeño y el cumplimiento de los objetivos. (16)

R.C Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos o metas (17)

R.C Entrega ayuda y apoyo a cambio de mi esfuerzo y valora positivamente, y expresa su satisfacción y reconocimiento cuando cumpla los objetivos esperados. (18)

SUB-VARIABLE: Dirección por excepción activa

DEFINICION CONCEPTUAL: Supervisa activamente para evitar errores o desviaciones del objetivo o de las metas

Se operativiza con las preguntas:

D.E.A Pone atención a las posibles irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. (19)

D.E.A Realiza un seguimiento de los errores o desviaciones que se producen. (20)

D.E.A Dirige mi atención hacia los errores y los fallos que se producen para corregirlos y alcanzar los estándares. (21)

III. VARIABLE: LIDERAZGO PASIVO/CORRECTIVO

SUB-VARIABLE: Dirección por excepción pasivo

DEFINICION CONCEPTUAL: Estos líderes dejan seguir las cosas como están, y en todo caso, solo intervienen cuando los problemas son serios.

Se operativiza con las preguntas:

D.E.P Actúa cuando los problemas surgen o las cosas salen mal. (22)

D.E.P Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos o dañinos para la institución y su imagen antes de actuar. (23)

D.E.P Mantiene la creencia de que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente o los problemas no son importantes, no es necesario actuar. (24)

SUB-VARIABLE: Laissez-Faire

DEFINICION CONCEPTUAL: Evita la toma de decisiones

Se operativiza con las preguntas:

L.F Evita involucrarse cuando surge una situación relevante. (25)

L.F Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. (26)

L.F Le cuesta tomar decisiones o dilata la respuesta a las cuestiones urgentes y difíciles de adoptar. (27)

IV. VARIABLES DE RESULTADO

SUB-VARIABLE: Esfuerzo extra.

DEFINICION CONCEPTUAL: Son capaces de obtener el esfuerzo extra solicitado a sus seguidores para así lograr niveles máximos de desarrollo y de desempeño.

Se operativiza con las preguntas:

E.E Consigue lograr que hagas, por disponibilidad o dedicación, más de lo que corresponde a lo que se espera, o por el cargo que se desempeña. (28)

E.E Aumenta y contagia en los miembros el deseo de tener éxito (personal/compartido). (29)

SUB-VARIABLE: Efectividad.

DEFINICION CONCEPTUAL: Optimiza los recursos materiales y humanos del grupo.

Se operativiza con las preguntas:

E.I Los resultados obtenidos son efectivos y visibles ante los destinatarios o de los responsables de su implantación en la institución. (30)

E.I Los resultados son efectivos para el cumplimiento de los objetivos de otras áreas relacionados en la Organización/Institución. (31)

SUB-VARIABLE: Satisfacción con el liderazgo

DEFINICION CONCEPTUAL: Indica la satisfacción del personal con la dirección hacia el logro de los objetivos/metás.

Se operativiza con las preguntas:

S.L Dirige el equipo de forma efectiva. (32)

S.L Utiliza métodos de liderazgo que son satisfactorio/adequados. (33)

ANEXOS

Evaluación del gobierno en la Universidad

En la investigación doctoral para la presentación de la tesis sobre "Liderazgo y gobierno estratégico en las Universidades", bajo la dirección del Dr. Pedro T. Batalla-Moreno en la Universidad de Salamanca, una parte esencial de la misma es la evaluación por los protagonistas y expertos del gobierno y en la gestión universitaria, sobre las funciones de dirección y gobierno estratégico realizado en las universidades.

Con este fin, le invito a que realice la siguiente evaluación mediante un cuestionario con una serie de preguntas, en las que de forma anónima pueda setlar la mejor respuesta que represente su opinión sobre cada cuestión.

Puede que, en algunos casos, las preguntas no se colTespondan con su competencias, pero toda información que se proporcione será de gran interés y utilidad para la investigación doctoral que se realiza y, con sus resultados, para posteriores estudios sobre la reformla universitaria.

Le agradezco de antemano su valiosísima colaboración. Muchas gracias y estoy a su disposición en el co!Teo "vilferca6@gmail.com", o en el telefono 664369096, para cualquier ampliación del trabajo realizado en la tesis, o sobre las cuestiones planteadas en el cuestionario.

Carlos Villacé Fernandez

Seleccione la opción que mejor define su cargo o competencia en relación con el gobierno en la Universidad *

- () Rector/Miembro del Consejo de Dirección
- () Miembro del Consejo de Gobierno
- () Miembro del Claustro Universitario
- () Presidente/Miembro del Consejo Social
- () Experto en la materia

En su opinión ¿existe una excesiva reglamentación e intervencionismo por parte del legislador en las decisiones de la universidad? *

- () Sí
- () No

Valore los tipos de medios de que dispone la Universidad para realizar adecuadamente sus funciones de gestión *

	Insuficientes	Adecuados	Excesivos
Normativos	()	()	()
Materiales	()	()	()
Económicos	()	()	()
Humanos	()	()	()

Valore, de 1 a 5, el grado de eficacia en las funciones de gestión *

	1	2	3	4	5
En las universidades en general	()	()	()	()	()
En su universidad	()	()	()	()	()

Considera que la reforma en el modelo de gobierno de las universidades es: *

- () Innecesaria
- () Poco necesaria/Sólo en aspectos concretos
- () Bastante necesaria
- () Muy necesaria

¿Qué aspectos de una futura reforma del gobierno de las universidades considera prioritarios? *

- [] Reforzamiento del poder ejecutivo del Rector y de su equipo de gobierno /Delegados, Directores, Consejo de Direccion)
- [] Unificación del Consejo de Gobierno y del Consejo Social en un nuevo organo, el Consejo de la Universidad
- [] Mayor autogobierno institucional y flexibilidad para la creacion de organos y estructuras adecuadas a las estrategias de la universidad
- [] Reforzamiento de la representación de los intereses sociales en el máximo órgano colegiado de gobierno de la institución
- [] Atribuir al Claustro funciones principalmente consultivas como órgano de representación de la comunidad universitaria
- [] En general, reducción del número y tamaño de los diferentes órganos colegiados, y sus atribuciones

¿Qué cree que se conseguiría con una reforma del gobierno en las universidades? *

- [] Una mayor autonomía y diferenciación respecto a otras instituciones
- [] Un mayor desarrollo de sus capacidades y recursos estratégicos
- [] Una gestión más ágil, flexible, profesionalizada, eficiente, transparente y con mayor rendición de cuentas
- [] Un aumento de su calidad y excelencia docente, de investigación y de gestión
- [] Una mejora de la gobernanza y sistemas de financiación ligados a indicadores de desempeño y de resultados

En su opinión, en un hipotético nuevo Consejo de la Universidad, ¿cuál de los grupos siguientes debería tener la mayor representación? *

- () Representantes de los intereses sociales y expertos
- () Representantes de la comunidad universitaria
- () Representantes académicos
- () Los tres deberían tener igual grado de representación

Considera que el peso de los siguientes colectivos en el Consejo de Gobierno actual es: *

	Insuficiente	Adecuado	Excesivo
Profesorado	()	()	()
Personal administrativo	()	()	()
Estudiantes	()	()	()
Representantes sindicales	()	()	()
Representantes de la sociedad/empresa	()	()	()

Considera que el peso de los siguientes colectivos en el Consejo Social actual es: *

	Insuficiente	Adecuado	Excesivo
Miembros designados por la Universidad	()	()	()
Miembros designados por el Gobierno	()	()	()
Miembros en representación de municipios	()	()	()
Representantes de la sociedad, empresas, asociaciones...	()	()	()

¿Qué valoración concede al papel desempeñado por los siguientes órganos en el gobierno de la institución? *

	Insuficiente	Adecuado	Excesivo
Rector	()	()	()
Consejo de Dirección/Comisión permanente	()	()	()
Consejo de Gobierno	()	()	()
Decanos y Directores de Centros	()	()	()
Directores de Departamento	()	()	()
Claustro	()	()	()
Presidente del Consejo Social	()	()	()
Consejo Social	()	()	()

¿Cree que las funciones de los siguientes órganos de gobierno deberían reducirse, incrementarse o seguir igual? *

	Reducirse	Seguir igual	Incrementarse
Rector	()	()	()
Consejo de Dirección	()	()	()
Consejo de Gobierno	()	()	()
Decanos y Directores de Centros	()	()	()
Directores de Departamento	()	()	()
Claustro	()	()	()
Presidente del Consejo Social	()	()	()
Consejo Social	()	()	()

¿Quién considera que debería nombrar al Rector? *

- () El Consejo de Gobierno
- () El Consejo Social
- () Un nuevo Consejo de la Universidad
- () El Claustro
- () Por elección directa

¿Quién cree que debe tener el liderazgo en la planificación estratégica de la Universidad? *

- () El Rector y su Consejo de Dirección
- () El Consejo de Gobierno
- () El Claustro
- () El Consejo Social
- () Órganos específicos (Delegado del Rector, Director de Estrategia, Comisión de Estrategia)

Teniendo en cuenta las diferentes fases para la formulación de la estrategia ¿en cuales de ellos ha liderado/participado principalmente?

- [] En el desarrollo de la misión y de los valores de la institución
- [] En el establecimiento de la visión y los objetivos estratégicos
- [] En la definición de los ejes/lineas estratégicas
- [] En las decisiones presupuestarias/economicas/recursos para la planificación
- [] Asegurando la involucración de los centros/departamentos/unidades en la planificación estratégica
- [] En el establecimiento de alianzas con los agentes externos: empresas, sociedad.
- [] Realizando la difusión y comunicación del plan estratégico

La comunicación de la planificación por parte del Rector y el Consejo de Dirección, se ha realizado principalmente a: *

- () Al Consejo de Gobierno
- () A los Centros y Departamentos
- () Al Consejo Social
- () A toda la comunidad universitaria
- () A los agentes sociales externos y sociedad en general

¿Cuales son las principales resistencias encontradas en el impulso, despliegue y alineamiento de la estrategia de la universidad? *

- [] Las resistencias al cambio por los distintos sectores: personal docente, administrativo, estudiantes
- [] Insuficiente compromiso por los órganos/ unidades de la universidad implicados
- [] Visiones/objetivos diferentes sobre el futuro de la institución
- [] Falta de apoyo económico/recursos para el despliegue de los ejes/objetivos estratégicos
- [] La falta de seguimiento, que a su vez no ha permitido su implantación

¿Qué factor de liderazgo considera más importante para la implantación de la estrategia en la Universidad? *

- () El liderazgo del Rector
- () Una visión compartida de la estrategia con los agentes internos y externos de la universidad
- () El seguimiento y alineamiento institucional (órganos y unidades implicadas) con los objetivos estratégicos
- () Los mecanismos de evaluación del cumplimiento y de los resultados obtenidos

¿Sobre qué elementos se realiza el seguimiento de la planificación estratégica?

- () Los objetivos/líneas y acciones estratégicas
- () Responsabilidades y funciones delegadas en las unidades implicadas y de apoyo
- () Sobre los resultados y el impacto de las acciones desarrolladas
- () Sobre la asignación de los recursos materiales y económicos de las acciones estratégicas

Mejoras percibidas de la planificación estratégica en la universidad *

- [] Mejoras para la toma de decisiones
- [] Mejores resultados en los procesos claves: docencia, investigación y gestión universitaria
- [] Alineamiento y compromiso con la visión y los objetivos deseados para la institución
- [] Reconocimiento profesional a nivel personal, unidades, grupos de investigación/trabajo
- [] Mejora de la imagen y de la presencia de la universidad en la sociedad y con los agentes sociales
- [] Diferenciación en ejes estratégicos institucionales: internalización, transformación digital, investigación, atracción del talento...

Éxitos de la planificación estratégica desde la perspectiva de los órganos de gobierno de la institución

- () Fortalecimiento del liderazgo del Rector y de su gobierno
- () Delegación de funciones y de objetivos en los responsables de los órganos/ unidades implicados
- () Estrategia institucional diferenciada y una mejor valoración respecto a otras instituciones
- () Liderazgo institucional en su entorno local/nacional/internacional
- () Creación de una nueva gobernanza y cultura en la institución

¿Cuáles cree que son los principales ejes estratégicos de su Universidad para afrontar nuevos retos y oportunidades en un entorno globalizado? *

- Pensar en la Universidad en clave internacional
- Mejora del Buen Gobierno, la Transparencia, junto con la profesionalización y la eficacia de la gestión
- Avanzar en la transformación digital en la gestión y docencia, potenciando la innovación educativa
- Desarrollar una investigación relevante y de impacto, transfiriendo los resultados del conocimiento a nivel nacional e internacional
- Identificar las oportunidades estratégicas para promover y construir redes y alianzas en el ámbito de las competencias y capacidades de la institución
- Convertirse en líder y agente del desarrollo social, económico y cultural del entorno donde se localiza, priorizando la empleabilidad de los egresados
- Reafirmarse en los valores y el compromiso en materia de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental de la institución.