

8

Reformar el govern de les universitats³⁹

Martí Parellada

Resum

Els canvis accelerats que s'estan produint a l'economia internacional, com a conseqüència de l'intens procés de globalització, han revalorat el paper de les universitats en la seva missió de contribució al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència. Per fer front a això, les universitats europees han desplegat en els darrers anys un intens procés de reformes en aspectes essencials de l'organització universitària com el govern, el model de finançament i la política de recursos humans. La descripció dels trets principals d'aquestes transformacions ha de ser un bon punt de referència per considerar la seva possible aplicació al sistema universitari espanyol.

1. Plantejament del problema

L'economia espanyola, com la de la resta de països, està extraordinàriament condicionada per l'elevada competència que es produeix a nivell internacional en un entorn creixentment globalitzat. L'emergència de països amb uns costos laborals molt reduïts en relació amb les economies desenvolupades, impulsa la deslocalització de les activitats productives més intensives en treball cap a aquells països. D'aquí que les economies desenvolupades hagin hagut de desenvolupar, inevitablement, activitats de major valor afegit, que incorporin més coneixement, per tal de garantir les seves posicions competitives a nivell internacional.

Les universitats no han estat alienes a aquestes necessitats del seu entorn econòmic i social. A les universitats i, en general, als sistemes d'ensenyament superior, se'ls exigeix cada cop més que contribueixin al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència. Se'ls demana que, a més de formar als alumnes i realitzar recerca bàsica, impulsin la transferència de tecnologia cap al sistema productiu mitjançant contractes amb les empreses i les institucions, que inscrivin patents i les llicenciïn, que impulsin la creació de *spin offs* que tinguin en compte les necessitats dels contractants a l'hora de configurar la seva oferta docent i que facin front a les necessitats creixents de formació al llarg de tota la vida que expressen els treballadors. A la universitat se li demana, doncs, una major implicació en les necessitats del seu entorn econòmic i social, sense oblidar que, per la seva importància, esdevé una institució fonamental en el desenvolupament cultural i en la transmissió de valors.

La universitat és la institució que atresora la major capacitat investigadora i formativa en els països desenvolupats. Com exemple de la importància de la universitat espanyola i catalana, es poden assenyalar les següents magnituds⁴⁰:

³⁹ Aquest treball és tributari bàsicament de les reflexions dutes a terme al si de la Fundació CYD, bona part d'elles incorporades als successius informes anuals d'aquesta fundació i d'altres dutes a terme en col·laboració amb la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

⁴⁰ Fundación Conocimiento y Desarrollo, *Informe CYD 2008, La contribución de la universidad española al desarrollo*.

- Els alumnes de primer i segon cicle de les universitats espanyoles en el curs 2007-2008 s'han situat en una xifra propera als 1,4 milions, a Catalunya 174.000.
- Els graduats que surten cada any de les universitats espanyoles en les diferents titulacions de primer i segon cicle s'apropen als 188.000; a Catalunya prop dels 30.000.
- Cada any a les universitats espanyoles es matriculen prop de 74.000 alumnes de doctorat i es graduen més de 25.000; a Catalunya prop de 12.000 matriculats i més de 4.000 graduats.
- El professorat de les universitats espanyoles supera la xifra dels 102.000, dels quals la meitat són funcionaris. A Catalunya la xifra de professors universitaris supera els 16.000 sent funcionaris poc més del 42%.
- Si als empleats universitaris (professorat i personal administratiu) se'ls afegeix la població ocupada que es deriva de l'impacte que a l'economia espanyola tenen la inversió i el consum final d'aquest personal i dels estudiants, l'ocupació global generada per les universitats públiques espanyoles seria de més de 274.000 ocupats, és a dir, un de cada 79 actius. A Catalunya aquest impacte suposa que un de cada 86 actius està vinculat directa o indirectament a les universitats públiques catalanes.
- La població en edat de treballar amb una titulació universitària s'ha multiplicat a Espanya, i d'una manera similar a Catalunya, per prop de cinc entre l'any 1977 i el 2007, passant d'un 3,7% a un 15,9%.
- Mentre que la taxa d'activitat del conjunt de la població espanyola era l'any 2007 d'un 58,9% i la d'atur d'un 8,0%, la taxa d'activitat dels graduats universitaris se situava entre el 77,5% i el 85,4% i la taxa d'atur entre un 5,3% i un 4,4 %, segons fossin de primer cicle o de segon i tercer. A Catalunya aquestes magnituds es mantenen tot i que més accentuades: majors taxes d'activitat i menors d'atur.
- Pel que fa a les despeses en R+D en percentatge sobre el PIB espanyol, l'ensenyament superior representa el 0,33% d'un total d' 1,2%. En altres paraules, més d'un 27% de la despesa espanyola en R+D es realitza en el si del sistema d'ensenyament superior.
- Pel que fa al personal dedicat a la R+D i específicament als investigadors, el sistema d'ensenyament superior representa el 37% del total del personal i un 47% del total d'investigadors espanyols.

Si aquestes xifres ens donen una clara mostra de la importància de la universitat en la competitivitat de l'economia espanyola i el benestar dels seus ciutadans i, en conseqüència, de la seva capacitat per influir en els reptes que imposa la globalització, els resultats que s'obtenen de la seva actuació presenta claroscurs que alhora que ens donen idea del salt cap endavant que ha assolit la universitat a Espanya i Catalunya en aquests dues darreres dècades, també són expressió del camí que encara cal recórrer.

La universitat espanyola i la catalana han contribuït d'una manera determinant a estendre a un col·lectiu cada cop més important de la població espanyola la possibilitat de seguir estudis universitaris, tendència que, a diferència d'altres països desenvolupats, s'ha estroncat a Espanya a partir de finals del anys noranta, sigui per factors demogràfics, sigui per les condicions del mercat de treball o sigui per una presència cada cop més acusada d'altres ensenyaments superiors no universitaris. En qualsevol cas i més enllà del comportament recent descrit, aquesta, sens dubte, ha estat una de les aportacions més importants del sistema universitari al desenvolupament de l'economia espanyola.

Alhora, i com a conseqüència de l'aprovació de nous marcs legislatius, singularment de la Llei de Reforma Universitària (LRU) l'any 1983, i de l'increment de recursos públics adreçats a les universitats

per part de l'administració central i de les autonòmiques, la universitat espanyola i la catalana han pogut dur a terme un salt molt important en la seva capacitat de recerca, tal com posen de manifest diferents indicadors.

En línia amb l'augment de recursos destinats a la R+D i del nombre d'investigadors, el nombre de publicacions científiques ha crescut de manera ininterrompuda des de l'any 1981, representant en aquests moments el 3,1% del total mundial i situant Espanya en la dècima posició entre els 145 països considerats en la Web of Knowledge. Alhora ha augmentat el finançament empresarial de la R+D universitària, que representa ja un 7,9% del finançament total i, també, el nombre d'empreses que cooperen en innovació amb la universitat. Així mateix és destacable que els fons contractats per la xarxa OTRI (Oficines de Transferència de Resultats de la Investigació) d'universitats hagin augmentat substancialment, essent en el darrers anys, els increments més elevats des de la seva creació.

Tanmateix, aquests resultats positius s'han de matisar quan es tracta d'analitzar la transferència de tecnologia impulsada per les universitats. D'acord amb la informació de la xarxa OTRI, el nombre d'empreses creades per les universitats ha estat de 120 l'any 2007, magnitud que ha suposat un descens substancial respecte de l'any anterior. També ha disminuït el nombre de contractes de llicència signats per les universitats espanyoles i els ingressos provinents d'aquests contractes van ser pel conjunt d'universitats espanyoles i pel mateix any de referència, d'1,9 milions d'euros, disminuint també respecte a l'any anterior.

D'aquesta manera les dades semblen afirmar que el sistema d'incentius creat a la LRU, en particular els que es deriven de l'aplicació de l'article 11, i posteriorment a l'article 83 de la LOU (Llei Orgànica d'Universitats), així com el paper jugat per l'establiment del reconeixement de sexennis de recerca i els seus efectes en la carrera acadèmica, han tingut una influència determinant en els relativament bons resultats de l'activitat de recerca a les universitats públiques i de la transferència de tecnologia de la universitat a la empresa com a conseqüència de la demanda d'aquesta. En canvi, la transferència de tecnologia impulsada per les universitats, de les que són exemple la creació d'empreses *spin offs* o les llicències de patents, ha tingut un resultat més limitat.

En l'àmbit de la funció docent de la universitat, alguns indicadors fan palesa la necessitat d'establir actuacions més decidides en l'àmbit normatiu i en el sistema d'incentius per tal d'intentar resoldre alguns dels desajustos més acusats.

Segons estimacions del Ministeri d'Educació, la taxa d'abandonament dels estudiants universitaris se situa entre el 30 i el 50% i, a més, el temps efectiu de graduació va molt més enllà de l'establert en les pròpies titulacions. Així, en les titulacions de cicle llarg el temps efectiu de graduació era de 6,3 anys i de 4,5 en les de cicle curt. Addicionalment, la taxa de graduació a Espanya en els estudis universitaris va ser del 32,9%, dada inferior a la de la majoria dels països desenvolupats i amb un ritme de creixement també inferior al d'aquests països.

Aquest comportament es complementa amb el fet de que a Espanya i Catalunya s'hagi registrat a partir de finals dels anys noranta una disminució constant dels nombre de matriculats i graduats, fet que no s'ha produït a la majoria de països desenvolupats, i que la capacitat per atreure alumnes estrangers de grau segueixi sent molt limitada: un 1,8% d'estudiants estrangers a Espanya front un 8,5 % en el conjunt de països de l'OCDE.

Així mateix, la població amb estudis universitaris registra unes taxes d'atur superiors a les de la majoria de països més desenvolupats i les diferències salarials que s'observen entre un titulat superior a Espanya i un que no ho és són més reduïdes que les dels països desenvolupats. Alhora també s'observa que el percentatge de graduats superiors que van ocupar llocs de treball altament qualificats és inferior a Espanya que als principals països desenvolupats i, contràriament, una major proporció d'aquests graduats ocupaven llocs de treball que no requerien aquesta qualificació tan elevada.

Fer front a aquesta situació i als reptes que se'n deriven suposa dotar a les universitats d'una major autonomia per definir els seus objectius estratègics i disposar dels instruments necessaris per dur a terme aquests objectius. És així com augmentar l'autonomia, la transparència i l'avaluació de les universitats no és possible sense introduir canvis en el model de govern, en el model de finançament i en la definició de la carrera acadèmica del seu professorat.

2. Línies de reforma⁴¹

La gran majoria de sistemes universitaris nacionals europeus s'han trobat en una situació semblant a la descrita. De fet, no han fet res més que exemplificar el que es va denominar com la "paradoxa europea": un gran esforç en la recerca de caràcter més bàsic i una notable insuficiència en la transferència d'aquest coneixement al sistema productiu. Addicionalment, els reptes a què s'enfronten els diferents països europeus no són diferents a què s'enfronta l'economia espanyola i, per tant, es planteja, aquí i arreu, la necessitat que les universitats orientin la seva activitat, d'una manera més intensa que fins ara, a contribuir al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència.

En aquest context, una gran part dels sistemes universitaris dels països europeus i, singularment, els de l'Europa continental han desplegat en aquests darrers anys unes transformacions molt acusades que han afectat a diferents aspectes de la seva activitat: model de finançament, política de recursos humans, recerca... i, especialment, al model de govern de les universitats.

En relació amb aquest darrer aspecte, les transformacions que s'han produït han anat en la següent direcció:

- Les universitats han anat constituint unes Juntes de Govern amb una presència creixent de membres externs a la universitat. A Dinamarca i al Regne Unit aquests són majoria i a d'altres països, com és el cas dels Països Baixos, la Junta de Govern està composta exclusivament per membres externs a la pròpia comunitat universitària. Aquests membres externs són escollits a títol personal (és a dir, no representen a la institució o empresa de la que provenen) en funció de la seva rellevància social, els seus coneixements i aptituds, i poden ser proposats o designats pels òrgans col·legiats universitaris (Senat o Claustre) o pel Ministeri central o regional corresponent i posteriorment poden ser cooptats dins de la mateixa Junta. Les Juntes de Govern no solen estar compostades per un nombre molt elevat de membres i, en qualsevol cas, aquest és inferior a l'existent en aquests moments a Espanya (per exemple, al Regne Unit

⁴¹ Aquest apartat s'ha elaborat a partir del text amb el que la Fundación CYD ha contribuït al document conjunt amb la CRUE sobre la governança de les universitats i que s'ha realitzat a instàncies del Ministeri d'Educació del Govern d'Espanya. CRUE i Fundación CYD. *La gobernanza de las universidades españolas*, en premsa.

no superen els 25 membres, a Portugal se situen entre 15 i 35 membres, i a Dinamarca superen per poc la desena).

- Les Juntes de Govern, així dissenyades, tindrien entre les seves funcions les de designar (o destituir) al rector, directament o d'entre els nominats pels òrgans col·legiats de la universitat. En alguns països, el rector designat pot no ser membre de la universitat en qüestió (àdhuc pot ser que no sigui ni acadèmic, com passa, per exemple, a Suècia) i/o procedir de fora del país. La Junta de Govern també s'ocuparia de determinar la missió i visió estratègica de la universitat, és a dir, la possibilitat per la universitat de diferenciar-se respecte de les altres, especialitzant-se en funció dels seus objectius: més orientada al seu àmbit territorial d'influència o de caràcter més global, més enfocada a la recerca bàsica i a la transferència de tecnologia o més enfocada a la formació de grau i a la formació contínua, etc. També entre les funcions de la Junta de Govern estarien les d'aprovar el pressupost, exercir el control sobre l'executiu i assegurar-se de que es compleixen els objectius acordats. S'observa, doncs, que les Juntes de Govern estant tenint majors competències que les que han tingut històricament.
- Juntament amb les noves funcions que s'atribueixen a les Juntes de Govern, es produeix un enfortiment del poder dels òrgans executius: rector i el seu equip de gestió, que a la seva vegada és designat per ell mateix. Al cap i a la fi, el rector disposa d'una autonomia més gran i d'una major capacitat per exercir les seves competències per complir els objectius marcats per la Junta de Govern. En contrapartida, el rector assumeix una major responsabilitat, ja que ha de rendir comptes dels resultats de la seva gestió front la Junta de Govern que l'escollí.
- S'observa també, que com a lògica conseqüència de les majors atribucions del rector, aquest té la capacitat de designar als degans de la facultat i a la seva vegada, aquests darrers designen als directors de departament i centres de recerca, directament o mitjançant els òrgans col·legiats corresponents, de facultat, de departament, etc. mimetitzant així, la designació realitzada a nivell superior, encara que també es pot donar el cas de que aquests càrrecs acadèmics siguin designats per la Junta de Govern. De la mateixa manera, i en els mateixos termes que els assenyalats pel rector, aquests degans i directors de departament disposarien d'una major autonomia i competències per exercir les seves funcions, al mateix temps que haurien de rendir comptes al seu superior sobre els resultats obtinguts de la seva gestió, els quals haurien de formar part dels objectius generals de la institució.
- Les majors atribucions de la Junta de Govern i del rector, degans i directors de departament, suposen una disminució de les competències dels òrgans col·legiats representatius de la comunitat acadèmica i, en particular, del Claustre (Senat) fent que en alguns països, com per exemple Dinamarca, hagin desaparegut. En els casos que s'han mantingut, aquests òrgans han quedat compostats per un nombre de membres molt reduït i, en tot cas, clarament inferior al que avui hi ha a Espanya (per exemple són 25 membres a Portugal). Tanmateix, tot i el fet d'aquesta reducció de competències, aquest òrgans han passat a tenir un paper important com a òrgans de consulta i opinió i àdhuc poden arribar a influir de manera determinant – com a conseqüència de la creixent autonomia de les universitats- en les decisions més transcendents que s'hagin de prendre.
- La major capacitat que se li vol atribuir a les universitats per definir la seva orientació estratègica contempla també, en alguns casos – i el del model universitari portuguès n'és un bon exemple-

la possibilitat de permetre diferents formes de govern de les universitats dins d'un mateix marc legal. A Espanya, aquesta possibilitat, tot i que de manera molt embrionària, es contempla en la mida en que s'atribueix als propis estatuts de les universitats la possibilitat d'escollir el rector, directament, a través del sufragi universal ponderat o indirectament, a través del Claustre. També a Espanya, la iniciativa pública, singularment les comunitats autònomes i en algun cas els ajuntaments, han promogut universitats amb l'estatut d'universitats privades. Aquest és el cas, per exemple, de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) i de la Universitat de Vic, ambdues constituïdes com a Fundacions. Es tractaria, doncs, de que el marc legal permetés que les universitats públiques poguessin, d'acord amb l'administració pública de la qual depenen, definir el seu estatut jurídic i, amb ell, la seva forma de govern, de manera similar al que succeeix a Portugal. Tenint en compte també l'experiència duta a terme en altres països, es podria contemplar la possibilitat d'establir experiències pilot en unes universitats específiques per tal d'avaluar, en les millors condicions possibles, el que suposaria endegar un procés d'aquest tipus.

La tendència cap a una major autonomia universitària i la disminució de la regulació es desenvolupa, en els sistemes universitaris europeus, en paral·lel amb un increment del procés de control, avaluació i rendició de comptes a la societat. En el marc d'aquest procés, els canvis que es produeixen en el model de govern de les universitats s'expressen també en el terreny del finançament i en el de la política de recursos humans, de manera que les actuacions en els tres àmbits es complementen i potencien.

En el terreny del finançament s'observa una clara tendència a que les administracions públiques responsables relacionin cada cop més un percentatge creixent dels fons que adrecen a les universitats públiques als resultats que aquestes obtenen, lligant-los a indicadors d'acompliment. També és cada cop més habitual la negociació de contractes a llarg termini (entre 3 i 5 anys habitualment), entre les administracions i les universitats públiques en els que s'especifiquen els objectius que aquestes han d'assolir tant en allò que fa referència a la seva activitat de formació, com a la de recerca i transferència. Les universitats poden disposar d'aquests recursos de la manera que considerin més adequada i, en contrapartida, les administracions públiques responsables se n'ocupen d'avaluar i controlar el compliment del pactat.

De la mateixa manera, aquest procediment se sol replicar a l'interior de la universitat i es negocien objectius, terminis i recursos entre la Junta de Govern i l'equip rectoral, entre el rector i els degans i entre aquests i els directors de departament. Entre les mesures de control que acompanyen aquest procediment es troben les auditories financeres, el vigilar l'estricta compliment dels indicadors convinguts, la realització d'informes anuals, el manteniment d'una base de dades adequada o la elaboració d'informes interns i externs d'avaluació i acreditació de la qualitat.

També s'observa que se sol incentivar a les universitats a que incrementin els seus ingressos mitjançant el recurs al sector privat, sigui en forma de donacions, acords de cooperació amb empreses, creació de spin offs, o també, incrementant les taxes a pagar pels usuaris de la universitat pública, en el cas de que aquesta decideixi oferir serveis diferencials, com ha succeït a les universitats britàniques, o noves o millors instal·lacions. En alguns casos, els fons públics es poden incrementar per a aquelles universitats més actives i dinàmiques en la captació de recursos addicionals. També hi ha, cada cop més fons públics, especialment per projectes de recerca, que són distribuïts de manera competitiva, siguin d'àmbit nacional o internacional. En alguns casos, i de manera més recent, també es poden introduir incentius per a la col·laboració i/o fusió entre universitats.

Respecte a la política de recursos humans, també es posa de manifest un augment de l'autonomia de les universitats pel que fa a la contractació del seu professorat, la possibilitat d'establir contractes associats amb empreses o institucions per al finançament d'aquests llocs de treball, la introducció de plans de jubilació anticipada, l'establiment d'esquemes més flexibles de retribució –amb la possibilitat d'incrementar el salari per atreure a professors de qualificació contrastada–, la major capacitat per a distribuir autònomament el temps de treball entre docència, recerca i gestió o la creació de procediments que facilitin la mobilitat del professorat entre la universitat i el sistema productiu i entre universitats del mateix o de diferents països. S'observa també, en paral·lel amb l'anterior, una utilització creixent de procediments d'avaluació interna i externa per a l'assignació de fons dins de la mateixa institució universitària i per mesurar el grau d'acompliment del professorat que determinarà la promoció d'aquests en la seva carrera acadèmica. Entre els indicadors utilitzats s'inclou, juntament amb els més tradicionals, com són les publicacions científiques, la transferència dels resultats de recerca. També en la gestió dels recursos humans se solen establir plans estratègics a llarg termini, similars als que es duen a terme en els contractes de finançament.

Finalment, assenyalar també que s'observa un augment del grau d'autonomia universitària en allò que fa referència a l'oferta d'ensenyaments, a l'accés i selecció dels estudiants, així com l'establiment del preu de les matrícules i taxes aplicades als usuaris de les universitats públiques, dins del marc legal corresponent i de manera acordada entre les universitats públiques i les administracions competents.

Totes aquestes tendències, presents ja avui en una gran majoria de sistemes universitaris europeus, consoliden una major autonomia de les universitats i, per tant, una major competència entre elles, sent les dues condicions la millor garantia per augmentar la capacitat de recerca i de transferència dels seus resultats, el nivell formatiu dels seus graduats i les condicions per la inserció laboral d'aquests⁴².

⁴² Vegi's en aquest sentit el treball de Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell, and Andre Sapir, *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, working paper 14851, April 2009

Bibliografia en ordre cronològic

- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C.M., Mas-Colell, A. i Sapir, A. (2009). *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, working paper 14851, April 2009.
- Bricall, J.M. (2000). "Sección VIII. Gobierno y administración". *Informe Universidad 2000*
- Comisión Europea (2007): *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Cuatro volúmenes: Part One: Comparative Analysis and Executive Summary; Part Two: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries; Part Three: Five case studies on governance reform; Part Four: Governance reform survey results
- CRUE i Fundación CYD (2009). *La gobernanza de las universidades españolas, en premsa*
- European University Association (2009). *University Autonomy in Europe*.
- Eurydice (2000): *Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 onwards*
- Eurydice (2008): *Higher education governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*
- Fargas, A. (2009): "La Universitat de Vic, un modelo singular de universidad", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança
- Fundació Cercle d'Economia (1999): *Las funciones y el gobierno de las universidades públicas*
- Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*
- García-Sicilia, F. (2009): "Gobernanza en las instituciones de educación superior. Tendencias", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Goddard, J. (2009): "Governance and management of United Kingdom universities", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Gómez Montoro, A.J. (2009): "Sobre el gobierno de las universidades privadas: hacia un adecuado equilibrio entre académicos y profesionales de la dirección", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Holm-Nielsen, L.B. (2009): "Increased role of universities in Denmark-Reform of institution structure, funding and governance", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Nazaré, M. H. (2009): "Governance: Challenges and opportunities for universities. The University of Aveiro experience", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Profumo, F. (2009): "The evolution of Politecnico di Torino within the Italian university framework", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Samoilovich, D. (2007): "Escenarios de gobierno en las universidades europeas". *Colección Documentos CYD 8/2007*
- Tubella, I. (2009): "Volver del revés la universidad. Gobernar una universidad de servicio público y gestión privada", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.