

CONSIDERACIONES SOBRE EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL ÁMBITO DE LA PLANIFICACIÓN POR PARTE DE LOS CARGOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

José David Cuesta Sáez de Tejada*

Severino Fernández Nares*

Oscar Sáenz Barrio*

Universidad de Granada

RESUMEN

Este trabajo trata de profundizar en una de las competencias más importantes de la función directiva como es la planificación, y de qué manera incide en la calidad de la enseñanza universitaria, tanto en la acción docente, como en la gestión y administración de los centros. La planificación se analiza desde dos puntos de vista:

El grado de importancia que los actuales directivos le conceden a la competencia

La percepción sobre el grado de dominio que dichos directivos poseían cuando accedieron a los cargos directivos.

El análisis se establece desde las variables dependientes más usuales: sexo, edad, años de docencia universitaria y cargo que desempeñan.

Palabras clave: directivos, universidad, planificación, formación, calidad.

ABSTRACT

This research tries to get into one of the most important competencies of the directive function: planning, and how it influences university education, not only in the teaching action, but also in the administration and management of the centres. This "planning" is analysed from two points of view: the degree of importance that current directors give to the competence.

The perception of the degree mastery that the mentioned directors had when they arrived to the university posts.

The analysis is established from the most frequent independent variables: sex, age, post and years at university teaching.

Keywords: higher education, educational leadership, university direction.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La bibliografía de estos últimos años sobre la Universidad española actual, coincide en señalar que el sistema universitario sufre una "parálisis congénita y sus resultados académicos, administrativos y de gobierno son adversos". Las recientes propuestas del MEC introduciendo profundas modificaciones, que se verán plasmadas en la nueva Ley de Universidades, son el testimonio más evidente de que nuestra Universidad sufre graves disfunciones y carencias que han de ser subsanadas. Lo paradójico es que la Universidad cuenta con dotaciones económicas como nunca tuvo, medios, instalaciones y equipos humanos que merecen una alta valoración, pero lo cierto es que no se aprovechan debidamente. Si la Universidad española cuenta con los mejores recursos

* Dpto. Didáctica y Organización Escolar

de la historia, ¿cuál es el problema?. Las críticas son unánimes al afirmar que se trata de un problema de dirección y de gobierno. De dirección por que no se sabe hacia dónde ir, han perdido su rumbo y no existe un modelo, y por lo tanto no hay objetivos, ni metas para dirigir el trabajo directivo. Por el contrario, la Universidad española es un ente donde coexisten tantos intereses, finalidades y propósitos diferentes cuantos dirigentes—equipos rectorales, decanales, departamentales, y de secretariado— existen, y todos ellos disputándose una exigua parcela de poder. En cuanto a la gestión, los directivos universitarios no gobiernan porque dan la impresión de que no saben qué han de gobernar (INFORME ESPAÑA 2000). Las universidades no se gobiernan, dice el informe, porque no disponen de gobernantes. En las estructuras universitarias el mando no existe y la jerarquía está cada vez más difuminada en múltiples espacios y colectivos. En nuestro país no existe un plan de formación del profesorado universitario para acceder a un cargo directivo ni tampoco hay indicios de que vaya a haberlos. Sin estos mecanismos de formación, parece complicado dar con un perfil de directivo cada vez más profesionalizado, que sea capaz de crear un clima de trabajo donde todos sus miembros sean capaces de ponerse y alcanzar metas comunes bajo el mando de un directivo con una capacidad de liderazgo incuestionable. Todo ello repercute, evidentemente, en la calidad de la organización y convierte a sus trabajadores en autómatas del proceso de docencia e investigación del área correspondiente. Dentro de los problemas de la gestión universitaria, quizás uno de los más relevantes sea el de la planificación, precisamente porque revela el verdadero perfil del directivo: anticipar las metas, prever el curso de la acción, subvenir a las necesidades, y tomar las decisiones adecuadas en función de un seguimiento evaluativo del proceso.

En este trabajo nos vamos a ocupar de la preparación de los dirigentes universitarios en esta faceta de la gestión y administración, que es la planificación educativa.

2. ¿Qué es la planificación?

La planificación es la previsión de un curso predeterminado de la acción. En la práctica racional es algo inevitable. En cualquier empresa, en este caso la universitaria, la alta dirección ha de tener una idea de lo que intenta llevar a cabo o de lo que espera que suceda en el futuro. La complejidad de la realidad y su sentido dinámico imponen la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace y de reflejar esa reflexión en procesos de acción que exigen, cuando menos, algún tipo de previsión y preparación (GAIRÍN, 1994).

Hay una enorme variedad en cuanto al grado de formalismo, detalle y perfección con que se elaboran planes y en cuanto al horizonte que abarcan. La necesidad de planificación es mínima en las pequeñas empresas, ya que todos sus miembros poseen un perfecto conocimiento de todas sus actividades y mantienen un contacto estrecho y frecuente entre sí. La planificación adquiere una importancia crítica en los grandes grupos, en los que el individuo está en la práctica ocupado tan sólo con sus propias tareas, sabe muy poco acerca de sus colegas y menos incluso de las actividades de estos. La planificación implica que:

- El equipo directivo, inicia la preparación de su tarea, evaluando las necesidades y problemas más importantes que se vislumbran en el funcionamiento de la organización.

- Una vez establecidas las necesidades, se proponen soluciones al problema, trazando unas metas claras y precisando una gradual consecución de estas soluciones. Hay que valorar los objetivos definidos, las expectativas sociales y los recursos disponibles.
- Determinados los objetivos se seleccionan, los medios, recursos, métodos y estrategias más idóneas.

De esta manera, la planificación va estrechamente ligada a conceptos como racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones sobre la ejecución de unas determinadas actividades. Se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones (prognosis): con esa información y el análisis e interpretación de la misma se puede elaborar un diagnóstico que sirva para establecer de una manera más adecuada qué se va a hacer, cómo, cuándo y dónde. (ANDER-EGG, 1993). ¿Qué papel juega la planificación en la percepción de los cargos directivos de la Universidad?, ¿Qué grado de formación en tareas de gestión poseían los líderes universitarios cuando accedieron a los cargos universitarios?

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Este trabajo forma parte de una investigación más amplia que sobre los cargos directivos de la Universidad de Granada se está desarrollando en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la misma Universidad. Su objetivo general es colocar a la Universidad frente a sus responsabilidades como empresa, qué tipo de empresa es, y cuáles son sus “productos”, y qué procesos se siguen para alcanzarlos, los conceptos asociados a la función directiva y cómo perciben sus directivos su propia preparación para el liderazgo y la gestión y cómo les afecta en cuanto a su desarrollo personal y profesional. Para la recogida de información hemos empleado un cuestionario sobre la formación de los directivos universitarios (FDU), que exploraron tres ámbitos muy específicos:

1. Elección de los directivos universitarios
2. Formación del directivo universitario
3. Nivel de satisfacción.

El cuestionario elaborado se envió a los 245 cargos directivos de la Universidad de Granada, al que respondieron 97, cuya distribución fue la siguiente:

- * Rector/Vicerrectores/Secretario Gral./Gerente/Vicegerente: 6
- * Decanos/Directores/Vicedecanos/Vicedirectores/Secretarios: 46
- * Directores de Departamento/ De Instituto Universitario: 41
- * Directores de Secretariado: 8

Efectuados los oportunos cálculos, mediante la fórmula $n=N/[e^2(N-1)+1]$, obtenemos que para una población total de 245 cargos directivos, utilizando 70 cuestionarios en la investigación, ésta hubiese sido una muestra representativa suficiente del total de la población, con un error inferior a +/-10%, intervalo suficiente para este tipo de estimaciones. De cualquier manera, nuestra muestra

ha sido de 97 cargos directivos, lo cual hace que tengamos un error inferior al +/-7%, que no está nada mal para un estamento como el universitario, sobre todo cuando entiende que al preguntarle sobre su papel directivo se está poniendo en duda sus capacidades y competencias para ejercerlo.

En este artículo se explora la percepción de diferentes cargos directivos de la Universidad de Granada sobre el grado de importancia que le conceden a la planificación como ejercicio de su función directiva y gestora, por un lado (tabla 1), y el grado de preparación que realmente creían tener cuando accedieron al puesto de responsabilidad que ejerce, (tabla 2). La escala de valoración va desde 1 (mínimo) a 4 (máximo) [siguiendo el criterio usual se ha eliminado su posible valor central para evitar la tendencia de los respondientes a elegir un lugar no comprometido].

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Item 1. Grado de importancia que los cargos directivos de la Universidad de Granada le conceden a la planificación en el ejercicio de la función directiva.

Análisis de la muestra total

Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	5	6	21	62	94
Proporción	5,13	6,36	22,26	65,72	100

Lo más sobresaliente no es que la gran mayoría de directivos (87'98%) considere "*importante+muy importante*" la planificación como una función relevante de la gestión universitaria; lo que sorprende es que por encima del 10% la valoren de "*poco+nada importante*". De la misma manera que en el informe ESPAÑA 2000 se afirma que en la Universidad española no se gobierna porque sus dirigentes apenas saben qué es lo que han de gobernar, en la de Granada un buen número de los suyos no consideran que la planificación sea una tarea que les compete, posiblemente porque no sepan qué es lo que hay que planificar.

Análisis según las variables independientes

		Importancia para el ejercicio de la dirección					
		1ª	2ª	3ª	4ª	N	
SEXO	Masculino	4 <i>5,1</i>	6 <i>7,6</i>	18 <i>22,8</i>	51 <i>64,6</i>	79 <i>100</i>	
	Femenino	1 <i>6,7</i>	0 <i>0,0</i>	3 <i>20,0</i>	11 <i>73,3</i>	15 <i>100</i>	
χ²: 1,391 Probab: 0,7076							
EDAD	30-39	2 <i>10,5</i>	0 <i>0,0</i>	6 <i>31,6</i>	11 <i>57,9</i>	19 <i>100</i>	
	40-49	1 <i>2,3</i>	5 <i>11,6</i>	9 <i>20,9</i>	28 <i>65,1</i>	43 <i>100</i>	
	50-59	2 <i>7,7</i>	1 <i>3,8</i>	6 <i>23,1</i>	17 <i>65,4</i>	26 <i>100</i>	
	60-70	0 <i>0,0</i>	0 <i>0,0</i>	2 <i>28,6</i>	5 <i>71,4</i>	7 <i>100</i>	
	χ²: 7,051 Probab: 0,6318						
CARGO	Equipo	1 <i>20,0</i>	0 <i>0,0</i>	1 <i>20,0</i>	3 <i>60,0</i>	5 <i>100</i>	
	Rectoral	2 <i>4,5</i>	2 <i>4,5</i>	11 <i>25,0</i>	29 <i>65,9</i>	44 <i>100</i>	
	Decanal	2 <i>4,9</i>	5 <i>12,2</i>	10 <i>24,4</i>	24 <i>58,5</i>	41 <i>100</i>	
	Dir.Dpto./Inst.	0 <i>0,0</i>	0 <i>0,0</i>	1 <i>14,3</i>	6 <i>85,7</i>	7 <i>100</i>	
	Dir. Secret.	χ²: 6,321 Probab: 0,7074					
AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.	Hasta 5 años	0 <i>0,0</i>	0 <i>0,0</i>	0 <i>0,0</i>	1 <i>100</i>	1 <i>100</i>	
	6-10	0 <i>0,0</i>	1 <i>7,1</i>	2 <i>15,4</i>	10 <i>76,9</i>	12 <i>100</i>	
	11-20	1 <i>3,1</i>	2 <i>6,2</i>	9 <i>28,1</i>	20 <i>62,5</i>	31 <i>100</i>	
	21 y más	3 <i>6,4</i>	4 <i>8,5</i>	11 <i>23,4</i>	29 <i>61,7</i>	47 <i>100</i>	
χ²: 2,851 Probab: 0,9699							

De acuerdo con el nivel de significación establecido, una ocurrencia con una probabilidad superior al 5% quiere decir que los grupos policotomizados en función de las variables sexo, edad, tipo de cargo y años de docencia universitaria no encuentran diferencias significativas entre sí. Esto quiere decir que tantos hombres como mujeres, los diferentes grupos de edad, el tipo de cargo que ejercen y su agrupación por años de docencia universitaria, distribuyen su grado de satisfacción de forma homogénea. No es que se distribuyan homogéneamente en las cuatro opciones posibles de valoración, sino que las elecciones en cada una es proporcionalmente homogénea a la presencia

de electores que componen cada categoría respecto a la muestra total y así en relación a la variable sexo, hombres y mujeres coinciden a la hora de distribuir su valoración, como era de esperar en los grados más altos de aceptación (64,6% y 73,3% respectivamente en el grado 4). Sorprende, sin embargo, que más del 12% de dirigentes varones consideren que la planificación apenas tiene importancia (grados 1 y 2) en la gestión universitaria. ¿Cómo abordan sin planificación los proyectos de sus departamentos?, ¿o planifican por encargo?. En cuanto a la variable edad, cabe decir que, si bien no hay diferencias significativas en cuanto a la distribución de la tabla, merece la pena destacar que la proporción más alta de elecciones en las categorías de “*poco importante*” y “*nada importante*” se da precisamente en los directivos más jóvenes, mientras que la valoración de “*importante*” y “*muy importante*” aumenta progresivamente a medida que crece la edad, lo que induce a pensar que la racionalidad de la gestión va ligada a la edad, o que los más jóvenes entienden que hay tareas directivas más importantes que proyectar y planificar, y que éstas funciones, por su carácter más burocrático, hay que dejarlas en manos de “los viejos”.

Tampoco hay diferencias significativas en relación con el tipo de cargo que se desempeña. El hecho de que la razón entre los electores de cada grupo y el valor elegido sea homogéneo en toda la tabla no quiere decir que haya el mismo número de elecciones para cada valor. Es evidente que en su conjunto, la planificación es una función muy importante, aunque ¡el 12'7%! de los directivos de la Universidad de Granada consideren que tiene poca o ninguna importancia, y además uno de los respondientes perteneciente al equipo rectoral.

La variable “años de docencia” presenta un motivo de reflexión interesante. En principio, cabría esperar unos resultados similares a los de la edad, es decir, a mayor experiencia docente mayor proclividad a estimar la planificación como una competencia gerencial importante; y así es en líneas generales –el sentido común dicta que no podría ser de otra manera-, y sin embargo se observa un porcentaje nada despreciable de directivos, con muchos años de universidad, que se decantan por los niveles más bajos de valoración. ¿En qué se diferencia, entonces, la mera edad de los años de docencia? ¿La experiencia docente crea algún tipo de carisma directivo y gestor que no lo genera la simple cronología?. Tal vez sea esto.

Item 2. Formación real que los cargos directivos de la Universidad de Granada poseían cuando accedieron al ejercicio de la función directiva.

Análisis de la muestra total

Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	15	34	38	5	92
Proporción	16,3	36,9	41,4	5,4	100

Si un 11'6% entendían que la competencia para la planificación era trivial para el ejercicio de la función directiva, no es de extrañar que el 16% confiesen que su preparación para tal actividad fuera nula, o que el 34% reconociera que era “alguna”. Sí es admirable que no siendo exigible ningún

tipo de capacidad expresa para el liderazgo ni la gestión en la Universidad española, el 41'4% de los de la de Granada admitan tener una idoneidad más que notable para desempeñar tales tareas. El que solamente el 5'4% reconozca tener unas aptitudes sobresalientes para el caso, puede deberse a que es un porcentaje real, o a la modestia de los encuestados. En cualquier caso es alarmante que una proporción tan exigua de los directivos universitarios de Granada se reconozcan capacitados para liderar una empresa tan compleja y de tanta responsabilidad como es la Universidad. Es de agradecer, en todo caso, su sinceridad.

Análisis según las variables independientes

		Preparación cuando accedió al cargo				N	
		1º	2º	3º	4º		
SEXO	Masculino	13 16,7	30 38,5	32 41,0	3 3,8	78 100	χ^2 : 2,745 Probab: 0,4326
	Femenino	2 14,3	4 28,6	6 42,9	2 14,3	14 100	
EDAD	30-39	4 21,1	9 47,4	6 31,6	0 0,0	19 100	c^2 : 9,075 Probab: 0,4304
	40-49	5 11,9	17 40,5	19 45,2	1 2,4	42 100	
	50-59	4 16,0	7 28,0	11 44,0	3 12,0	25 100	
	60-70	2 28,6	1 14,3	5 42,9	0 14,3	7 100	
CARGO	Equipo Rectoral	0 0,0	2 40,0	2 40,0	1 20,0	5 100	χ^2 : 10,807 Probab: 0,2892
	Equipo Decanal	9 20,9	17 39,5	17 39,5	0 0,0	43 100	
	Dir.Dpto./Inst.	5 12,5	15 37,5	16 40,0	4 10,0	40 100	
	Dir. Secret.	1 14,3	1 14,3	5 71,4	0 0,0	7 100	
	Hasta 5 años	0 0,0	1 100	0 0,0	0 0,0	1 100	
AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.	6-10	2 16,7	5 41,7	5 41,7	0 0,0	12 100	χ^2 : 41,011 Probab: 0,9107
	11-20	6 18,8	11 34,4	12 37,5	3 9,4	32 100	
	21 y más	7 15,2	16 34,8	21 45,7	2 4,3	46 100	

En el conjunto de la tabla no se observan diferencias significativas producidas por la intervención de las variables contempladas, lo que significa que a la hora de percibir el grado de preparación cuando los directivos accedieron al cargo, las respuestas se distribuyen homogéneamente en todos los grupos; no quiere decir que no haya diferencias entre el número de los que eligen los valores 1-2-3-4, sino que la proporción de los que se decantan por cada valor es homogénea en cada grupo de los establecidos en función del sexo, la edad, el cargo o los años de docencia.

En relación con el sexo, se puede destacar el hecho de que 2 de 14 mujeres directivas se reconocen con una alta preparación para la planificación directiva, mientras que sólo lo hacen 3 varones de 78. Las frecuencias no son muy relevantes, pero si respondieran a la realidad, y no hay ningún motivo para pensar lo contrario, nos llevaría a concluir que las mujeres se sienten más seguras en sus capacidades organizativas que sus compañeros.

La edad proporciona un par de observaciones interesantes. Partamos del hecho de que la homogeneidad de la distribución puesta de manifiesto por χ^2 significa que la ratio electores/elecciones es semejante en todas las horquillas de edad. Sin embargo, no quiere decir que todos los valores sean elegidos por igual. Y así los profesores “más jóvenes” (30-49 años) tienden a verse menos preparados para la gestión que sus colegas de más edad, que se sitúan inequívocamente en los dos valores más altos. Si se compara esta variable con la de “años de docencia”, se observa un cierto paralelismo, lo que llevaría a pensar que *edad* y *docencia* son dos variables paralelas, por lo que a mayor edad corresponderían más años de servicio y más conocimiento de lo que es la vida universitaria (gestión, administración, “política”). Eso no es totalmente cierto; hay jóvenes que llegaron pronto a la docencia universitaria, y mayores con poca experiencia porque llegaron más tarde. En todo caso, el “cierto paralelismo” señalado, quiere decir que la pauta de progresión en valorarse como *formado/altamente formado* (opciones 3 y 4) se percibe más en la variable “edad cronológica” que en “años de docencia universitaria”, lo que produce dificultades de comprensión en el análisis.

En relación con los cargos que se desempeñan, aunque tampoco hay diferencias significativas en cuanto a las razones entre electores/elecciones en cada grupo, sí merece la pena destacar que los directivos de la Universidad de Granada confiesan con toda honestidad que su preparación cuando accedieron al cargo, en una función tan relevante para la dirección universitaria como es la planificación —y las competencias implicadas en ella: evaluación de problemas, priorización de necesidades, previsión de metas, toma de decisiones, etc.— es bastante modesta. Salvo los Directores de Secretariado respondientes que, por alguna razón desconocida por los encuestadores, se perciben en un 71% aceptablemente preparados para tales tareas. Igual reflexión cabe hacer respecto de los Directores de Departamento/Instituto U. Una posible explicación para ambos casos, podría ser que cuando uno llega a Director de Secretariado/Departamento/Instituto ya ha ejercido previamente alguna función directiva —Secretario, Vicedecano, Servicio—, lo que justificaría que algunos considerasen que al acceder al actual cargo ya poseían una cierta competencia para su ejercicio.

5. CONCLUSIONES

- Aunque los directivos universitarios en ejercicio consideran la “planificación” una competencia importante para la gestión y administración de la universidad, todavía hay un núcleo nada despreciable —superior al 10%— para los que es prácticamente irrelevante. Esto obliga a considerar el hecho de que para algunos de los encuestados, la dirección tendría poco que ver con tareas de tipo prospectivo, tales como *proyectar, anticipar metas, trazar planes, proponer soluciones, imaginar escenarios, crear nuevos recursos, etc.*, lo que reduciría el liderazgo universitario a una tarea casi administrativa y/o de inspección o control funcionarial. La situación de atonía de la Universidad actual, confirma esta idea, y nos lleva a concluir que ese más del 10% de escépticos en la función planificadora y prospectiva de la dirección universitaria es todavía prudente.
- A partir de ahí, es coherente que más de un 50% de los respondientes se perciban a sí mismos con un déficit importante en competencias orientadas a la planificación. Una parte de los encuestados, porque, como ya hemos visto, no las consideran importantes, y otra porque honestamente reconocen que, aunque fueran esenciales, no las poseen.
- En otra fase de la investigación, los propios directivos reclaman que algún órgano de la propia Universidad ofrezca algún tipo de preparación para la dirección y gestión. Sin embargo, no conocemos de ninguna que haya dado paso alguno en este sentido. Se trata, por lo tanto, de una cuestión de imagen: reconocimiento retórico de un déficit que no se está dispuesto a subsanar.
- Si las mujeres superan a los hombres en conciencia de la importancia de la función analizada, y se perciben a sí mismas como más competentes a la hora de planificar y organizar, no se entiende que las mujeres estén tan exigentemente representadas en los órganos de dirección de la universidad, sobre todo cuando de los casi 3500 profesores que forman la Universidad de Granada 1035 son mujeres, y el resto, más de la mitad, son hombres.
- Los directivos más jóvenes son los que tienden a minusvalorar la competencia planificadora como componente básico de la función directiva, y quienes, en consecuencia, ofrecen los porcentajes más altos en relación con su falta de preparación. Por el contrario, a mayor edad mayor valoración, y una percepción de sí mismos como mejor preparados en la habilidad que se analiza.
- En relación con los cargos, cuanto mayor es el nivel de responsabilidad, mayor es la percepción de la importancia que se concede a las destrezas específicas del liderazgo, análisis que no corre paralelo con el reconocimiento personal de la preparación para el cargo. Y así, mientras los equipos decanales y rectoral se perciben a sí mismos con una discreta preparación para la planificación —algo que ya debe hacer reflexionar a todos—, sin embargo, son los Directores de Secretariado los que se encuentran en mejores condiciones que ninguno de los grupos anteriores.
- La experiencia docente es una variable que incide de forma muy semejante a la edad. A más años de docencia —se supone que mayor edad cronológica— se concede mayor valor a la aptitud para el liderazgo y la gestión, y paralelamente, percepción más optimista en cuanto a la posesión de tales competencias. No se sabe si es que se van adquiriendo como subproducto de la docencia y la investigación, o que las oportunidades para ejercer ciertos cargos o actividades en las que tales destrezas se adquieren, es mayor.

- En cualquier caso, la conclusión general es que, aunque la preparación para la planificación y la complejidad de sus tareas anejas, es apreciada por los directivos de la Universidad, ellos mismos confiesan que su preparación específica es bastante modesta. Lo que confirma empíricamente la afirmación del INFORME 2000 recogida al principio de este artículo, de que “los directivos universitarios no gobiernan porque dan la impresión de que no saben qué han de gobernar”

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, E. (1993): *La planificación educativa*. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires.
- BONNET, F. DUPONT, P. y HUGET, G. (1989): *L'école et le management*. De Boeck Université. Bruxelles.
- CLARK, B. (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley, University of California Press.
- DARDER, P. Y MESTRES, J. (1994): La coordinación. En GAIRÍN, J. y DARDER, P. (Cords.). *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis. Barcelona.
- FERNÁNDEZ NARES, S. (1998): Liderazgo y toma de decisiones en la Universidad Pública Española. V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Noviembre. Madrid.
- FUNDACIÓN ENCUENTRO DEL CENTRO DE ESTUDIOS DEL CAMBIO SOCIAL, FUNDACIÓN ARECES E IBERDROLA. *Informe España 2000*.
- GAIRÍN, J. (1994): La planificación. En GAIRÍN, J. y DARDER, P. (Cords.). *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis. Barcelona.
- GINER MANSO, Y., MURIEL DE LOS REYES, M.J. y TOLEDANO REDONDO, F. (1998): “La calidad de la enseñanza universitaria: Repercusión en la formación de los futuros recursos humanos”. *Capital Humano*, 109, 58-62.
- GOMEZ LLERA, G. y RAMÓN PIN, J. (1993): *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de recursos directivos*. McGraw-Hill. Madrid.
- GUILLILAND, J.R. (1991): Diversity and leadership in Community colleges. *New Directives for Community Colleges*, v. 19,2.
- HALL, V, MACKAY, H. y MORGAN, C. (1986): *Headteachers at work*. Open University Press. Milton Keynes. Philadelphia.
- HUSE, E.F. y BODWITCH, J.L. (1973): *Behavior in Organizations: A systems approach to Managing*. Prentice-Hall. Massachussets.
- KAUFMAN, R.A. (1983): *Planificación de sistemas educativos*. Trillas. México D.F.
- McDANIEL, O. C. (1996): “The Paradigms of Governance in Higher Education Systems”. *Higher Education Policy*, 9, 2, 137-58.
- NIKLASSON, L. (1995): “L'état, le marché et l'oligarchie dans l'enseignement supérieur. Typologie et esquisse du débat”. *Gestion de l'enseignement supérieur*. 7, 3.
- PÉREZ, F. (1997): *El gobierno de las Universidades españolas: objetivos y diseño institucional*. Jornadas de Reflexión “Retos presentes y futuros de la universidad. Valencia
- PORTA, J. y LLADONOSA, M. (1998): *La Universidad en el cambio de siglo*. Alianza Editorial. Madrid.
- ROTGER, B. (1982): *Direcciones escolares. El director como técnico, líder y ejecutivo*. Escuela Española. Madrid.
- SÁENZ BARRIO, O. (1991): Investigación cuantitativa y experimental, en SÁENZ BARRIO, O (Dir.) *Prácticas de Enseñanza*. Marfil. Alcoy.
- SÁENZ BARRIO, O. y LORENZO DELGADO, M. (1993): *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada. Granada.
- SÁENZ BARRIO, O. y FERNÁNDEZ NARES, S.: (1994): *Los cargos directivos en la Universidad de Granada*. ICE de Granada.

- SALVADOR, F.** (1993): Los órganos unipersonales de gobierno y su dinámica. En SÁENZ BARRIO, O y LORENZO DELGADO, M. (Dirs.). *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*. Marfil. Alcoy.
- SAYLES, L.** (1964): *Managerial Behavior*. Prentice-Hall. New York.
- STEVENS, S.S.** (1959): Measurement, Psychophysics and utility, en CHURCHMEN, A. y RATOOSH, C. (eds.). *Measurement: Definition and theory*. Wiley & Sons. New York.
- VALLÉS, J.M.** (1996): Gobierno universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social. En *Órganos de gobierno de la Universidad*, págs.129-146. Consejo de Universidades. Fundación Universidad-Empresa. Madrid
- WALHS, F. J.** (1990): Administrator of the future. *Liberal Education*, V.76,1.