

# **Planificación Estratégica en la Universidad Española: Discursos y Efectos**

ADELA GARCÍA-ARACIL

*INGENIO (CSIC-UPV)*

*Spanish Council for Scientific Research & Universitat Politècnica de València*

*Recibido: Septiembre 2013*

*Aceptado: Octubre 2013*

## **Resumen**

Las universidades están inmersas en distintos procesos de transformación que tratan de promover instituciones más competitivas y dinámicas. Estos cambios repercuten en su sistema de gobierno y gestión. El desarrollo de planes estratégicos está siendo progresivamente extendido en las universidades públicas españolas para afrontar con éxito los nuevos retos sobrevenidos. El análisis de los planes estratégicos posibilita conocer cuáles son las misiones que institucionalmente tienen interiorizadas las universidades y las sinergias que se producen entre ellas. Los resultados muestran que los planes estratégicos no se utilizan como herramienta que permitan obtener la ventaja competitiva y diferenciación exigidas en la actualidad.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Universidades, Análisis de Contenido.

**Clasificación JEL:** D73, I23, C81

## **Abstract**

Universities are undergoing important changes involving the development of new roles and missions, which is having implications for their structure and administration. The development of strategic plans for Spanish public universities is seen as one of the tools for improving the performance of the institutions. The comparative analysis of university's strategic plans shows that university missions are not institutionalized to the same degree. Based on the results, it seems that Spanish public university strategic plans are primarily a tool for managing the use of resources rather than to respond to stakeholders' demands, which would be the essence of institutional differentiation.

**Keywords:** Strategic planning, Universities, Content Analysis.

**JEL Classification:** D73, I23, C81

## 1. Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) están tratando de responder a los nuevos retos que la sociedad y el contexto internacional les demanda asumiendo nuevos roles y misiones (Eurydice, 2009; Tomàs, 2009). Desde la Edad Media y hasta comienzos del siglo XIX, las universidades europeas han sido consideradas como un templo de sabiduría, donde la élite de especialistas producía y acumulaba conocimiento (Martín, 2000). No es hasta ese siglo, el XIX, que las universidades alemanas contribuyen decisivamente al desarrollo de una nueva misión: la investigación científica. Esta visión de la universidad se extiende a lo largo del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX en muchos países europeos y en Norteamérica (Buchbinder, 2008). En el siglo XX, la universidad europea experimentó nuevos cambios cuando, por razones de defensa nacional y debido al crecimiento de las necesidades de la industria, se realizaron nuevas demandas a la investigación científica. Se hablaba del surgimiento de un nuevo modelo de universidad que responde de forma creciente al cumplimiento de una tercera misión, entendida como el conjunto de actividades universitarias relacionadas con la generación de conocimiento y capacidades en colaboración con organizaciones y agentes no-académicos, así como con el uso, aplicación y explotación del conocimiento y otras capacidades existentes en la universidad, fuera del entorno académico (Göransson *et al.*, 2009). Esta evolución supuso que se tambalearan los valores tradicionales de la universidad, abandonando su torre de marfil y acentuando la diferenciación de instituciones para responder a las demandas del mercado (Scott, 1998).

A las universidades no sólo se las exige un nivel excelente de docencia (primera misión) e investigación (segunda misión), sino también relevancia social, esto es, que contribuyan al desarrollo social y económico (la llamada tercera misión). Cada vez más, se espera que las universidades asuman esa tercera misión y que se comprometan a aumentar sus interacciones con los agentes económicos y sociales del entorno y caben serias dudas de que estas expectativas sean realistas, es decir, de que las universidades sean capaces de equilibrar una amplia gama de nuevas tareas, además de su misión central tradicional, cuya importancia no debe disminuirse (Bueno y Casani, 2007; Casani y Pérez Esparrells, 2009).

Asimismo, las reformas universitarias puestas en marcha en las últimas décadas, como por ejemplo el Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación, en el ámbito internacional, y la Estrategia Universidad 2015, en el nacional, tratan de modernizar las estructuras de las universidades españolas y dotarlas de mayor flexibilidad, para que puedan dar respuesta a las exigencias de la sociedad y del contexto internacionalizado actuales (MICINN, 2010). Así, se piensa en la posibilidad de permitir diferentes formas de gobierno y planificación de las universidades bajo el mismo marco legal, en función de las diferentes misiones, objetivos y estrategias que éstas quieran seguir; es decir, permitir que las universidades utilicen su autonomía para diferenciarse del resto (Pérez Díaz, 2005; Whitley, 2012). Es más, en la práctica se percibe esta diversificación como el medio para generar un sistema universitario de excelencia. Sin embargo, se trata de un escenario de difícil alcance, dado que otras condiciones externas como los criterios de evaluación establecidos por los gobiernos para financiar a las universidades o el protagonismo mediático adquirido por los rankings universitarios internacionales o los incentivos que inciden en los miembros de la comunidad académica, parecen favorecer la progresiva homogenización de objetivos, centrados en la investigación y la producción científica (Quintanilla, 2007).

Por tanto, la profunda transformación a la que debe hacer frente la universidad en Europa y en España obliga a reflexionar sobre las decisiones que deben adoptarse en sus estructuras de gobierno (MINCINN, 2010; Whitley, 2012). De ahí que los modelos de gobierno de las universidades públicas estén siendo objeto de creciente debate en la actualidad. Las universidades han tenido que adaptar sus estrategias a medida que éstas han tenido que asumir nuevos roles (Buchbinder, 2008). Todos los sistemas universitarios europeos han realizado, en los últimos años, modificaciones de su modelo de gobernanza con el fin que sus universidades mejoraran el nivel de autonomía universitaria, incorporaran una mayor presencia de la sociedad a través de miembros externos en sus consejos de gobierno, promovieran una más moderna estrategia de rendición de cuentas, ampliaran los instrumentos que favorecieran la toma de decisiones estratégicas en los momentos de necesidad y se favoreciera con la nueva gobernanza una mayor diversificación de las universidades y una mayor oportunidad de diversificación de los fondos para su financiación (MINCINN, 2010).

Además, toda esta enorme agitación producida en los entornos universitarios se ha visto afectada por la crisis socioeconómica vivida por Europa, en general, y por España de una manera especial. La crisis iniciada a finales del 2008 y recrudecida posteriormente, ha puesto de manifiesto la necesidad de una revisión general sobre el sistema de gobernanza en las IES españolas que permita la modernización del sistema para una mejor conexión con las realidades sociales (Whitley, 2012). La revisión de la continuidad del crecimiento de oferta académica sin otros elementos que la propia autonomía universitaria, la falta de diversificación entre nuestras universidades, la falta de atención a las necesidades cambiantes del mercado del trabajo y por ello de la adecuación de nuestra empleabilidad, la necesidad por mostrar y hacer relucir los ámbitos de excelencia de cada universidad, la necesidad de repensar los modelos de financiación para hacerlos más eficientes, el coste de la inversión de nuestra investigación académica, y la necesidad de un mayor encuentro entre el sistema productivo innovador y la I+D universitaria, son algunos de los elementos de debilidad que se han evidenciado en el contexto de la crisis económica (Whitley, 2012; García-Aracil, 2013).

Bajo estas circunstancias, parece necesario analizar la forma en que las universidades públicas españolas están tratando de responder a los nuevos retos que se derivan de los cambios sociales, económicos, culturales y políticos. Para ello, sirviéndose de los planes estratégicos, se explorará cómo las universidades públicas españolas definen sus objetivos y estrategias para adaptarse o dar respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad. El análisis de estos documentos permitirá vislumbrar cuáles son las misiones que las universidades asumen de forma institucional y que, por tanto, desarrollan o podrían desarrollar en un futuro próximo. Dada la diversidad de actividades desarrolladas por las universidades, en el presente estudio nos centraremos en las tres misiones principales de docencia, investigación y “tercera misión”. El análisis de los documentos posibilitará, asimismo, conocer las sinergias que se puedan producir entre estas tres principales misiones de las universidades.

El artículo se organiza de la siguiente forma. En el punto 2, se describen los procesos de planificación estratégica como elemento relevante del cambio universitario. En el punto 3, se expone la metodología del estudio empírico. En el punto 4, se exponen los resultados. En las conclusiones, presentadas en el punto 5, se discuten las implicaciones de los resultados del estudio en lo referido a la orientación del sistema público español.

## 2. La planificación estratégica como mecanismo de institucionalización de las prácticas universitarias

Las universidades sienten la necesidad de repensar cómo debe ser gestionada la universidad contemporánea. Parece claro que el sistema de gobierno y gestión tradicional no es suficiente para dirigir las IES bajo criterios de eficiencia y efectividad (García-Aracil, 2013), de influencias externas o internas en las tomas de decisiones (Castro e Ion, 2011) y de la centralización y descentralización en el contexto de la autonomía universitaria (Whitley, 2012), por lo que se torna necesaria la puesta en marcha de nuevos instrumentos de gestión que faciliten la toma de decisiones en las universidades públicas (Álamo Vera y García Soto, 2007).

El desarrollo de planes estratégicos, práctica de gestión aplicada históricamente por empresas, está siendo progresivamente extendido en las IES españolas, convirtiéndose en una de las herramientas utilizadas para definir la actuación futura de estas instituciones y poder trazar un plan de ruta con el cual guiar su rutina (Llinàs-Audet *et al.*, 2011). Las estrategias existen y han existido a muchos niveles diferentes en cualquier organización, si bien podría considerarse que la mejor definición del concepto “planificación estratégica” aplicada en el contexto de la educación superior es la desarrollada por Lockwook y Davies (1985), quienes la consideran como el ejercicio de previsión continuo y colectivo en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro. Planificar de forma estratégica requiere definir el plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en su conjunto. Ahora bien, el realizar esta tarea de forma adecuada depende de la dinámica de los comportamientos de los órganos de gobierno y académicos (Castro e Ion, 2011), al igual como el conjunto de capacidades, habilidades y carencias internas de una institución (Whitley, 2012).

El análisis de la planificación estratégica de la universidad pública, tanto en el ámbito nacional como internacional, ha quedado principalmente marginado por el papel predominante en la consideración de las formas de gobierno y las estructuras de poder de la institución universitaria. Es decir, predomina la preocupación por esclarecer quién o quiénes deben tener el poder de tomar las decisiones, soslayando el examen específico de los procesos decisorios y sus efectos proyectados (Taylor y Machado, 2006; Álamo Vera y García Soto, 2007; Bhattacharjee, 2008; MINCINN, 2010). Es más, el debate continúa abierto, ya que no sólo se trata de decidir sobre la capacidad de decisión que se les otorga a las universidades, sino también cómo se distribuye el poder en su interior (Whitley, 2012). Así se cuestiona sobre: ¿qué tipo de poder y en qué medida se ha de manifestar en los diferentes niveles organizativos?, ¿cómo accionan los mecanismos de aseguramiento de la calidad en las universidades?, ¿qué consecuencias se pueden esperar?, ¿quién decide sobre el plan estratégico de la universidad? (Castro e Ion, 2011).

En este contexto, la revisión de la literatura previa aboga firmemente por la planificación estratégica como la clave para lograr un rendimiento institucional superior. Han sido numerosos los trabajos realizados con relación a las potencialidades de la planificación estratégica en IES. Llinàs-Audet *et al.* (2011) argumentan que la planificación estratégica permite a la institución aprovechar las oportunidades a través de la utilización estratégica de los recursos, y de la creación de una mentalidad orientada hacia el futuro. Algunos trabajos

han revisado los planes estratégicos de las IES para analizar el valor añadido que tienen las reformas de la financiación en los resultados de investigación (Frølich y Klitkou, 2006), en los resultados académicos de los estudiantes (Bhattacharjee, 2008), en diferentes servicios universitarios, especialmente en el análisis de las bibliotecas universitarias (Arias Coello y Simón Martín, 2005). Sin embargo, diversos autores han tratado de explicar también los fracasos de la planificación estratégica de las IES, aunque éstos difieren en sus opiniones (Llinàs-Audet *et al.*, 2011).

En general, la planificación estratégica en las IES ha tenido un éxito moderado. Algunas IES han sido capaces de hacer cambios importantes en algunas partes de sus operaciones, pero muchas de ellas han tropezado o disuelto en polémicas (Rowley *et al.*, 1997; Whitley, 2012) u otras han sido exploradas intensamente por un breve período de tiempo sólo para ser abandonadas posteriormente sin ningún intento real de evaluar su eficacia (Pratt, 2001).

Por todo lo anterior, se ha considerado oportuno analizar los planes estratégicos de las universidades públicas españolas con el objetivo de observar cómo estas definen sus objetivos y estrategias para adaptarse o dar respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad. En los documentos de planificación estratégica, la comunidad universitaria explicita cuál es la misión y visión de la universidad, proponiendo unos ejes vertebradores que van a definir las líneas de actuación futura (Arias Coello y Simón Martín, 2005). Aun siendo conscientes de que las manifestaciones vertidas en los planes estratégicos son sólo una declaración de intenciones, y por tanto no hacen referencia a resultados sino a objetivos futuros, las conclusiones extraídas en este análisis se pueden tomar como referencia para vislumbrar el futuro de las IES. Tales son las ventajas reconocidas a esta herramienta de gestión que la CRUE ha manifestado su confianza en ella, apostando por su potencial como instrumento de apoyo a la mejora de la universidad, aunque también ha alertado de sus posibles riesgos, como que la institución devenga en una creciente centralización de la gestión o en una excesiva burocratización (Reques Velasco, 2007).

### 3. Metodología

En el presente artículo se ha aplicado el método de análisis de contenido por su capacidad para extraer un conocimiento en profundidad de los valores presentes en los mensajes, textos o discursos (Colyvas y Powell, 2006).

El análisis de contenido conlleva definir las unidades de análisis que se dividen en: unidades de muestreo (unidades materiales que conforman la realidad a investigar), de contexto (unidades amplias que contienen la información referida en la unidad de registro) y de registro (segmentos de contenido que pueden ser categorizados, medidos, descritos, analizados e interpretados). En el estudio realizado las “Unidades de Muestreo” son los planes estratégicos de las universidades públicas españolas. Las “Unidades de Contexto” se corresponden con las secciones en las que normalmente se estructuran los planes estratégicos, es decir, la “Misión” (propósito, funciones y valores de la organización), la “Visión” (lo que la organización desea ser) y los “Ejes” (objetivos y estrategias de actuación). Las “Unidades

de Registro” la constituyen las tres principales misiones de las universidades de “Docencia”, “Investigación” y “Transferencia de conocimiento” o “Tercera Misión”.

Tras realizar una búsqueda pormenorizada en las páginas web institucionales de las 47 universidades públicas españolas que imparten formación reglada en modalidad presencial y realizar llamadas telefónicas para comprobar la información, se ha encontrado que 36 de estas universidades han definido y publicado su plan estratégico, lo que supone que el 77% de las universidades públicas españolas que imparten formación reglada en modalidad presencial. Teniendo en cuenta el tamaño del universo a analizar, se considera apropiada la selección de todos los planes estratégicos, de tal forma que la muestra se corresponde con la población misma y, de esta manera, los resultados serán totalmente representativos de la realidad. Por tanto, el universo final está compuesto por los 36 planes estratégicos de las universidades públicas españolas (véase Tabla 1). No han sido incluidas en el estudio 11 universidades públicas españolas presenciales por las razones que se indican a continuación: la Universidad Complutense de Madrid, por la imposibilidad de obtener el documento de planificación estratégica; la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Extremadura tienen restringido el acceso al documento estratégico por medios electrónicos; algunas universidades han desarrollado un plan estratégico para un área o servicio específico, como es el caso de la Universidad Pompeu Fabra, cuyo plan estratégico se centra exclusivamente en la investigación; la Universidad de Cantabria, la Universidad de Castilla La-Mancha y la Universidad Politécnica de Cartagena, que se centran en la gestión administrativa de la institución; la Universidad de Alcalá, la Universidad Carlos III y la Universidad Politécnica de Madrid, cuya planificación se dirige sólo al servicio de biblioteca de la universidad; y, el plan estratégico recientemente elaborado por la Universidad Autónoma de Barcelona va destinado a la planificación de lo que llaman “la universidad electrónica” y, por tanto, tiene objetivos distintos a los de la institución presencial, por lo que no es comparable con los demás.

**Tabla 1**  
**Planes estratégicos de las universidades públicas españolas (edición analizada)**

<b>Universidad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Universidad</b>	<b>Periodo</b>
A Coruña	2005-10	Lleida	2006-12
Alicante	2007-12	Málaga	2009-12
Almería	2003-06	Miguel Hernández de Elche	2008-12
Autónoma de Madrid	2003-06	Murcia	2007-12
Barcelona	2008-20	Oviedo	2005-10
Burgos	2004-08	Pablo de Olavide	2009-11
Cádiz	2005-10	País Vasco	2007-11
Córdoba	2006-15	Politécnica de Cataluña	2008-10
Girona	2008-13	Politécnica de Valencia	2007-14
Granada	2006-10	Pública de Navarra	2005-08
Huelva	2008-10	Rovira i Virgili	2008-13
Islas Baleares	2002-06	Salamanca	2009-12

<b>Universidad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Universidad</b>	<b>Periodo</b>
Jaén	2003-10	Santiago de Compostela	2003-10
Jaume I de Castellón	2000-08	Sevilla	2008-12
La Laguna	2006-15	Valencia Estudi General	2008-11
La Rioja	2002-05	Valladolid	2008-14
Las Palmas de Gran Canaria	2002-06	Vigo	2008-12
León	2006-08	Zaragoza	2002-05

*Fuente:* Elaboración propia.

Posteriormente, se ha organizado y clasificado las unidades de registro sobre la base de criterios de analogía y diferenciación para integrar los documentos. Éste es un proceso de transformación de los datos brutos en datos útiles donde se subraya y marca el material original. De esta forma, se obtiene un corpus del material permitiendo formular una lista de indicadores para presentar el marco teórico que define cada unidad de registro. Estos indicadores nos proporcionará testimonio de cómo son conceptualizadas las distintas misiones de las universidades públicas españolas.

Cabe reseñar que la longitud de los planes estratégicos, factor que se encuentra directa y positivamente relacionado con la probabilidad de aparición de indicadores, presenta una gran variabilidad. De hecho, 11 de los planes estratégicos tienen menos de 50 páginas, 14 de ellos tienen entre 50 y 100 páginas, y finalmente 11 tienen más de 100 páginas, de los cuales tres tienen 200 o más (véase Tabla 2). Por este motivo es importante ser cauteloso a la hora de establecer conclusiones y generalizaciones, pues los datos brutos del recuento de apariciones de indicadores están afectados por el tamaño de los documentos. De hecho, centrando nuestra atención en la columna “Nº Indicadores” de la Tabla 2 se observa que existen grandes diferencias entre las instituciones universitarias; en 11 de los planes estratégicos se han contabilizado menos de 300 apariciones de indicadores, en 15 de ellos se detectaron entre 300 y 600 apariciones, mientras que en el resto se anotaron más de 600 observaciones. Sin embargo, la longitud del documento no es un asunto que reste valor a la planificación porque la forma de explicitar la misión asumida por la institución se puede realizar breve y directamente, haciendo manifiesta la información. En este sentido, la ponderación realizada del número de apariciones de indicadores por el número de páginas total del plan estratégico, permite conocer el nivel de concentración de indicadores. En promedio, el número de indicadores por página es de 6, siendo el mínimo 3 y el máximo 14.

**Tabla 2**  
**Descripción de los planes estratégicos de las universidades públicas españolas**

Universidad	Nº Páginas (A)	Nº Indicadores (B)	Ind/Pag* (B)/(A)	Universidad	Nº Páginas (A)	Nº Indicadores (B)	Ind/Pag* (B)/(A)
A Coruña	43	145	3	Lleida	60	331	6
Alicante	15	198	13	Málaga	64	461	7
Almería	29	404	14	M.H de Elche	43	262	6
Aut. Madrid	81	429	5	Murcia	188	850	5
Barcelona	58	767	13	Oviedo	173	885	5
Burgos	43	262	6	Pablo de Olavide	56	389	7
Cádiz	136	396	3	País Vasco	48	284	6
Córdoba	92	482	5	Pol. Cataluña	70	404	6
Girona	56	380	7	Pol. Valencia	137	450	3
Granada	200	1032	5	Pública de Navarra	77	423	6
Huelva	100	633	6	Rovira i Virgili	99	960	10
Islas Baleares	37	91	3	Salamanca	27	82	3
Jaén	125	561	5	Sant. Compostela	26	253	10
J. I de Castellón	50	221	4	Sevilla	241	1087	5
La Laguna	117	726	6	Val. Estudi General	126	528	4
La Rioja	209	1118	5	Valladolid	62	420	7
Las Palmas GC	113	689	6	Vigo	43	145	3
León	47	233	5	Zaragoza	92	592	6

\*Correlación de Pearson entre “número de páginas del documento” y “número total de indicadores” del 0.859, significativa al nivel 0,01. Fuente: Elaboración propia.

## 4. Resultados

### 4.1. Panorámica de las misiones de la universidad pública española

Tras la revisión de los planes estratégicos de las universidades objeto de estudio se ha contabilizado un total de 17.573 apariciones de los indicadores (véase Tabla 3). Cerca del 96% han sido propuestos en la unidad de contexto “Ejes”, mientras que sólo el 2% aparece en la unidad “Misión” y el mismo porcentaje en la unidad “Visión”. Esta distribución tiene sentido si se tiene en cuenta que el número de páginas dedicadas a abordar la “Misión” y la “Visión” de la institución es considerablemente menor que el dedicado a plantear, explicar y desarrollar los “Ejes”, que recogen las estrategias de actuación para alcanzar la misión y la visión.

La frecuencia de los indicadores por unidad de contexto y unidad de registro para el total de la muestra queda recogida también en la Tabla 3. Por término medio, el 51,5% de los



indicadores que aparecen son relativos a la “Docencia”, el 25,8% a la “Investigación” y el 22,7% a la “Transferencia de conocimiento”. Observando la distribución de los indicadores en función de la Unidad de Contexto y la Unidad de Registro, podríamos decir que la mayor tradición de nuestras universidades por la docencia queda reflejada en sus planes estratégicos, ya que, de forma general, están dedicando mayor atención a esta misión en comparación con las otras dos. Asimismo, no es de extrañar que en la “Misión” y la “Visión” de las universidades aparezcan con mayor frecuencia indicadores relativos a la “Transferencia de conocimiento”, ya que se tiende a hacer más hincapié en los aspectos menos desarrollados.

**Tabla 3**  
**Número total y distribución porcentual de la aparición de indicadores por unidad de contexto y unidad de registro**

Unidad de Contexto	Unidad de Registro						Total	
	Docencia		Investigación		Transferencia de conocimiento			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Misión	167	47,0	72	20,3	116	32,7	355	100,0
Visión	201	53,0	87	23,0	91	24,0	379	100,0
Ejes	8.684	51,6	4.370	26,0	3.785	22,5	16.839	100,0
Total	9.052	51,5	4.529	25,8	3.992	22,7	17.573	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

Dado que los indicadores contabilizados pueden ser clasificados en distintas categorías, se han establecido dos dimensiones que hacen referencia a los “Recursos y Actividades” y a los “Resultados e Impactos” para cada una de las de las misiones (unidades de registro). En la Tabla 4 puede verse, de forma global, cómo los indicadores registrados hacen referencia, en primer lugar, a los “Recursos y Actividades” (64,2%) y, con una menor frecuencia, a los “Resultados e Impactos” (35,8%). Este resultado es curioso si pensamos que los ejercicios de planificación están dirigidos a la consecución de los objetivos marcados. Podríamos pensar, por tanto, que los planes estratégicos de las universidades públicas españolas están siendo utilizados principalmente como una herramienta de gestión más orientada al uso de los recursos que a la obtención de resultados.

Sin embargo, la distribución de los indicadores en cada dimensión no presenta la misma tendencia en todas las unidades de registro. Los indicadores contabilizados en la misión “Docencia” están mayoritariamente relacionados con los “Recursos y Actividades” (70,5%). En cuanto a la misión “Investigación” se observa que también cerca de las tres cuartas partes de los indicadores se refieren a los “Recursos y Actividades” dedicados a “Investigación”. En cambio, en la misión “Transferencia de conocimiento” más de la mitad de los indicadores contabilizados se refieren a los “Resultados e Impactos” obtenidos por desarrollar esta misión (57,5%). Las causas pueden ser varias, si bien podríamos pensar que, en cuanto a la docencia y la investigación, al ser misiones ampliamente conocidas por la comunidad académica

mica, los gestores tratan de profundizar en los aspectos que deben trabajar los académicos, mientras que en la transferencia de conocimiento, al ser una misión de incorporación más reciente, los gestores tratan de marcar hacia dónde deben dirigirse los trabajos, siendo necesario un mayor esfuerzo conceptual para establecer los resultados e impactos principales que se deben alcanzar.

**Tabla 4**  
**Número total y distribución porcentual de la aparición de indicadores por unidad de registro y dimensiones**

Unidad de Registro	Dimensiones				Total	
	Recursos / Actividades		Resultados / Impactos			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Docencia	6.386	70,5	2.666	29,5	9.052	100,0
Investigación	3.201	70,7	1.328	29,3	4.529	100,0
Transferencia de conocimiento	1.697	42,5	2.295	57,5	3.992	100,0
Total	11.284	64,2	6.289	35,8	17.573	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

Las Tablas 5, 6 y 7 ofrecen la frecuencia y distribución porcentual de aparición de cada indicador para cada una de las misiones (unidades de registro) y por dimensión, respectivamente. En el caso de la unidad de registro “Docencia”, Tabla 5, para la dimensión “Recursos y Actividades”, los cuatro indicadores con mayor presencia son los estudiantes, seguido de las titulaciones, los profesores y la oferta académica. Juntos representan más del 60% en dicha dimensión. En “Resultados e Impactos” aparecen como importantes, en general, la calidad de la docencia y su repercusión en el mundo laboral (véase calidad de docencia, internacionalización, aprendizaje y empleabilidad, entre otros). Por tanto, en esta unidad de registro, parece ser que los planes estratégicos no se preocupan tanto por la motivación de los profesores por enseñar, por su carga docente ni por su movilidad. Estos resultados conllevarían a la reflexión y al debate sobre la calidad de la docencia que pretenden alcanzar, en general, las universidades públicas españolas si a nivel institucional se descuidan las necesidades de los profesores en relación con sus tareas, compatibilización docencia e investigación, coordinación entre profesores, materiales didácticos y condiciones materiales (carencias en las infraestructuras).

**Tabla 5**  
**Frecuencia y distribución porcentual de los indicadores asociados a la “Docencia”**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nº absoluto</b>	<b>% (d= 100)</b>	<b>% (u. reg = 100)</b>
Recursos y Actividades	Estudiantes	1.327	20,8	14,7
	Titulaciones	978	15,3	10,8
	Profesor, docente, académico, tutor	957	15,0	10,6
	Oferta académica	697	10,9	7,7
	NTIC en la docencia	326	5,1	3,6
	Metodología docente, métodos didácticos	318	5,0	3,5
	Evaluación de la docencia	316	4,9	3,5
	Movilidad (estudiantes y profesores)	308	4,8	3,4
	Formación continua, a lo largo de la vida	295	4,6	3,3
	Estudios de grado	288	4,5	3,2
	Infraestructuras académicas	196	3,1	2,2
	Enseñanza virtual, a distancia, e-learning	187	2,9	2,1
	Carga docente, dedicación docente	123	1,9	1,4
	Becas a estudios	70	1,1	0,8
Total Recursos y Actividades		6.386	100,0	70,5
Resultados e Impactos	Calidad de la docencia	548	20,6	6,1
	Internacionalización	529	19,8	5,8
	Aprendizaje	423	15,9	4,7
	Inserción laboral, empleabilidad	214	8,0	2,4
	Preparación para la profesión, formación profesional	191	7,2	2,1
	Formación integral	149	5,6	1,6
	Búsqueda empleo, ocupación, mercado laboral	132	5,0	1,5
	Acreditación	115	4,3	1,3
	Competencia profesional	102	3,8	1,1
	Rendimiento académico	99	3,7	1,1
	Premios al rendimiento académico	81	3,0	0,9
	Ejercicio profesional	43	1,6	0,5
Multidisciplinariedad	40	1,5	0,4	
Total Resultados e Impactos		2.666	100,0	29,5
Total Docencia		9.052	100,0	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

En el caso de la unidad de registro “Investigación”, Tabla 6, los indicadores más frecuentes en “Recursos y Actividades” son: el personal investigador, los estudios de postgrado, el año

sabático para la investigación y los proyectos de investigación. Para la dimensión “Resultados e Impactos”, los indicadores con mayor presencia en los planes estratégicos son los relativos a la cooperación, seguida de la creación, producción, generación de conocimiento y las publicaciones. Se puede decir que para el conjunto de esta unidad de registro, los planes estratégicos hacen referencia a indicadores relacionados con el personal, con los proyectos y colaboraciones realizadas, con el número de publicaciones y con la política de evaluación de la investigación, no dando tanta importancia a los medios materiales y a la organización y ejecución de esta misión.

**Tabla 6**  
**Frecuencia y distribución porcentual de los indicadores asociados a la “Investigación”**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>% (d= 100)</b>	<b>% (u. reg = 100)</b>
Recursos y Actividades	Personal investigador	601	18,8	13,3
	Estudios de postgrado	453	14,2	10,0
	Año sabático para investigación	421	13,2	9,3
	Proyectos de investigación	355	11,1	7,8
	Grupos de investigación	321	10,0	7,1
	Evaluación de la investigación	245	7,7	5,4
	Infraestructura para la investigación	233	7,3	5,1
	Doctorado, Doctorado de excelencia	216	6,7	4,8
	Master	136	4,2	3,0
	Fomento / Apoyo a la investigación	87	2,7	1,9
	Becas a la investigación	68	2,1	1,5
	Carga investigadora, dedicación a investigación	38	1,2	0,8
	Curso introducción / iniciación a la investigación	21	0,7	0,5
Prácticas en actividad investigadora	6	0,2	0,1	
<b>Total Recursos y Actividades</b>		<b>3.201</b>	<b>100,0</b>	<b>70,7</b>
Resultados e Impactos	Cooperación	354	26,7	7,8
	Creación, producción, generación de conocimiento	296	22,3	6,5
	Publicaciones	215	16,2	4,7
	Doctores	135	10,2	3,0
	Tesis doctorales	98	7,4	2,2
	Progreso, avance científico	95	7,2	2,1
	Creatividad	52	3,9	1,1
	Investigación de excelencia (calidad)	45	3,4	1,0
	Sexenios, reconocimientos	38	2,9	0,8
<b>Total Resultados e Impactos</b>		<b>1.328</b>	<b>100,0</b>	<b>29,3</b>
<b>Total Investigación</b>		<b>4.529</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la unidad de registro “Transferencia de conocimiento”, Tabla 7, muestra para la dimensión “Recursos y Actividades” que los indicadores más frecuentes son los contratos y convenios, el emprendimiento, las prácticas en empresa y la captación, búsqueda de recursos y fondos. Para la dimensión “Resultados e Impactos” el indicador más frecuente es el de innovación, seguida por la implicación, compromiso social y la relación con el entorno empresarial y productivo. Así, se puede afirmar que, para el conjunto de esta unidad de registro, se da mayor relevancia a los indicadores relacionados con los logros que conlleva el desarrollo de la transferencia de conocimiento, como son la importancia de la innovación, su implicación social y todas aquellas actividades pertenecientes a la relación con el entorno empresarial y productivo. Sin embargo, es interesante que dando tanta importancia a la innovación, no se le dé a aquellos medios que sirven para proteger los resultados científicos, como son las patentes y los modelos de utilidad, ni a su transferencia efectiva mediante licencias.

**Tabla 7**  
**Frecuencia y distribución porcentual de los indicadores asociados a la “Transferencia de Conocimiento”**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nº absoluto</b>	<b>% (d= 100)</b>	<b>% (u. reg = 100)</b>
Recursos y Actividades	Contratos y convenios	420	24,7	10,5
	Emprendimiento	203	12,0	5,1
	Prácticas en empresa	176	10,4	4,4
	Captación, búsqueda de recursos y fondos	155	9,1	3,9
	Parque científico	151	8,9	3,8
	Consejo Social	140	8,2	3,5
	Desarrollo tecnológico	120	7,1	3,0
	Divulgación científica	98	5,8	2,5
	Intercambio de profesionales	58	3,4	1,5
	Consultoría, asesoramiento	49	2,9	1,2
	OTRI	48	2,8	1,2
	Cátedras de empresa	31	1,8	0,8
	Consortios	26	1,5	0,7
	Incubadora de empresa	22	1,3	0,6
<b>Total Recursos y Actividades</b>		<b>1.697</b>	<b>100,0</b>	<b>42,5</b>

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nº absoluto</b>	<b>% (d= 100)</b>	<b>% (u. reg = 100)</b>
Resultados e Impactos	Innovación	524	22,8	13,1
	Implicación, compromiso social	463	20,2	11,6
	Relación con entorno empresarial y productivo	369	16,1	9,2
	Transferencia tecnológica	290	12,6	7,3
	Servicio a la sociedad	235	10,2	5,9
	Creación de empresas	124	5,4	3,1
	Patentes	89	3,9	2,2
	Explotación comercial, comercialización	68	3,0	1,7
	Spin-off	39	1,7	1,0
	Díálogo social	30	1,3	0,8
	Utilidad social	27	1,2	0,7
	Licencias	25	1,1	0,6
	Start-up	6	0,3	0,2
	Modelos de utilidad	6	0,3	0,2
Total Resultados e Impactos		2.295	100,0	57,5
Total Transferencia de Conocimiento		3.992	100,0	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

## 4.2. Comparativa de las misiones de la universidad pública española

A continuación, se presenta una comparativa de las misiones que manifiesta desarrollar, o que se propone desarrollar en el futuro, cada institución universitaria. Observando la distribución porcentual de los indicadores para cada unidad de registro, podemos ver las diferencias o similitudes entre las distintas universidades a la hora de planificar con mayor énfasis unas misiones u otras, tratando de establecer un patrón que las identifique.

La Tabla 8 muestra la distribución porcentual de los indicadores contabilizados en cada plan estratégico (universidad), por dimensión y misión (unidad de registro). Los datos se presentan para el conjunto de unidades de contexto. Como se puede observar, la “Docencia” es la unidad de registro donde aparecen mayor porcentaje de indicadores, no sólo en el conjunto de las universidades analizadas, sino en todos y cada uno de los 36 planes estratégicos analizados.

**Tabla 8**  
**Distribución de los indicadores por universidad, dimensión y unidad de registro**  
**(fila=100%)**

Universidades	Recursos / Actividades			Resultados / Impactos			Subtotales		
	D	I	TC	D	I	TC	D	I	TC
A Coruña	25,5	19,3	9,0	24,8	11,7	9,7	50,3	31,0	18,7
Alicante	38,9	10,6	8,1	21,2	11,1	10,1	60,1	21,7	18,2
Almería	42,3	13,9	12,1	17,1	6,2	8,4	59,4	20,1	20,5
Autónoma de Madrid	42,2	17,7	7,5	14,5	6,5	11,7	56,7	24,2	19,2
Barcelona	30,2	26,5	5,9	14,3	6,5	16,6	44,5	33,0	22,5
Burgos	33,2	18,7	13,7	17,2	6,1	11,1	50,4	24,8	24,8
Cádiz	26,5	14,1	15,7	18,2	6,6	18,9	44,7	20,7	34,6
Córdoba	31,3	20,1	8,5	20,3	6,4	13,3	51,6	26,5	21,8
Girona	27,9	21,6	10,3	16,3	8,9	15,0	44,2	30,5	25,3
Granada	33,4	19,3	10,9	16,1	8,6	11,7	49,5	27,9	22,6
Huelva	35,9	20,4	10,6	11,5	7,6	14,1	47,4	28,0	24,7
Islas Baleares	29,0	13,1	8,2	20,6	11,6	17,5	49,6	24,7	25,7
Jaén	37,6	17,1	11,8	15,2	8,7	9,6	52,8	25,8	21,4
Jaume I	40,7	19,0	6,8	10,4	6,8	16,3	51,1	25,8	23,1
La Laguna	35,8	25,9	10,7	12,5	4,4	10,6	48,3	30,3	21,3
La Rioja	63,8	7,6	5,5	11,1	5,6	6,3	74,9	13,2	11,8
Las Palmas de Gran Canarias	40,1	19,2	9,4	10,0	9,7	11,6	50,1	28,9	21,0
León	35,2	18,5	10,3	20,6	6,0	9,4	55,8	24,5	19,7
Lleida	32,9	16,6	13,3	15,7	4,8	16,6	48,6	21,4	29,9
Málaga	29,5	20,4	13,0	13,4	6,9	16,7	42,9	27,3	29,7
Miguel Hernández	33,2	18,7	13,7	17,2	6,1	11,1	50,4	24,8	24,8
Murcia	30,4	24,4	7,9	12,6	9,2	15,6	43,0	33,6	23,5
Oviedo	40,2	15,9	4,7	16,8	6,6	15,7	57,0	22,5	20,4
Pablo de Olavide	38,6	20,3	9,3	14,4	6,9	10,5	53,0	27,2	19,8
País Vasco	31,3	21,8	8,1	13,0	13,4	12,3	44,3	35,2	20,4
Politécnica de Catalunya	41,6	11,4	12,9	13,9	6,7	13,6	55,5	18,1	26,5
Politécnica de Valencia	22,4	17,1	9,3	22,0	12,0	17,1	44,4	29,1	26,4
Pública de Navarra	29,8	21,0	8,5	20,6	6,6	13,5	50,4	27,6	22,0
Rovira i Virgili	24,3	14,8	11,1	18,3	8,4	23,0	42,6	23,2	34,1
Salamanca	29,3	9,8	7,3	20,7	14,6	18,3	50,0	24,4	25,6
Santiago de Compostela	41,5	31,6	8,3	8,7	5,1	4,7	50,2	36,7	13,0
Sevilla	33,4	19,3	10,9	16,1	8,6	11,7	49,5	27,9	22,6
Valencia	39,6	15,7	8,9	14,8	8,9	12,1	54,4	24,6	21,0
Valladolid	41,7	18,3	13,1	12,6	7,1	7,1	54,3	25,4	20,2

Universidades	Recursos / Actividades			Resultados / Impactos			Subtotales		
	D	I	TC	D	I	TC	D	I	TC
Vigo	25,5	19,3	9,0	24,8	11,7	9,7	50,3	31,0	18,7
Zaragoza	45,3	13,2	10,5	12,0	4,6	14,5	57,3	17,8	25,0
Total	36,3	18,2	9,7	15,2	7,6	13,1	51,5	25,8	22,8

*Fuente:* Elaboración propia.

Considerando los resultados por universidades, la Universidad de La Rioja es la que mayor énfasis pone en la “Docencia”, ya que cerca del 75% de los indicadores identificados en su plan hacen referencia a esta misión. Le sigue la Universidad de Alicante, que le dedica el 60,1% de los indicadores. El resto de instituciones tienen porcentajes próximos al 50%, si bien oscilan entre +/- 10 puntos, por lo que entre el 40% y el 60% de los indicadores, dependiendo de la universidad, están orientados a la “Docencia”.

La “Investigación” es la segunda misión con mayor frecuencia de indicadores (25,8%). De hecho, 25 de los 36 planes estratégicos analizados recogen en esta unidad los porcentajes más elevados después de la “Docencia”. La universidad que recoge mayor proporción de indicadores en “Investigación” es la Universidad Santiago de Compostela (36,5%) y la que menos es la Universidad de La Rioja (13,2%). Podríamos decir, por tanto, que en segundo lugar, las universidades españolas están orientadas a la “Investigación”, pues entre el 25% y el 35% de los indicadores aparecidos en los planes estratégicos corresponden a esta misión.

En cuanto a la “Transferencia de conocimiento”, en general, los indicadores contabilizados vienen a representar entre el 15% y el 25% de los indicadores contabilizados en los planes estratégicos, como se ha dicho, por debajo de la “Investigación”. Dos instituciones distribuyen en la misma proporción los indicadores contabilizados en “Investigación” y en “Transferencia de conocimiento”, éstas son la Universidad de Burgos y la Universidad Miguel Hernández de Elche. Por su parte, nueve planes estratégicos muestran porcentajes de indicadores de “Transferencia de Conocimiento” superiores a la “Investigación”. Éstas son la Universidad de Cádiz, la Universidad Rovira i Virgili, la Universidad de Lleida, la Universidad de Málaga, la Universidad Politécnica de Catalunya, la Universidad de las Islas Baleares, la Universidad de Salamanca, la Universidad de Zaragoza y la Universidad de Almería, cuyos porcentajes se sitúan próximos al 30%, superando esta cifra alguna de ellas.

Así, pues, en base a estos resultados, cabe la posibilidad de que se pueda establecer una tipología de universidades públicas españolas, dado que, por un lado, encontramos universidades principalmente centradas en la docencia, y, por otro lado, instituciones que prestan una mayor atención a la investigación y/o a la transferencia de conocimiento.

## 5. Conclusiones

En el presente trabajo se analiza, a través de la revisión de los planes estratégicos, cómo las universidades públicas españolas definen sus objetivos y estrategias para adaptarse o dar



respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad. La revisión de este instrumento de gestión ofrece una idea general sobre la que inferir cómo serán las universidades en un futuro no muy lejano y trazar un plan de ruta con el cual guiar sus actividades. Sin embargo, los planes estratégicos resultarían ser poco más que justificaciones de las actividades del pasado si no se conceptualizan e implementan cambios significativos con un fuerte apoyo de los dirigentes de la organización, pero también de toda la comunidad en su conjunto.

Los planes estratégicos analizados ponen énfasis en que no todas las universidades públicas españolas asumen institucionalmente por igual las tres principales misiones de docencia, investigación y transferencia de conocimiento. De hecho, las universidades podrían agruparse en dos tipos, en función del peso que han otorgado a cada misión en sus planes estratégicos; el primero enfocado prioritariamente a la docencia y el segundo a la investigación y la transferencia de conocimiento. La existencia de estas diferentes orientaciones estratégicas puede tener diversas implicaciones, especialmente en lo referente a las políticas universitarias y científicas, pues esa diversidad casa mal con la tendencia a realizar evaluaciones de desempeño homogéneas para todas las universidades y con el impacto que éstas pueden tener en los mecanismos de financiación de las mismas.

En base a este resultado global, se podría pensar que la puesta en marcha de planes estratégicos en las universidades está instando a las instituciones a fortalecer más unas misiones que otras para alcanzar el cambio organizacional. Sin embargo, surge la necesidad de profundizar más en el estudio de las causas que influyen en ese proceso y plantearse si las universidades públicas españolas están cambiando sus patrones de comportamiento a tenor de algunos de los resultados encontrados a nivel institucional; convendría constatar si existe una relación entre lo que dicen las universidades que hacen en sus planes estratégicos y lo que realmente hacen. Esta comprobación permitiría concluir, no solamente si los resultados del análisis de contenido pueden ser considerados válidos y generalizables, sino que además rompería con la generalización y justificación de los planes estratégicos como herramienta que se utiliza solamente para la gestión e instrumento para obtener financiación y no tanto como herramienta que permita obtener la ventaja competitiva y la diferenciación, tal como se exige en el actual contexto de cambios en que las IES están sometidas, tanto en nuestro país como a nivel internacional.

Asimismo, en términos generales, es posible encontrar un cierto consenso en que el objetivo más básico de la intervención pública para la promoción de la capacidad de decisión que se les otorga a las universidades consiste en reducir los niveles de incertidumbre existente, para que los actores de todo tipo que deseen participar puedan hacerlo asumiendo riesgos más tolerables. En este sentido, la elaboración de planes estratégicos puede ayudar a reducir –en parte– tal incertidumbre. También existen otros objetivos que afectan a cómo debe ser el impacto social o contribución socioeconómica de las universidades: algunos pueden ser de carácter redistributivos –como asegurar unos servicios mínimos a toda la población, otros pueden ser de carácter regulativo– como impedir situaciones de abuso y control excesivo del mercado, o incluso de carácter distributivo –como puede ser la identificación de los temas de investigación y desarrollo tecnológico.

A pesar de que cada vez más predominan las políticas regulativas y de coordinación en múltiples ámbitos de la intervención pública, y que el Estado busca solucionar sus problemas

mediante fórmulas innovadoras que no comprometan más recursos públicos, también es verdad que hay que observar el interesante tándem de liderazgo entre el rector y los vicerrectores con el gerente de la universidad. Convendría analizar si este tándem se muestra altamente productivo a través del grado de acción conjunta entre rector y gerente, y el liderazgo otorgado en los sectores intermedios, ya sea en los decanatos o departamentos de las facultades o en las direcciones de administración y servicios, enlazando pues con los intereses y acciones del sector del profesorado, por una parte, con el de administración y servicios, por otra. En este contexto, a lo largo de los últimos años, dilemas de carácter algo difuso han flotado insistentemente en el entorno de los actores implicados en la formulación de políticas de gobierno de las universidades españolas y su nivel de participación y autonomía.

Finalmente, aunque la universidad pública española está aumentando cotas de autonomía en algunos ámbitos, sobre todo en el académico y en el diseño de planes de estudio de grado y postgrado, tradicionalmente esta autonomía es más formal que real, dada la alta dependencia del Estado que obliga a cumplir con muchos requisitos burocráticos y a observar estrictos sistemas de control administrativo. Se puede considerar que la autonomía es muy escasa en áreas como la económico-financiera y la organizativa. Todo esto requeriría de un mayor esfuerzo de estudio en el análisis de las cuotas de autonomía que ganan las universidades con respecto a la administración educativa y el grado de diferenciación institucional asociado.

## Bibliografía

- Álamo Vera, F. R. y García Soto, M. G. (2007): “El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas”, *Investigaciones Europeas*, vol. 113, nº 2, pp. 113-129.
- Arias Coello, A. y Simón Martín, J. (2005): “Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas”, *Documentación de las Ciencias de la Información*, vol. 28, pp. 73-85.
- Bhattacharjee, M. (2008): “Strategic Management in Higher Educational Institutions: Emphasis on Career Orientation in Management and Technical Institutes”, *The Icfai University Journal of Higher Education*, vol. 3, nº 3, pp. 38-47.
- Buchbinder, P. (2008): “La Universidad: breve introducción a su evolución histórica”, *Ingreso*, pp. 1-4.
- Bueno, E. y Casani, F. (2007): “La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evolución”, *Economía Industrial*, vol. 366.
- Colyvas, J. A. y Powell, W. W. (2006): “Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 305-353.
- Casani, F. y Pérez Esparrells, C. (2009): “La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: Vectores de cambio en la gobernanza”, *Investigaciones de Economía de la Educación*, vol. 4, pp. 127-137.
- Castro, D. e Ion, G. (2011): “Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración”, *Revista de Educación*, vol. 355, pp. 161-183.
- Eurydice (2009): *Two Decades of Reform in Higher Education in Europe: 1980 Onwards*, Brussels: Eurydice.

- Frolich, N. y Klitkou, A. (2006): “Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output”, en *Actas de la Conferencia on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions*, (Lugano, 15-17 de Noviembre de 2006), pp. 1-20.
- García-Aracil, A. (2013): “Understanding productivity changes in public universities: Evidence from Spain”, *Research Evaluation*, doi: 10.1093/reseval/rvt009.
- Göransson, B.; Maharajh, R. y Schmoch, U. (2009): “New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions”, *Science and Public Policy*, vol. 36, nº 2, pp. 157-164.
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M. y Solé Parellada, F. (2011): “La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas”, *Revista de Educación*, vol. 355, pp. 33-54.
- Lockwook, G. y Davies, J. (1985): *Universities: The management challenge*. Windsor: SRHE and NFER Nelson.
- Martín, C.J. (2000): “La misión de la universidad en el s. XXI”, *Estudios de Hombre*, vol. 12, pp. 43-59.
- MICINN, Ministerio de Ciencia e Innovación (2010): *Borrador de la Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. Madrid: Fundación CyD y CRUE.
- Pratt, J. (2001): “Changing patterns of diversity in Europe: Lessons from an OECD study tour”, *Higher Education Management*, vol. 13, núm. 2, pp. 93-103.
- Pérez Díaz, V. (2005): “La crisis endémica de la universidad española”, *Claves de Razón Práctica*, vol. 158, pp. 38-43.
- Quintanilla, M.A. (2007): “La investigación en la sociedad del conocimiento”, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, vol. 8, núm. 3, pp. 183-194.
- Reques Velasco, P. (2007): *Atlas digital de la España Universitaria. Bases para la planificación estratégica de la enseñanza superior*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Rowley, D., Lujan, H. y Dolence, M. (1997): *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, P. (1998): “Fisuras en la Torre de marfil”, *El correo de la Unesco*, Septiembre, pp. 18-20.
- Taylor, J. y Machado, M.L. (2006): “Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning”, *Tertiary Education and Management*, vol. 2, núm. 2, pp. 137-160.
- Tomàs, M. (Coord.) (2009): *La cultura innovadora de las universidades. Estudio de casos*. Barcelona: Octaedro.
- Whitley, R. (2012): “Transforming Universities: National Conditions of Their Varied Organisational Actorhood”, *Minerva*, vol. 50, pp. 493-510.