

**GOBERNUARI, GOBERNANTZARI ETA  
UNIBERTSITATE AUTONOMIARI BURUZKO  
POSIZIONAMENDUA**

*Unibertsitate Gobernantza Unibertsitatearen xede  
publikoak lortzeko tresna gisa*

*Ikasleen Ordezkaritza aldaketaren eta lankidetzaren  
balio gisa Unibertsitate Gobernantzan*



**CREUP**

Coordinadora de Representantes de  
Estudiantes de Universidades Públicas



Eginbidea, Idazkaritza Exekutiboarena, zeinaren bidez jasotzen baita posizionamendu hau 2017ko azaroaren 11n egindako 61. Batzar Nagusi Arruntean onetsi zela, lehendakariaren oniritziarekin.

---

**José María Rosell Bueno**

*Secretario Ejecutivo de la  
Coordinadora de  
Representantes de Estudiantes  
de Universidades Públicas /  
Unibertsitate Publikoetako  
Ikasleen Ordezkarien  
Kordinakundearen idazkari  
exekutiboa*

---

**Pablo Alcaraz Martínez**

*Presidente de la Coordinadora  
de Representantes de  
Estudiantes de Universidades  
Públicas /  
Unibertsitate Publikoetako  
Ikasleen Ordezkarien  
Kordinakundearen  
lehendakaria*

## AURKIBIDEA

<b>1. Planteamendua</b>	<b>3</b>
<b>2. Nahi dugun ereduak</b>	<b>4</b>
<b>3. Gobernu erakundeak eta egiturak</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Kanpo ordezkariak duten organoak</b>	<b>5</b>
3.1.1. Gizarte Kontseilua	5
<b>3.2. Ikastegietako Gobernu organoak</b>	<b>6</b>
3.2.1. Ikastegiko Batzordeak	6
3.2.2. Organoak Ikastegiko Ikasleen Ordezkaritzan	6
3.2.3. Sailerako Kontseiluak	7
<b>3.3. Unibertsitatearen gobernu eta ordezkariak duten organoak</b>	<b>8</b>
3.3.1. Unibertsitateko Klaustroa	8
3.3.2. Gobernu Kontseilua	8
3.3.3. Errektoretza	9



# CREUP

Coordinadora de Representantes de  
Estudiantes de Universidades Públicas

**GOBERNUARI, GOBERNANTZARI ETA  
UNIBERTSITATE AUTONOMIARI BURUZKO  
POSIZIONAMENDUA**

<b>4. Estatuko gobernu organoak</b>	<b>9</b>
4.1. Unibertsitateen Kontseilua	9
4.2. Unibertsitate Politikako Biltzar Orokorra	9
4.3. Estatuko Unibertsitateko Ikasleen Kontseilua (CEUNE)	10
4.4. Esparru autonomikoko Unibertsitateko Ikasleen Kontseilua	10
<b>5. Ikasleen ordezkariak</b>	<b>11</b>
5.1. Ordezkaritzaren egitura	11
5.2. Ordezkaritza sektoriala	12
5.3. Estatuko orotariko ordezkariak	12
<b>6. Ondorioak</b>	<b>13</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>13</b>



## 1. Planteamendua

Unibertsitate publikoak sektore publiko instituzionalaren parte diren erakunde publiko autonomoak dira, berezko nortasun juridikoa dute, eta beren helburu sozial bakarra goi mailako hezkuntza da, jarduera profesionalak egiteko prestatzeko edo, besteak beste, zientzia, teknika eta kultura sortu, garatu eta transmititzeko.

Espainiako Konstituzioaren 27. artikuluan, hezkuntzarako eskubidea eta unibertsitateko araubide juridikoa arautzen dira. Hori dela eta, agerian geratzen dira unibertsitateen autonomia eta autogobernurako gaitasuna, eta artikuluko horretako 7. puntuan zehazten dira hezkuntza-komunitateko kideek unibertsitatearen kudeaketan eta kontrolean parte hartzeko dituzten eskubideak.

Unibertsitateei buruzko 2001eko abenduaren 21eko 6/2001 Lege Organikoaren arabera, unibertsitateek estatutu-, funtzio- eta finantza-izaerako unibertsitate-autonomia izanzen dute. Beraz, unibertsitate-komunitateko arloek (AZL, I-I eta ikasleak) ordezkari izan behar dute organo guztietan, eta demokratikoki hautatu behar dira organo guztietan.

Gobernantzak unibertsitate-esparruko gobernu eta kudeaketa publikoko printzipioen erabilera aipatzen du, eta horiek unibertsitate-komunitatea osatzen duten estamentuen parte-hartze aktiboan oinarritzen dira. Ikasleek gobernu-prozesuetan behar duten garrantziak praktika-sorta zabala biltzen du, besteak beste, sailtako kontseiluetan parte hartzea, gobernu-organoeetan parte hartzea, politika, erreforma, berrikuntza eta beste aldaketa-prozesu batzuen inguruan, erabakiak hartzeko prozesuetan, benetako unibertsitate-gobernantza lortzeko.

“Gobernagarritasuna” da unibertsitate “sistemak” barne-taldean eskaerei eraginkortasunez erantzuteko duen gaitasuna, gatazkak konpontzeko eta akordioak lortzeko formula instituzionalen bidez. Hau da, gobernagarritasunaren ikuspegitik, ez dira hainbeste nabarmentzen unibertsitate-gobernuaren forma, haren osagaiak eta harremanak, baizik eta unibertsitate-agintariak testuinguru instituzional espezifikoetan



gobernatzeko duten gaitasuna. Ikuspegi horretatik, aldaketa instituzionalaren prozesuan dauden unibertsitateen arazoa.

Gobernagarritasuna jarduera politikoaren ardatz nagusitzat hartzen den bitartean, gobernantza hori lortzeko bideetako bat da.

## **2. Nahi dugun eredia**

Gaur egun, unibertsitateko komunitateak bertako organoetan duen ordezkaritza ez da proportzionala. Ikasleen taldea, ugariena izanda, proportzioan gutxien ordezkatuta dagoena da. Horregatik, CREUPen ikasleak ardatz dituen unibertsitateko gobernu eta gobernantza eredu berritzaile baten alde egitea erabaki dugu. Unibertsitarioak berak subjektu aktiboa izan behar du erabakiak hartzeko orduan, unibertsitatea bezain erakunde garrantzitsua demokratizatzeko.

Beraz, CREUPen, gaur egungo unibertsitateko goi mailako hezkuntzaren beharrei aurre egiteko, kide anitzeko organoen garapenean eta berrikuntzan oinarritutako unibertsitate-eredua defendatzen dugu. Hau da, ikasleak, irakasleak, ikertzaileak eta administrazioko eta zerbitzuetako langileak helburu komuna izatea, Unibertsitateko erakundeen zuzendaritzan modu zuzen, proportzional eta aktiboan parte hartuz, eta defendatuz kolektibo bakar batek ere ez lukeela gehiengo absolutua izan behar Unibertsitateko organo erabakitzaileetan, eta horiek garatzeko adostasuna eta lan bateratua behar dela.

## **3. Gobernu erakundeak eta egiturak**

Unibertsitateen gobernu-erakundeak deszentralizatuak daude unibertsitate osoaren eta hura osatzen duten ikastegi eta fakultateen artean, baita organo horien eskumenak



ere. CREUPen iritziz, garrantzitsua da eskumenak eta organoak demokratikoak eta elkargokideak izatea, ordezkari guztien jarduera behar bezala garatzeko.

Horretarako, funtsezkoa da ikaslea behar bezala ordezkatuta egotea gobernu organo guztietan, egungoa baino proportzionaltasun handiagoarekin, bere eginkizun guztietan benetan eragiteko moduan. Era berean, gobernu-organoetako moderazio mahaian edo zuzendaritza-taldean kide batzuk ikasle izatea nahi dugu, gai-zerrendak prestatzen aktiboki parte hartu ahal izateko eta informazio-transferentzia handiagoa bultzatzeko.

Ez dugu ahaztu behar ikasleen ordezkariok, betebeharrak ez ezik, eskubideak ere baditugula, ikaslearen Estatutua onartzen duen Errege Dekretuan jasota eta garatuta daudenak. Horren arabera, ordezkari gisa egiten dugun lana gure jarduera akademikoarekin bateragarri egiteko aukera izan behar dugu, eta, horrez gain, gainerako organoetako kideekin berdintasun-baldintzetan parte hartu behar dugu (AZL edo I-I). Kide anitzekoa izanen den eta unibertsitateko estatutuek onartua izanen den ikasleen ordezkari organo propio bat defendatzen dugu. Organo hori MORE (Ikasleen Ordezkari organo Gorena) izanen da.

## **3.1. Kanpo ordezkari organoak**

### **3.1.1. Gizarte Kontseilua**

Gizarte Kontseilua unibertsitatearen organoa da, eta gizartearen eta unibertsitate-komunitatearen arteko komunikazio-tresna gisa balio behar du, unibertsitatearen funtzio soziala bermatzeko. Beraz, kontsultarako eta komunikaziorako organo gisa ulertu behar da, eta ez Unibertsitatearen beraren gobernu- edo fiskalizazio-organoa gisa.

CREUPen, gizarte kontseiluek unibertsitatearen eta gizartearen arteko harremanetan indar handiagoa izan behar dutela uste dugu. Hori dela eta, Gizarte Kontseiluaren osaerari dagokionez, enpresa handien munduko pertsona aipagarriak, unibertsitatearekin harremana duten enpresa txiki eta ertainak biltzen dituzten elkarte, fundazio eta kooperatibetako kideak eta, oro har, gizarte zibileko beste kide batzuk ere



izendatu behar dira, horien artean unibertsitateetik kanpoko ikuspegia eman dezaketen egresatuak.

## **3.2. Ikastegietako gobernu organoak**

Lehen esan dugun bezala, unibertsitateko gobernu-organok deszentralizatuta daude, eta, alde horretatik, ikastegiek gobernu-organo desberdinak dituzte:

### **3.2.1. Ikastegiko batzordeak**

Ikastegi bateko unibertsitate komunitatea ordezkatzen duten organoak dira, komunitate horretako estamentuen ordezkariak osatuak.

Organo horiek modu orekatuan funtziona dezaten, beharrezkoa da ikasleen kolektiboari ordezkaritza nahikoa ematea haien politiketan benetan eragiteko.

Era berean, garrantzitsua iruditzen zaigu organo honen batzorde delegatu guztietan ikasleen ordezkaritza bermatuta egotea eta, gainera, ikasleen gaietan zuzeneko eskumenak dituztenetan, paritarioa izatea.

### **3.2.2. Organoak ikastegiko ikasleen ordezkaritzan**

Fakultate edo eskola bateko ikasleak bakarrik ordezkatzen dituzten gobernu organoak dira. CREUPen uste dugu oso garrantzitsua dela ikasleek edozein ordezkaritza-organotarako hauteskundeetan parte har dezatela sustatzea, eta organo horiek sortzea horrelakorik ez duten unibertsitateetako ikastegietan.

Gure ustez, ikastegiek ikastegiaren esparruko ikasleen ordezkaritza-organo kolegiatua izan behar dute, eta ikasleen kide bakarreko ordezkaritza organo gorena, zeina ikasleen edo ikasleen ordezkarien artean aukeratzen baita, organo horren araudien arabera. Kide bakarreko organo gorena, edo hark eskuordetzen duena, ikastegiko gobernu organo goreneko berezko kide izan beharko da.



Organo horietako kide diren ikasleei dagokie organo horiek autokudeatzea eta unibertsitate bakoitzean indarrean dauden arauen arabera haien barne-funtzionamendua zehaztea. Ikastegiak organo horien sustapenean eta funtzionamendu egokian lagundu behar du, eta inoiz ez organo horien lan egiteko moduan sartu.

### 3.2.3. Saisetako kontseiluak

Unibertsitateko gobernuaren zati handi bat saietako kontseiluen bidez garatzen da, horiek baitira irakaskuntza eta ikerketa koordinatzeko organoak.

Saisetako kontseiluak funtsezkoak dira ikasleentzat, beren gaitasunak teorian egituratuta dauden moduan. Kasu askotan, irakaskuntza-gidak —ikaslearen eta irakaslearen arteko kontratua haren programari dagokionez— aldatzeko eta onartzeko gaitasuna duen organoa da.

Horregatik, ikasleen parte-hartzea nabarmen hobetu behar da saietan. Horretarako, saietako kide aktibo gisa hartu behar dira kontuan, irakaskuntza-gidak prestatzeko eta aldatzeko bileretan parte hartu behar dute, eta ez soilik azken bilera batean, bilera horretan modu desinformatuan baino ezin baita bozkatu.

Irakaskuntza-gidak onartzeari eta aldatzeari dagokionez, funtsezkoa deritzogu ikastegiko ikasleen ordezkari-organismoek eta unibertsitateetako MOREak prozesu horretan parte hartzea, haiek aberasteko beharrezko esperientzia eta ikuspegia baitute.

Aurrekoaz gain, irakaskuntza-gidak sailez gain Ikastegiko Batzordeak edo atxikitako batzordeek ere onartu behar dituztela defendatzen dugu. Horrek lagunduko luke ikasleen parte hartzeko erraztasuna handitzen eta irakaskuntza-gidak ikastegien irakaskuntza-beharretara hobeto egokitzen.





### **3.3. Unibertsitatearen gobernu eta ordezkari organoak**

Unibertsitateari dagokionez, jarduera instituzionala osatzen duten zenbait gobernu eta ordezkari organo bereiz ditzakegu. Hauek dira organoak: Klaustroa, Gobernu Kontseilua eta Errektoretza.

#### **3.3.1. Unibertsitateko Klaustroa**

Unibertsitateko Klaustroa unibertsitateko komunitatea ordezkatzeko erakunde goren da. Hala ere, kasu askotan, ez zaio zeregin handirik ematen informazio zeregina ez bada, eta erabakiak hartzeko ahalmena Gobernu Kontseiluari transferitzen zaio. Gainera, maiz deitu beharko litzateke unibertsitateko komunitatea jakinaren gainean edukitzeko.

Klaustroari buruz ematen den planteamendu hori dela eta, ahuldu egiten da Klaustroaren eta Gobernu Kontseiluaren arteko eskumen-banaketa. Klaustroak unibertsitateko komunitate osoaren eztabaida eta erabaki lotesleak hartzeko gunea izan behar du.

Klaustroak bere kideen parte-hartzea erraztu behar du, besteak beste, gai zerrendan puntuak sartuz.

#### **3.3.2. Gobernu Kontseilua**

Gobernu Kontseilua unibertsitatearen gobernu organoa da. Unibertsitatearen ildo estrategikoak eta programatikoak ezartzen ditu, bai eta horiek aplikatzeko jarraibideak eta prozedurak ere, irakaskuntzen antolaketaren, ikerketaren, giza baliabideen eta baliabide ekonomikoen eta aurrekontuak egitearen arloetan. Horrela, unibertsitate bakoitzerako alderdirik garrantzitsuenak onartzen ditu.

Bermatu behar da unibertsitate-komunitate osoa Gobernu Kontseiluan ordezkari egon dela, Klaustroan dagoen portzentaje berarekin, eta MOURE Gobernu Kontseiluko berezko kide izan dela.



### 3.3.3. Errektoretza

Unibertsitateko agintaritza akademiko eta politiko gorena da, eta horregatik, unibertsitateko komunitate osoak hautatu behar du. Bozketa horretan, ikasle-taldeak pisu handiagoa izan beharko luke Klaustroan duen ordezkaritza-ehunekoarekin alderatuta, eta botoa ikasleen ordezkariari mesede egiteko moduan ponderatu beharko litzateke, honela: unibertsitate-komunitate osoaren 1/3. Unibertsitateko gainerako ordezkari akademiko gorenak ere horrela aukeratu beharko lirateke, ikastegietako zuzendaritzak barne. Horrekin guztiarekin, kontuan hartu behar dugu ikasleen parte-hartzea hauteskunde hauetan erabakigarria izan behar dela organoen gobernu-ekintza eta errektoretzaren exekutiboa bideratzeko. Alde horretatik, unibertsitate-komunitateko kideek hauteskunde-prozesuetan parte hartzea sustatu behar dute.

## 4. Estatuko gobernu organoak

### 4.1. Unibertsitateen Kontseilua

Unibertsitateen Kontseilua koordinazio akademikorako organoa da, baita unibertsitateko gaietan lankidetzarako, kontsultarako eta proposamenerako organoa ere. Errektore guztiek eta Hezkuntza Ministerioak osatzen dute. Organo horrek Espainiako Unibertsitate Sistemaren gobernuan duen garrantzia dela eta, organoaren osieran bere taldearen ikuspegia eta kezkek helaraz ditzaketen ikasleen ordezkariak egon daitezela defendatzen dugu. Aldi berean, aukera izan behar dute beren batzordeetan parte hartzeko.

### 4.2. Unibertsitate Politikako Biltzar Orokorra

Unibertsitate Politikako Biltzar Orokorra estatuko unibertsitate-politikaren ituntze-, koordinazio- eta lankidetzako organoa da. Hezkuntzan eskumenak dituen ministerioak eta autonomia-erkidegoetako hezkuntza-ordezkariek osatzen dute. Gure ustez, ikasleak



hitza izan behar du osoko bilkuran eta lantaldeetan, eta ordezkatuena ikuspegi zuzenean eman eta eragiteko aukera izan behar du.

### **4.3. Estatuko Unibertsitateko Ikasleen Kontseilua (CEUNE)**

Estatuko Unibertsitate Ikasleen Kontseilua (CEUNE) unibertsitateko ikasleen eztabaidarako, kontsultarako eta parte hartzeko Estatuko organoa da. Funtsezkoa iruditzen zaigu organo hori MORE guztien eta Hezkuntza, Kultura eta Kirol Ministerioaren (MECD) arteko komunikazio-bide ofiziala izatea, Unibertsitate Kontseiluak Espainiako unibertsitateetako errektore guztiak MECDarekin harremanetan jartzen dituen bezala.

Hala ere, egungo antolamenduaz gain, Hezkuntza Ministerioak organo horri ematen dion funtzionamendua, garrantzia eta seriotasun txikia, ez da eraginkorra. Horregatik, ezinbestekoa da CEUNE berriz formulatzea, benetan erabilgarria izan dadin eta inongo gobernu puntualen interesen mende egon ez dadin.

Ezinbestekotzat jotzen dugu organo horren erabakiak eta eskumenak kontuan hartzea, hala nola txosten bat egitean unibertsitatearen arloko edozein proiektu arauemaileri buruz, bereziki bekei eta prezio publikoei buruz.

Halaber, arloko batzordeak abian jarri behar dira. Funtsezkotzat jotzen dugu haietan elkarte sektorialak sartzea, haien jakintza-arloaren arabera, eta, hartara, Ministerioaren eta ikasleen ordezkarien arteko komunikazioa eta lankidetzaren aberastu ahal izanen dira.

### **4.4. Esparru autonomikoko Unibertsitateko Ikasleen Kontseilua**

Ikasleen kontseiluak edo autonomia-erkidegoetan ikasleak ordezkatzeko antzeko organoak funtsezkoak dira autonomia-erkidegoko MOREen arteko koordinaziorako eta lankidetzarako. Organo horretako kide diren ikasleen ordezkari bat izanen da buru.



Autonomia-erkidego bakoitzak izan ditzakeen eskumenen ondorioz, erkidego horietako gobernuak organo hori hornitu eta horretan lagundu behar du, eta bere behar guztiei erantzun.

Ikasleen kontseiluek edo ikasleen ordezkarietarako antzeko organoek unibertsitate-ikasleei eragiten dieten gaiei buruz hitz egiten duten erakunde autonomikoetako kide izan behar dute, eta autonomia-erkidegoko ikasleen iritziak bideratu.

## **5. Ikasleen ordezkarietza**

### **5.1. Ordezkaritzaren egitura**

Ikasleen Ordezkaritza unibertsitateen funtzionamendu egokirako oinarririk garrantzitsuenetakotzat hartu behar da; izan ere, ikasleen ordezkarietza-organoei esker, unibertsitateko kolektiborik handiena, hots, ikasleena bideratu eta hari ahotsa ematen baitiogu.

Arestian azaldutako organoak bezala, ikasleen ordezkarietza ere deszentralizatuta dago; hau da, ikastegietan eta unibertsitate osoko makro mailan ikasleak ordezkatzeko organoak daude, eta ez da ahaztu behar ikasleak organo mistoetako ordezkariak ere bagarela, hala nola organo hauetakoak: Saileko Kontseilua, Batzordea, Klaustroa, Gobernu Kontseilua eta Gizarte Kontseilua.

Bestalde, ikasleen ordezkarietza-organoren demokratikoki eratu behar dira, bai ikasle-kontseilu baten bidez, bai antzeko organo ordezkarietza baten bidez, unibertsitateko ikasleen ordezkarien bidez, edo ikastegiko MOUREn artean eratutako zuzendaritza-organoren bidez.

Unibertsitateetan gutxienez MOURE bat egotea komeni da, ez bakarrik unibertsitate bakoitzaren barneko kontuak errazteko, baita unibertsitateak CEUNE bezalako organoetan, erkidegoetako ikasle kontseiluetan eta abarretan behar bezala ordezkarietza egoteko ere.



Hori dela eta, ikasleen ordezkari-organok sortzearen alde gaude, unibertsitate-politikaren arloan autonomia-erkidegoen erabakiak hartzeko prozesuetan ikasleen parte-hartzea sustatzeko.

## **5.2. Ordezkaritza sektoriala**

CREUPen ustez, ikasleen kolektiboa ere titulazio baten edo batzuen inguruan antolatu behar da estatu mailan. Titulazio bereko ikasleek berezitasunak dituzte, eta, horregatik, beharrezkoa da artikulazio eta egitura propioa izatea, titulazio horien inguruko aldarrikapenak egin ahal izateko.

Hori dela eta, elkarte sektorialak izatea eta sortzea defendatzen dugu, eta, gainera, Hezkuntza, Kultura eta Kirol Ministerioan elkarte sektorialen erregistro ofizial bat sortzea, elkarte horiek ikasleak ordezkatzeko dituztela aitortzeko.

Gure ustez, funtsezkoa da MOREen, ikasleen elkarte sektorialen, unibertsitateen eta kanpoko gizarte-eragileen arteko lankidetzak, eta elkarrekin lan egiteko erantzukizuna dute ikasleen kolektiboaren egoera hobetzeko eta ikasleek eskatzen dizkieten helburuak lortzeko, ikasleek erakunde gisa eskatzen dizkieten helburuak partekatzen baitituzte. Era berean, elkarte sektorialen arteko lankidetzak duen garrantzia ere defendatzen dugu, elkarteok hazteko eta gure herrialdean ikasleen ordezkari-organok oso erabilgarriak diren sinergiak sortzeko tresna baita.

## **5.3. Estatuko orotariko ordezkari-organoa**

Ez dugu ahaztu behar oso garrantzitsua dela estatu mailako ordezkari-organok ikasle-talde osoari eragiten dioten interesak defendatzeko funtsezko elementu gisa; esate baterako, ikasleen beharrak asetzeko nahikoa den estatu-beken sistema izatea, edo kolektiboari kalte egiten dioten tasa eta prezio publikoak jaistea. Horregatik, uste dugu Estatuaren eta ikasleen arteko elkarriketa helburu duten organoak sortu behar direla, eta organo horien erabakiak lotesleak izan behar direla.



Horregatik, beharrezkoa da unibertsitate publikoko ikasle guztiak ordezkatzeko dituzten ikasleen Kontseiluen arteko parte-hartzea sustatzea, defendatzen ditugun helburu guztiak lortzeko.

Era berean, begi onez ikusten dugu esparru orokorreko ikasleen elkarleen arteko lankidetzak, lortu nahi dugun helburu bera baitute.

## 6. Ondorioak

Unibertsitateko Gobernuak eta Gobernantzak, CREUPen ulertzen dugun moduan, aurrera egiten jarraitu behar dute, unibertsitateko goi mailako hezkuntzaren gizarte-xedearen garrantzia ulertzen duten gobernu-organismoek bultzatuta.

Beharrezkoa da, pixkanaka, unibertsitateko gobernu-sistema hobea ezartzea, gure unibertsitateetan dugun aniztasun baliotsua islatzeko eta ikasleen kolektiboaren rol aktiboaren alde egiteko.

Organo guztien erantzukizuna da unibertsitatearen gobernantza unibertsitatearen barnean diharduten kolektiboaren eta beren lana aberastu dezaketen kanpoko erakundearen arteko lankidetzak- eta ulermen-esparrua izatea.

Ikasleen ordezkari-egitura legitimatzeko, premiazkoa da unibertsitateen estatutuetan onartua izatea.

Egitura horiei egonkortasun handiagoa emateko, ikasleen ordezkari-egiturako programa bat ezarri behar da, bizitza akademikoa eta ordezkari-egitura uztartzea bermatzeko.

## 7. Bibliografia

RAS, A. 2016. Desafío de la Gobernanza de los sistemas de educación superior y de los Gobiernos universitarios. Kataluniako Unibertsitate Politeknikoa.



KHEM, B. 2012. La nueva Gobernanza de los sistemas universitarios. Educación Universitaria.

CIFUENTES, J. 2015. Notas sobre Gobierno universitario. Karibeko Unibertsitate Autonomoa.

CASANOVA, H. eta RODRÍGUEZ, R. 2014. Gobierno y Gobernanza de la universidad: el debate emergente. Espainiako Pedagogia Elkarte.

FUNDACIÓN CYD y CRUE. 2015. La Gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación. Estrategia Universidad 2015.

BERNASCONI, A. Gobierno universitario: fundamentos, tradiciones, tendencias de cambio. Txileko Pontifize-Unibertsitate Katolikoa.

CÁMARA, G. 2011. La autonomía universitaria en España hoy, entre el mito y la realidad. Granadako Unibertsitatea.

MARTÍNEZ, R. 2011. Reflexiones en torno al sistema de Gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la Gobernanza universitaria. Bartzelonako Unibertsitatea

BRUNNER, J.J. 2011. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Revista de educación, 355.

CERVILLA, J. 2017. La contabilidad de costes en las Universidades: cálculo del coste del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Cádizko Unibertsitatea