

Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores

Strengths and weaknesses of the University Management from the viewpoint of managers

Josefa Rodríguez Pulido y María Victoria Aguiar Perera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Resumen

El trabajo que presentamos parte del proyecto coordinado por Sánchez, M. (coord.) Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad (EDU2011-264). La finalidad es identificar las buenas prácticas de gestión desarrolladas por los responsables académicos, con el objetivo final de diseñar y poner en práctica un programa de formación para el gestor universitario. En las universidades españolas, el profesor tiene asignado un triple rol: docente, investigador y gestor. Roles que se desempeñan, en unos casos con formación previa y en otros sin ella, como es la actividad de gestor. Preocupados por esta cuestión, realizamos entrevistas a gestores universitarios que han desempeñado o se encuentran desempeñando cargos en una institución de educación superior, para indagar en el acceso a la gestión universitaria, en las preocupaciones y apoyos para el ejercicio del cargo, en los aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión y en las necesidades de formación. De lo que evidenciamos que, los gestores universitarios acceden a la gobernanza universitaria en determinados momentos de su vida profesional, a través de diferentes vías, por múltiples motivos, y que además, se encuentran a lo largo del periodo de gestión, con variadas situaciones que les han permitido extraer una serie de aprendizajes derivados de la misma y reclamar la necesidad de formación.

Palabras claves: Educación Superior | Liderazgo | Desarrollo profesional | Buenas prácticas.

Abstract

This work emerges from of the project coordinated by Sanchez, M. "Training managers and building a network of practice for the governance and management of the university" (EDU2011 -264). The purpose is to identify good management practice developed by academic leaders with the target to design and implement a training program for college manager. In Spanish universities, the teacher has assigned a triple role: as a teacher, as a researcher and as a manager. Roles played by some with previous training and some without it, as is the managing activity. Concerned about this issue we conducted interviews with university administrators who have played or are playing positions in an institution of higher education, to investigate in the access to university management, the concerns and supports to the exercise of office in the learning derived from exercise management and training needs. From what we show that university managers access to university management at certain times in their careers, through different avenues, for many reasons, and also are found along the period of management with various situations they have allowed to draw a number of learning derived from it and reclaim need for training.

Keywords: Higher Education | Leadership | Professional | Development | Good Practice

1. INTRODUCCIÓN

En las universidades españolas, el profesor universitario tiene asignado el rol docente, de investigador y de gestor. Pero así como, para el rol docente en muchas universidades se contempla un plan de formación, y hay que superar diversas pruebas, para el desempeño de gestor no se contempla el acceso a través de una formación, ya que, se valora más la predisposición para ocupar el cargo, las destrezas, las capacidades y/o actitudes, el talante, las habilidades comunicativas y el carisma del gestor. Sin embargo, la diversidad de tareas que ha de llevar a cabo el gestor y la complejidad de éstas, reclaman de manera apremiante un entrenamiento específico, sobretodo, en la etapa de inducción a la práctica profesional.

En la sociedad actual, cada vez más, los gobiernos asignan la responsabilidad de los cambios y mejora de las instituciones superiores a sus gestores, y se imponen innovadores retos educativos que implican el desarrollo de nuevos o diferentes modelos de gestión (Castro, 2011).

68

Expertos como Alcántara *et al* (2013) nos ponen de manifiesto, como en la segunda década de los años noventa, el concepto de gobernanza, es asociado a la aparición de la nueva gestión pública, con un marco de reglas y prácticas establecidas que sientan los límites para el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Para Brunner (2011), gobernanza es la manera en que las instituciones se hallan organizadas y sus relaciones con los actores con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.

Estudios realizados por Martín y Afonso (2005) ponen de manifiesto la existencia, de al menos, nueve modelos distintos de gestionar la universidad: las universidades a través de la red, la universidad innovadora, la universidad emprendedora, además, la del capitalismo académico o la universidad que aprende, la el modelo de corporate enterprise, la aplicación de procedimientos de adaptación gradual, la universidad adaptativa, el modelo cibernético, que demanda la formación de los gestores.

Al realizar un breve rastreo en la literatura sobre la universidad como organización educativa, las evidencias obtenidas nos demuestran que, en el ámbito europeo (en concreto en España) y en el ámbito estadounidense, son pocas las líneas de investigación y publicaciones orientadas a la profundización del conocimiento de los directivos de la enseñanza superior y de su formación (Mentado y Rodríguez, 2011).

En un estudio realizado sobre la formación de los gestores universitarios en España (Rodríguez y otros, 2011) se pone de manifiesto, entre otras cuestiones, que la formación de los directivos universitarios cuenta en la actualidad, con un marco de acción poco desarrollado, y si existe, su temporalización va desde un mínimo de seis horas hasta un máximo de 600 horas, y los requisitos de acceso a la formación se establecen atendiendo a la condición de docente o de investigador.

Este trabajo parte de las ideas expuestas a través del proyecto coordinado por Sánchez, M. (coord.) *Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad, granted by the Spanish Ministry of Education and Science, National Plan of Research + Development + innovation (2011–2014) reference: EDU2011-26437*, del cual, formamos parte. Dicho proyecto, tiene como finalidad, identificar las buenas prácticas de gestión desarrolladas por los responsables académicos en los diferentes niveles de organización de la universidad. Buenas prácticas, entendidas como las actuaciones excelentes en un contexto, desarrolladas por personas, y que, se espera que en contextos similares den los mismos resultados. Gestión universitaria percibida como, los hechos llevados a cabo por los diferentes gestores que configuran el aparato organizativo de la universidad y que, a su vez, se distribuyen en varios niveles de la organización. Podemos hablar entonces de aquellas personas que ostentan la responsabilidad en la organización superior en la cota más alta del staff y que afectan al desarrollo de los distintos pilares de la universidad, docencia, investigación y gestión: Rector, Vicerrector, Jefe del servicio de Inspección, Decano de Facultad, Vicedecanos, Secretaria de Facultad, Directora de Departamento y Director de Máster. En este sentido, para expertos como Villareal (2005), la gestión es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que comprende, entre otras, las administrativas, de personal, económicas, de planificación y de programación.

2. OBJETIVOS, MUESTRA Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar las buenas prácticas de gestión, como hemos dicho, tiene como objetivo final, diseñar y poner en práctica un programa de formación para aquellos profesores que estén interesados en la gestión y dirección de la universidad. Para poder identificarlas se realizan, en esta primera fase del estudio, una serie de entrevistas a diversos miembros de la universidad participante,

identificados como gestores exitosos, gestores expertos y gestores noveles, que han desempeñado o se encuentran desempeñando cargos de responsabilidad en la universidad y que cuentan con una amplia trayectoria en la misma, la mayoría, se sitúa en los treinta años o más de servicio a la universidad. Del total de los informantes, todos menos cuatro, desempeñan cargos de gestión en la actualidad y pertenecen a diferentes áreas de conocimiento, siendo la más representativa el área de Ciencias Sociales (38,89%), seguida del área de las Ciencias Experimentales y del área de Humanidades (16,66%) respectivamente, del área de las Enseñanzas Técnicas (22,22%) y del área de las Ciencias de la Salud con una representación del 5,55%.

En cuanto a los cargos que ocupan o habían ocupado en el momento de la entrevista, participan tres Directoras de Departamento, un Jefe del Servicio de Inspección, un Vicedecano, dos Decanos, dos Rectores, una Vicedecana, dos Directores de Grupos de Investigación, un Vicerrector, dos Vicerrectoras, un Director de Escuela Técnica, una Directora de Maestría, y un Secretario de Facultad; por lo que, es una muestra amplia que abarca casi todos los puestos de responsabilidad destacados en esta universidad.

70

De todos ellos, entrevistamos a cuatro informadores, que en el momento de ser entrevistados no se encontraban desempeñando ningún cargo de gestión, aunque cuentan con experiencia de gestión en etapas anteriores. Es el caso de uno de los entrevistados, que fue Jefe de Estudios de una Escuela Técnica y Vicerrector, otra entrevistada fue Directora de Departamento, y por último, uno de los entrevistados ocupó cargos de Rector, Vicerrector y Vicedecano en la Universidad objeto de estudio y en otra diferente. Ciertamente, que en la Institución Superior existen cargos dentro del staff, que no hemos contemplado como participantes en la investigación, dado que en la actualidad es una figura externa a la universidad.

La entrevista se desarrolla siguiendo un guión semiestructurado y se grabaron. Con ésta, pretendemos acercarnos a la experiencia práctica de los gestores y a sus opiniones sobre aspectos, que desde otra herramienta no hubiésemos podido acceder. Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al tratamiento y análisis de los datos recogidos mediante el software MAXQDA. 10, partiendo del sistema de categorías previo que tenían las entrevistas en relación con las preguntas y el carácter de la misma, por lo que, se clasificó la información siguiendo el análisis tipológico (Boronat, 2005). El protocolo de la entrevista responde a las siguientes dimensiones: acceso a la gestión universitaria; preocupaciones

y apoyos en el ejercicio del cargo, aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión y necesidades de formación en gestión. De lo que extraemos algunos de los mecanismos o dispositivos de que disponen los gestores universitarios para desarrollar una acción determinada. Estos son : a) el momento donde se enfatiza la toma de decisiones a través del despliegue de unos determinados planteamientos que hace que el aspirante a gestor se conforme sus propias preguntas y respuestas, b) las formas de acceso o los procesos que afectan el modo de acceder a la gestión universitaria, c) los motivos o razones que justifican la manera de actuar de los gestores, d) las dificultades e inconvenientes que han tenido que superar para conseguir un determinado objetivo, e) las consecuencias que tiene para el gestor el desarrollar sus ideas para desarrollar sus comportamientos, f) los aprendizajes derivados de la gestión, o lo que es lo mismo, los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, adquiridas a lo largo del desarrollo de la gobernanza universitaria y g) la formación requerida en relación a la gestión .

3. RESULTADOS

3.1 ACCESO A LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Los gestores coinciden que el momento de acceso al cargo vino determinado por los diferentes tiempos de su carrera académica, ya que, justo en el momento que se lo propusieron, reunían las condiciones para ejercer esta responsabilidad. Propuesta que en la mayoría de los casos viene dada desde el miembro del staff de la institución con más rango que el aspirante. Nueve de los entrevistados, de los catorce que ocupan un cargo en la actualidad, accedieron mediante propuesta y nombramiento de gestores de mayor rango dentro del organigrama. Lo que propicia posteriormente, una vez realizada la propuesta verbal, la vía de la participación democrática en los órganos de gestión establecidos al respecto o por designación directa, cuando nos referimos, en este último caso, a los miembros de más alto rango de la organización superior

"...El mecanismo de acceso ha sido, en algunos casos elección, y en el caso del vicerrectorado fue nombramiento directo del Rector". CS_ULP, 5-5.

"Me lo planteó el antiguo director del departamento y a partir de ahí pulsé los apoyos, vi que podía tener los suficientes y me presenté. El mecanismo de acceso fue por elección". RP_ULP, 3-3.

"...fue casi por imposición, me lo pidió la persona que era director del departamento en aquel momento". MM_ULP, 3-4.

Los motivos de acceso a ocupar cargos de gestión vienen dados, en unos casos, por compromisos sociales “...hay que tener en cuenta que el primer cargo que tuve fue en el año 84-86, que era justamente cuando se estaba gestando la universidad de las Palmas de Gran Canaria, entonces, yo creo que participar en la gestión y la puesta en marcha de una universidad es motivo suficiente para un universitario, tengo que agradecer a la persona que me nombró para este cargo”. PP_ULP, 3-4., y en otros casos, por necesidades de la institución, como resolución de problemas internos en algún sector de ésta “...La motivación fue un poco, la coyuntura del momento, intentar solucionar algunos problemas existentes en el departamento y el rector me pidió que lo fuera y luego fui reelegido en dos ocasiones o tre.”. LS_ULP, 3-4. Señalar que también el acceso, viene motivado en otras ocasiones, como medio de reconocimiento y desarrollo profesional, o por considerar el gestor universitario, que posee habilidades personales y profesionales idóneas o por preferencias de personales.

“La motivación que tuve para acceder al cargo fue quizás por reconocimiento profesional o proyección futura para un mejor puesto o contratación, es decir, intentar que me sirviera en un futuro como titular de universidad para las clases de titular, o quizás en un futuro para catedrático”. RM_ULP, 8-8.

72

“...Yo creo que eso estaría ligado con mis competencias naturales más desarrolladas, quizás, relacionado con el trato de personas, con una capacidad de síntesis importante, de ir de lo general a lo particular y a eso sí que me ayudó”. FR_ULP, 3-4.

“...me gusta mucho la gestión, y bueno, problemas personales, ya que, estoy en un área de investigación escasa”. SH_ULP 8-8.

3.2 PREOCUPACIONES Y APOYOS EN EL EJERCICIO DEL CARGO

El ámbito de la gestión universitaria, el día a día, trae consigo una serie de situaciones que resultan complicadas y dificultan la labor del gestor. Una de las entrevistadas, afirmó que, a la hora de llevar a cabo alguna gestión hay veces que los procedimientos a seguir no están muy claros y otros, ponen el énfasis en la falta de asesoramiento jurídico, ante situaciones concretas que propicia la gestión, e incluso, en la organización de la universidad, al tener un orden jerárquico, a veces difuso.

“... tienes mucha dificultad para tener un procedimiento claro de cuáles son los pasos que hay que dar, qué hay que hacer para obtener ciertos logros, no están claros, entonces, tienes que estar tocando muchas puertas, sin saber bien cuál es el mecanismo adecuado”. SH_ULP, 12-12.

"... se echa de menos un asesoramiento jurídico en ciertos aspectos que reclama el profesorado, y que muchas veces no sabes que hacer". SH_ULP, 14-15.

"... Y luego, hay muchas órdenes que te dan, que no te las dan por escrito, pero cae toda la responsabilidad en el director de departamento, las órdenes vienen de arriba y ahí existen unos escalones que no están muy claros". SH_ULP 14-15.

En ocasiones, los gestores reconocen que la labor llevada a cabo es absorbente por tener que justificar situaciones ocasionadas por los gestores superiores... "... a veces los mismos compañeros te echan la culpa de una situación de la que no eres responsable, que no has actuado de una forma dictatorial por ser la directora, sino que, te ha venido impuesto desde arriba pero que no están las cosas claras y parece que eres tú la culpable de imponer una situación o de relajarla". SH_ULP, 16-16.

El malestar de los gestores es una consecuencia que se manifiesta por tener que tomar decisiones, en muchas ocasiones, que afectan a los compañeros, alumnado o demás miembros de la comunidad educativa.

"...entonces para mí fue bastante fuerte, sobre todo la forma en que el compañero se lo tomó [...] también ese fue un momento un pelín delicado, pero después el compañero se disculpó cuando vio que yo no tenía la culpa de esa situación, pero para mí, fue muy chocante y esta fue una de las cuestiones que yo no controlaba, ni me lo esperaba". RM_ULP, 18-18.

73

A pesar de todo ello, los entrevistados recomiendan vivir la experiencia que brinda un cargo de gestión, porque ayuda a ver la universidad desde otros puntos de vista, situándose en otra área de acción, más allá del ámbito académico o de la investigación, lo que permite incluso, hacerse una idea de la influencia de las políticas educativas que imperan en un momento determinado. Destacan sobre todo, que al tener la oportunidad de desarrollar labores de gestión, han podido adquirir, no sólo conocimientos a nivel técnico o administrativo, sino a nivel de relaciones personales, mejorando así sus habilidades interpersonales y de comunicación. "Lo que he adquirido son destrezas y habilidades, no de gestión, ni de la tramitación de papeles, sino de la resolución de problemas [...] se me ha permitido tener un conocimiento más exhaustivo de la realidad en la universidad". DA_ULP, 25-27.

El nivel de satisfacción que presenta la muestra entrevistada respecto al desempeño de cargos en gestión, es considerado como gratificante, centrandose

la misma en la superación de retos y en la contribución de la mejora de la institución. En general, la gestión proporciona un conocimiento mayor y directo de la institución, además de un mayor bienestar personal y una mayor confianza. *“Cuando se plantean retos y logras sacarlos adelante obtienes una satisfacción, cuando ves que el trabajo que haces tiene un resultado, eso es gratificante”*. AA_ULP, 3-4

Reconocen, que a veces se deben tomar decisiones duras, para las que no se está preparado, pero hay que pensar en el bienestar colectivo y no en el individual, siendo necesario hacer partícipes al resto de personas con las que se trabaja y para las que se trabaja. También expresan, que se debe ser coherente con el principio de trabajo colaborativo y no optar por decisiones, ni modelos de gestión dictatoriales, puesto que, lo único que se consigue es enrarecer el ambiente y crear polémica. *“Hay situaciones que son un poco fastidiadas, decisiones un poco duras de tomar porque son compañeros, pero yo creo que a la larga te sientes más a gusto cuando tomas buenas decisiones, aunque en ese momento perjudiquen a algunos compañeros”*. SH_ULP, 19-19.

74

En otros casos, los informantes manifiestan que la gestión universitaria repercute negativamente en el ámbito académico, de investigación y en el personal. *“Debo decir, que la verdad, antes de llegar a mi puesto de vicedecano, llevaba un ritmo de investigación, al menos, a mi modo de ver, muy alto, de hecho, estaba en grupos de investigación y normalmente escribía dos o tres artículos que enviaba a revistas de impacto... Una vez que entré, nada de nada, eso se acabó porque es el día a día, problemas que como comentaba en el primer apartado, te van surgiendo y tienes que ir aparcándolo todo, incluso, algunas veces el apartado familiar se ve afectado”*. RM_ULP, 19-20

3.3 APRENDIZAJES DERIVADOS DEL EJERCICIO DE LA GESTIÓN

Uno de los aprendizajes más evidentes que manifiestan los gestores entrevistados, es que, a la hora de tomar decisiones y afrontar situaciones propias de los cargos de gestión, es acertado escuchar a las partes implicadas. *“...pero para eso es fundamental [...] no resolver sin escuchar a todas las partes que intervienen en un problema”*. AG_ULP, 32-32.

Una vez tomada la decisión oportuna, sostienen no arrepentirse de ella, puesto que, han hecho todo lo posible para tomar una decisión acertada. *“de todas las decisiones que he tomado, no me arrepiento de ninguna, a pesar de que,*

en ocasiones, no han sido muy del agrado de mis compañeros, pero yo creo que he hecho todo lo posible, lo que estaba en mi mano". SH_ULP, 17-17.

Los años de permanencia en el cargo son entendidos por parte de dos de los informantes como algo transitorio que hay que afrontar como algo entre iguales. *"Lo peor es creerte distinto, esto te ha tocado, estás ahí, si tú no estás vendrá otro, eso es lo que yo transmití, o sea, la idea de no subirte a la parra. Hay personas a las que le absorbe el cargo y se lo creen todo, su ego dependía de aquel cargo, y luego, no tienen la capacidad de volver, porque no debemos olvidar que, al fin y al cabo, somos profesores normales". CS_ULP, 3-3.*

Por lo general, los informantes coinciden en que durante el transcurso de la gestión es necesario saber delegar. *"... pero creo que me equivoqué en ver que una sola persona puede cargar con todo este asunto, soy directora pero soy también algo más, soy la que hablaba con los profesores, la que se encargaba de los PAU, la que se encargaba prácticamente de dinamizar y tengo además mi otro trabajo. Creo que hoy en día, insisto, no lo haría.". HS_ULP, 7-7.*

Otro aspecto en que admiten haber tenido dificultades, es con la rigidez de los reglamentos, ya que, a la hora de resolver un conflicto entre profesorado y alumnado, los márgenes de acción son pocos. *"Y tal vez, lo que peor que se ha resuelto es el conflicto entre profesorado y alumnado, porque no hay margen para intervenir mucho más allá de unos reglamentos, que yo creo, que son muy rígidos en lo referido a las relaciones de evaluación o seguimiento docente". AG_ULP, 29-29.*

Igualmente, conceden importancia al trabajo en equipo a la hora de desempeñarse en los cargos de gestión; *"el factor humano fue la ayuda principal que tuve". HS_ULP, 7-7. "He aprendido sobre todo tener muy claro dónde están las claves para que eso funcione, que es el factor humano". HS_ULP, 10-10.*

Reconocen que gestionar requiere saber actuar estableciendo unos tempos y unos tiempos, según el momento, teniendo en cuenta las características del contexto y los objetivos marcados. *"Hay una cosa que yo estoy aprendiendo con esta gestión, y es que, situaciones que son muy complejas y entonces en la gestión hay un tempo, que diríamos en italiano, un tempo que hay que acertar, es decir, hay cosas que debemos resolver en veinticuatro horas, cosas que necesitan diez días y otras que necesitan un mes. Difícilmente, una solución debe dilatarse más de un mes, de hecho, los errores que he podido cometer,*

son los que, por dudas, por inseguridad, por confusión o por complejidad no he resuelto en un mes". AG_ULP, 30-30. No obstante, el ensayo-error sigue siendo, en algunos casos, el medio de aprendizaje por excelencia. "La estrategia es con el paso de los años ir aprendiendo de las cosas que haces mal para intentar no reproducirlas en el futuro, en mi caso esa ha sido la estrategia". AL_ULP, 7-7.

Otro de los aprendizajes adquiridos en puestos de gestión, es la capacidad de negociación y planificación que requiere la propuesta de proyectos, la resolución de conflictos o la toma de decisiones, siendo necesario para ello, en la mayoría de los casos, el aprendizaje vicario, siguiendo la guía del antecesor al que se sustituye. "...este cargo que tu ostentas ahora mismo es mucho de política, es mucho de hablar, de conseguir, no los cuarenta o cincuenta problemas que tenías sobre la mesa, pero sí a lo mejor diez, y con esos diez, ir poquito a poco avanzando". RM_ULP, 14-15.

Con el fin de facilitar al lector la comprensión de lo expuesto, respecto a las diferentes dimensiones reseñadas hasta este momento, hemos elaborado la siguiente tabla:

76

TABLA 1

Acceso, preocupaciones y aprendizajes: aspectos y dispositivos claves

| | |
|------------------------------|---|
| Aspectos | Dispositivos claves de la gestión |
| Momentos | Tiempo óptimo para la carrera profesional del gestor |
| Formas de Acceso | Propuesta verbal Vía participación democrática Designación directa |
| Motivos | Compromisos sociales Necesidades institucionales Reconocimiento y desarrollo profesional Poseer habilidades personales y profesionales idóneos |
| Dificultades en la gestión | Procedimientos poco claros Carencia de asesoramiento jurídico Orden jerárquico difuso Situación Absorbente |
| Consecuencias para el gestor | Malestar docente ante las tomas de decisiones Grado de satisfacción gratificante Mejora de las habilidades interpersonales y de comunicación Conocimiento, bienestar y confianza Repercute en el ámbito docente e investigador Repercute en el ámbito personal |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Aprendizajes derivados de la gestión | Escuchar No arrepentirse Tiempo de gestión transitorio Saber delegar Rigidez de los reglamentos Trabajo en equipo Marcar tempos y tiempos Aprendizaje por excelencia: ensayo-error Capacidad de negociación y planificación Aprendizaje vicario |
|--------------------------------------|--|

3.4 NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN

La mayoría de los entrevistados, perciben como algo conveniente que se lleve a cabo un curso de formación dirigido a gestores universitarios. *“Yo creo que sí, que sí, porque mi formación es por todos los años que llevo en gestión pero [para alguien novel] desde luego sí, yo creo que es fundamental”*. SH_ULP, 25-26.

Cabe destacar, que uno de los rasgos más comunes detectados, es que la modalidad formativa de los gestores universitarios se basa en el asesoramiento por parte de cargos superiores, o de las personas a las que han sustituido o por parte de los propios compañeros o por el personal de administración y servicio (PAS). *“... y sobre todo por eso, por haber tenido a una persona a mi lado constantemente, el decano, yo me he fijado en su persona, en como aborda las reuniones, en las comisiones docentes, y en algunas de las cuestiones”*. RM_ULP, 17-17.

Sobre su participación en acciones formativas, hay que añadir que la mayoría de los informantes no han participado, de manera explícita, en la formación de otros gestores, pero sí de forma informal. Han dado consejos, realizado asesoramiento y han mentorizado a otros compañeros. *“...he tenido ocasiones de ser mentor en la relación de proyectos de investigación, y también, en la elaboración de presupuestos de mi departamento, y después, cuando entró un equipo nuevo que no tenía experiencia previa y me pidieron ayuda para hacer los primeros proyectos de presupuestos del departamento”*. TA_ULP, 13-14.

Reconocen la falta de formación como una dificultad para ejercer en el cargo. La mayor parte de los entrevistados afirman no haber contado con una formación previa para desempeñar el cargo, *“...No he recibido formación para desempeñar el cargo, he aportado la experiencia que he adquirido a lo largo de los años”*. PP_ULP, 2-3. También identifican como una gran carencia, la falta

de preocupación por parte de la institución para formarlos "... y tampoco la universidad ha tenido un proceso de formación de cargos directivos de manera interna, es decir, cada quien ha ido aprendiendo a medida que avanzaba". DA_ULP, 10-11.

Ello evidencia que los conocimientos que necesitan para desarrollar la gestión, vengan dados por un proceso de aprendizaje vicario o una formación permanente en temas relacionados con la gestión, cuando ya se encontraban ejerciendo sus funciones.

"...como yo he pasado algunos años trabajando en Francia en una universidad francesa....., eso me ha permitido ver como dirijan grupos de investigación otras personas".AL_ULP, 2-3.

"...Formación específica no, asistí a las jornadas, a los encuentros relacionados con el tema. Cuando estaba en el gabinete de evaluación institucional, iba a congresos de evaluación, calidad, etc., por lo menos el mundillo lo conocía". CS_ULP, 3-3.

78

La excepción la constituyen dos informantes que han recibido formación para el ejercicio del cargo, a través de los *cursos específicos de formación para la alta gestión universitaria que organizó la universidad (FR_ULP, 2-3)* y por el acceso a un *"... curso de experto en gestión universitaria y por los cursos del plan de formación de la universidad referidos a gestión". TA_ULP, 2-3.*

Los entrevistados señalan, que en un programa de formación para gestores universitarios, la gestión de la investigación y de los recursos humanos, las cuestiones relacionadas con la legislación, el conocimiento del organigrama de la institución, el conocimiento de habilidades para la resolución de conflictos y de habilidades para el manejo de grupos, deben ser aspectos básicos de la formación integral que se requiere.

"...creo que la gestión de recursos humanos para determinados cargos es indispensable, porque si no, puede ser un desastre en un momento determinado, en cuanto a la gestión de la investigación, también hay en el plan de formación elementos para poder pedir grupos, proyectos". TA_ULP.

"...el que va a un cargo de gestión tiene que saber cómo se maneja la universidad, quiero decir, las normativas, leyes, cómo está el sistema jurídico, el defensor de la comunidad universitaria, cómo interacciona contigo, es decir, debe conocer toda la normativa. Tiene que tener algo de formación de destrezas, de destrezas humanas de cómo relacionarse con los demás, cómo eliminar una situación conflictiva, cómo saber manejarla". SH_ULP.

"...habilidades que creo que deberíamos tener para gestionar, yo creo, no sé si previamente, pero si durante los primeros meses ,opino que sería muy interesante que el vicerrectorado, igual que hace con los profesores noveles, diese una formación específica de organigrama, el idioma creo que es fundamental. Dominar temas de informática, creo que sí que tienes que tener mucha facilidad y habilidades de informática, de ofimática, de creación de páginas web, etc., porque siempre salen cosas novedosas". RM_ULP.

"...algo deberíamos tener, principalmente, lo que es la parte de la gestión administrativa y que la gente tuviera conciencia porque hay mucha gente que pasa por cargos que ni la experiencia le da esa formación, es decir, cómo manejarte de la mejor forma posible". MM_ULP, 11-11.

Algunos de nuestros informantes, consideran que la metodología más conveniente para los gestores universitarios podrían ser: "la solución de casos" MA_ULP, 9-9; "la técnica del diamante"... *utilizamos la técnica del diamante y establecimos cuales eran las prioridades formativas de los gestores universitarios, responsabilizándose el vicerrectorado de establecer el plan de formación de los directivos*". RP_ULP, 10-10 ó "la mentorización", entendida como un mecanismo formalizado, aunque esta técnica no parece la mejor forma de transmitir los conocimientos necesarios para ejercer el cargo, ya que, puede influenciar a la persona que es mentorizada.

En cualquier caso, esta formación debe ser de carácter formal, evitando que se transfieran formas de hacer y actuar de las personas que con anterioridad han ocupado un cargo. "...bueno, yo no diría tanto, como mentor tampoco. La persona que me sustituyó como rector, fue uno de los tres vicerrectores que yo tuve en el equipo en el último mandato, yo preferiría una formación que tuviese una parte formal y que esto fuese sólo un derivado, porque, creo que no es bueno hacerlo de esta forma que me estás planteando, porque si no se puede pensar que tú quieres manipular a la persona, además, es importante que a una persona le suceda otra que no tenga exactamente el mismo tipo de competencias". FR_ULP 12-12.

En cuanto a la modalidad de formación consideran que conviene una modalidad semi-presencial al disponer de poco tiempo para realizar una formación presencial. "...yo utilizaría un modo híbrido, creo que hacer una formación específicamente en línea no es bueno para este caso, en línea hay que hacerlo cuando no hay más remedio o no hay otra alternativa". FR_ULP, 11-12. "...mixta, porque el cargo requiere mucho tiempo y la disponibilidad para adquirir esa formación prácticamente la tendrías por la noche o los fines de semana". RP_ULP, 8-8.

No por ello le restan importancia a la presencialidad, ya que le dan bastante importancia. “... creo que cuando se está haciendo esto con cargos directivos tiene que ser presencial. Yo confío más en presencial que en no presencial”. SH_ULP, 30-31.

4. CONCLUSIONES

En relación a los dispositivos de que disponen los gestores universitarios para desarrollar una acción determinada, podemos concluir, que estos hacen que la gestión universitaria tenga sus fortalezas y sus debilidades. El motivo que ocasiona que el aspirante a gestor se conforme sus propias preguntas y respuestas, viene condicionado por el ciclo profesional en el que se encuentre dentro de la carrera universitaria.

Las formas de acceso y los procesos bajo los cuales se justifica el cambio de estatus docente al estatus directivo, se establece en torno a la comunicación verbal y al proceso democrático y participativo establecido en los órganos de gobierno de la institución. Los motivos o razones que justifican la manera de actuar de los gestores, se argumentan desde los ámbitos sociales y profesionales.

80

Las dificultades e inconvenientes que han tenido que superar para conseguir un determinado objetivo, se organizan en torno a: las tomas de decisiones realizadas desde los distintos estamentos de la universidad, los procedimientos requeridos en la gestión, la falta de apoyo jurídico a los miembros del staff, la no asunción de metas compartidas por los miembros del staff y el tiempo dedicado a las tareas de gestión.

El gestor, una vez desarrollada su labor en la gestión y durante la permanencia en la misma, considera que ésta, condiciona y mejora los aspectos personales y profesionales.

En relación a los aprendizajes derivados de la gestión, o lo que es lo mismo, los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, adquiridas a lo largo del desarrollo de la gobernanza universitaria, se orientan hacia los ámbitos de la comunicación, resolución de conflictos y reparto de tareas, atendiendo a unos ritmos de trabajo marcados por la propia dinámica de la institución.

Respecto a la necesidad de formación de los gestores, los contenidos deben estar relacionados con la:

- Legislación (departamentos, tareas de los equipos directivos, competencias académicas y pedagógicas, organigrama - estamentos universitarios y derechos y deberes del profesorado).
- Gestión (organización de centros y departamentos, gestión de la calidad, aplicaciones informáticas de gestión, procedimientos administrativos, gestión de presupuestos y sistemas de garantía de calidad).
- Comunicación (gestión en la organización de eventos, habilidades de comunicación, protocolo, difusión y marketing).
- Dirección (resolución de problemas y conflictos, estrategias de mediación y negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo) es decir, una formación integral.

En cuanto a la metodología más conveniente es: “la resolución de casos”, “la técnica del diamante” o “la mentorización”, siempre bajo la modalidad de formación semi-presencial, considerando el componente presencial también como importante.

Para finalizar, consideramos importante hacer referencia al informe de la Estrategia de la Universidad 2015, en relación a la gobernanza de la Universidad, donde se apunta como tendencia de las instituciones de educación superior, la necesidad de mejorar el protagonismo de los órganos individuales de gobierno. Ello implica, la necesidad urgente de ahondar más en este campo tan inexplorado y necesario para la mejora de la universidad en los tiempos actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA, A. y MARÍN, V. (2013). “Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina”, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.(RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. IV, núm. 10, pp. 93-112.
- BORONAT, J. (2005). Análisis de contenido. Posibilidades de aplicación en la investigación educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(5), 157-174.

- BRUNNER, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159.
- CASTRO, D. (2011). *La gestión universitaria*. Editorial Sevilla: Comunicación Social.
- MENTADO, T. y RODRIGUEZ, J. (2011). Proceso de planificación de la formación de directivos en contextos universitarios. Planning process management training in University. Modelos institucionales de formación permanente. *Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado*, p. 756. Barcelona. Disponible en http://www.ub.edu/congresice/actes/7_rev.pdf
- MINISTERIO DE EDUCACION (2015). *Estrategia de la Universidad, 2015*. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/docroot/universidad2015/flash/eu2015-flash/document.pdf>
- RODRIGUEZ, J., y otros (2010). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania en Manzanares, A. (Ed) *Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. Madrid: Wolters Kluwer España, 572-585.
- RODRÍGUEZ, J., y otros (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. *Revista Educação Skepsis*, n. 2 – Formación Profesional, vol. III - La formación profesional desde casos y contextos determinados. São Paulo: skepsis.org.. [ISSN 2177-9163], 1954-1978.
- SÁNCHEZ, M., y otros (2013). Designing a leadership training programme for University managers. (inédito), Ecer, 2013. Estambul. Turquía.
- VILLARREAL, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>