

Aprendizajes y Buenas Prácticas para la Gestión de la Institución Superior

Learning and Good Practices for Higher Education Institution Management

Josefa Rodríguez Pulido *

Josué Artiles Rodríguez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

El objetivo de este artículo es exponer los diferentes aprendizajes derivados de la experiencia de los gestores universitarios que lideran una institución superior, tras varios años de permanencia en el cargo. El proyecto responde a una propuesta metodológica de enfoque cualitativo de investigación. Desde este enfoque, de carácter cualitativo e interpretativo, se optó por un diseño de investigación de estudio de casos a través del desarrollo de entrevista semi-estructurada con miembros de las distintas unidades organizativas, una vez seleccionados los participantes que se ajustaran a un perfil de informantes definido con antelación por el equipo de investigación. Los datos han sido procesados por el programa MAXQDA, el cual permite tener un acceso a la información de manera estructurada. En este caso presentamos las aportaciones de dieciocho gestores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. En los resultados emergieron los aprendizajes derivados de la gestión que implicarían el desarrollo de buenas prácticas a través de un conjunto de factores general, personal y profesional.

Descriptor: Universidad, Gestión, Liderazgo, Aprendizajes, Toma de decisiones.

The aim of this article is to present the different learning from experience of university managers who lead a higher institution, after several years of tenure. The project responds to a methodology proposed qualitative research approach. From this point of qualitative and interpretative character, the research design opts for case studies through the development of semi-structured interviews with selected members of the various organizational units involved their conformity with informant's profile defined in advance by the research team. The data were processed by computer MAXQDA, which allows access to data in a structured way. Here we present the contributions of eighteen managers from the University of Las Palmas. They emerged learning derived from executive management. Learning the results derived from the management that involve the development of good practices through a set of general personal and professional factors emerged.

Keywords: University, Management, Leadership, Learning, Decision making.

*Contacto: josefa.rodruiguez@ulpgc.es

Introducción

El presente artículo surge de un proyecto de investigación más amplio dirigido por M. Sánchez-Moreno (2011-2014) "Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad". Dirección General de Investigación del Ministerio de Economía y Competitividad (Código: EDU2011-26437) y llevado a cabo en varias universidades españolas (Lleida, Sevilla, Las Palmas). Esta investigación parte de los datos recogidos en la Universidad de Las Palmas, en la que se entrevistaron a dieciocho gestores que contaban con experiencia en la dirección de unidades del ámbito universitario en distintas áreas de conocimiento. Además, contaban también con una amplia experiencia docente.

La gestión es, en muchas ocasiones, un acto aislado de toma de decisiones que es necesario visibilizar para poder extraer las buenas prácticas y evitar los errores. De esta forma se podría facilitar la labor de los directivos que asumen esta responsabilidad en algún momento de su carrera universitaria. El objetivo de este estudio se basó en analizar e interpretar la interacción simbólica de los aprendizajes construidos por los gestores y detectar las buenas prácticas que realizaron durante el ejercicio del cargo.

1. Marco teórico

Según Salas (2000), la universidad del tercer milenio debe enfrentarse a cuatro retos fundamentales: "(i) la equidad, calidad y eficiencia, (ii) la flexibilidad curricular y la pertinencia social, (iii) la inserción, interacción y compromiso social de la universidad con el país, y (iv) la modernización y descentralización de los procesos académicos-administrativos" (p. 138).

Las Instituciones de Educación Superior tienen que asumir cada vez más su compromiso social, surgiendo un desafío importante para desarrollar metodologías de rendición de cuentas más acordes con el quehacer universitario (Gaete, 2011). En los momentos actuales las universidades se enfrentan a una gran variedad de problemas que afectan a la sociedad y que requieren una atención activa por parte de esta Institución de Enseñanza Superior para aportar soluciones a través de la investigación, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos (Segredo, 2011). Aún así, existe una cierta desconexión entre universidad y sociedad "no existe congruencia entre el discurso oficial que se exhibe y los hechos concretos que definen el trabajo institucional dentro de los planteles educativos. Lo que es más: no existe congruencia entre el discurso y quienes lo enarbolan" (Villarruel, 2010, p. 116). Según Gaete (2011), esto es debido a que las iniciativas de responsabilidad social universitaria en España se sitúan hacia enfoques gerencial y normativo.

El desafío de la Universidad radica en buscar una flexibilidad en la programación de sus proyectos docentes, a la vez que avanza en la producción intelectual y científica aplicada, donde el compromiso de todos los participantes es crucial (Hénard, 2010). La Universidad debe conectar con todos los sectores de la sociedad y sus distintos contextos socioculturales de manera que facilite la transformación y la solución de problemas aplicados (Salas, 2000).

Existe un extenso asentimiento respecto a que, la estabilidad de las organizaciones depende de la forma en que las organizaciones son lideradas (Contreras y Barbosa, 2013). Para ello se necesitan líderes que produzcan y conduzcan los cambios; el líder no administra, hace el cambio (Boisier, 2010). En este sentido, existe una relación entre el estilo de liderazgo desarrollado y clima organizacional innovador en la institución superior, ya que, el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización sienten que participar activamente (Pons y Ramos, 2012).

En las instituciones educativas, el liderazgo puede ser entendido en términos de influencia, ejercido tanto por los propios gestores o por personas que no ostentan ningún cargo. Este liderazgo distribuido, compartido entre los miembros de un decanato, departamento, claustro, consejo de gobierno, consejo social, evidencia que quienes son líderes y están en posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia (Horn y Marfán, 2010). Las conductas y prácticas de los líderes juegan un rol fundamental, sea atenuando o incrementando los efectos sobre la satisfacción de los empleados. De hecho, los líderes a menudo ejercen un papel limítrofe entre sus empleados y la organización o los clientes (Peiró y Rodríguez, 2008). El líder y el gestor son papeles que por su especificidad han de ser diferenciadas, ya que un directivo puede ser un buen planificador y, sin embargo, no tener las habilidades para inspirar, motivar, entusiasmar al grupo de trabajadores hacia el logro de los objetivos de su institución (Senra, 2011). Cuando el ser humano se vincula con la institución superior en la que trabaja se genera compromiso y un alto desempeño, teniendo como consecuencia que ésta sea más exitosa (Leal, Castañeda, y González, 2016). Ello exige que el liderazgo de las organizaciones, en el marco de la globalización, se lleve a cabo teniendo en cuenta las innovaciones de la comunicación para la transformación, por lo que el líder debe tener competencias suficientes para desenvolverse de manera eficaz (Ferrer y Pelekais, 2004).

No existe un modelo de gobernanza ideal para cada institución de educación superior, de ahí que la estrategia cambia según el tipo de universidad (Bengoetxea, 2012). La gobernanza en la enseñanza superior en la actualidad requiere de procedimientos y de contenidos, de nuevas formas de control de resultados, nuevas formas de entrega de informes y de responsabilidad, donde los agentes externos interesados o vinculados con la institución tengan un mayor poder de participación en las decisiones estratégicas mediante paneles de gobernantes o consejos universitarios (Kehm, 2011). El protagonista de la gobernanza se ubica en los diferentes staff universitarios, es decir, en los departamentos, en las facultades, rectorados, aunque se hace necesario tener en cuenta que dicha ubicación varía en los diferentes países (Brown, 2015).

Según Uribe (2010), la dirección de los centros educativos se compone de tres ámbitos propios: institucional, curricular y de la convivencia. Trasladando dicha tipología a la gestión universitaria, podemos determinar que, la dirección institucional está orientada hacia las acciones del logro de la misión de la universidad a través del proceso de aplicación de leyes y reglamentos y donde el rol del gestor es el de mediador y de resolución de conflictos. La gestión curricular implica los aspectos relacionados con la toma de decisiones que afectan al currículum a través del trabajo en equipo de los docentes, en comisiones de asesoramiento docentes y en las coordinaciones de áreas. La gestión de la convivencia universitaria es donde la gestión directiva debe posibilitar que los procesos aprendizajes y de investigación se desarrollen dentro de un clima organizativo óptimo. Cabe destacar que en estos momentos también la gestión interna de la investigación, está reclamando una oportunidad para dar un impulso a nivel

europeo y español en la mejora de la actualización, la calidad y la normalización (De Filippo, Sanz-Casado, Urbano Salido, Ardanuy y Gómez-Caridad, 2011). El Banco Mundial (2000) señala que un buen ejercicio de gobernabilidad en la institución superior pasa, entre otros aspectos, por implementar leyes y normativas; selección por mérito o meritocracia; la necesidad de no dejar las decisiones en manos de burócratas o políticos ajenos a la universidad; la participación de sus miembros, el reparto de funciones a través de los órganos de gobierno.

La gestión universitaria no sólo se circunscribe a las normas impuestas institucionalmente, también por la capacidad de respuesta organizativa para rendir cuentas, por lo que se hace necesario desarrollar buenas prácticas en la gestión universitaria (Giroto, Mundet y Llinàs, 2013). Estas buenas prácticas han de ser tenidas en cuenta en la gobernanza de la institución superior, esto es, con la puesta en marcha de formas de gobierno estratégicas para situar el valor de lo público a través de la relación entre sociedad, mercado, estado y conseguir de este modo un desarrollo socialmente sostenible (Muñoz, 2005). Las buenas prácticas son entendidas como “aquellas acciones que se llevan a cabo para la mejora de todos los procesos y procedimientos relacionados con las instituciones” (Pérez y Chávez, 2014, p. 3). Tres son los factores fundamentales que se deben tener en cuenta para definir una buena práctica: el contexto en el que se realiza, la creación de un sistema de indicadores para poder constatar que se han producido mejoras y la capacidad de transferencia a contextos distintos (Ramírez y López, 2010). Es decir, es el conjunto de factores que limitan o dirigen la actividad de los distintos actores que comparten un contexto determinado, tras un periodo de ejercicio en la gestión. Este periodo de acción permite al gestor ir configurando sus propios aprendizajes para llevar a cabo la gestión del ámbito, área o sector del cual es responsable (rector, director de departamento, decano, etc.).

2. Metodología

El proyecto responde a una propuesta metodológica de enfoque cualitativo de investigación. En este caso el método cualitativo básico, donde el énfasis está orientado al desarrollo de descripciones densas de las experiencias de los gestores, con el objeto de percibir cómo estos analizan su contexto y, en consecuencia, actúan en él (Alasuutari, Brickman y Brannen, 2008; Goetz y LeCompte, 1988). Ello implica que los cuatro rasgos principales que definen el enfoque de investigación del proyecto esté relacionado con contextos naturales; el interés en los significados, por las perspectivas y los modos de entendimiento; un énfasis en el proceso; y una opción explícita por el uso de un análisis inductivo y la generación de teoría fundamentada (Bryant y Charmaz, 2007). Desde este enfoque de carácter cualitativo e interpretativo, nuestro diseño de investigación opta por el estudio de casos a través del desarrollo de las siguientes estrategias de investigación: elaboración de instrumentos para la recogida y el análisis de los datos. Por este motivo se diseñaron guiones para realizar las entrevistas y recoger la información. Con la finalidad de dar flexibilidad dirigida al proceso se optó por la entrevista de carácter semi-estructurado.

Muestra

Destacar que las aportaciones expuestas en el presente artículo obedecen a la indagación lograda a través de los gestores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y que

este artículo, toma los datos de una parte del proyecto de investigación más amplio dirigido por M. Sánchez-Moreno (Dir.) (2011-2014) “Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad”. Dirección General de Investigación del Ministerio de Economía y Competitividad (Código: EDU2011-26437) y llevado a cabo en varias universidades españolas (Lleida, Sevilla, Las Palmas). Proyecto que plantea la identificación de buenas prácticas en gestión ejercidas por gestores académicos en diferentes unidades organizativas universitarias con el objetivo de diseñar, desarrollar y evaluar un programa de formación dirigido a académicos universitarios que lideran unidades organizativas.

Los participantes miembros de tres Universidades españolas –Universidad de Lleida (UDL), Universidad de las Palmas de Gran Canarias (ULP) y Universidad de Sevilla (US)– fueron seleccionados en un proceso de dos fases. La primera de ellas consistió en la consulta a informantes cualificados, pertenecientes a cada una de las organizaciones universitarias en cuestión. A estas personas se les solicitó, de manera directa, que mencionaran a miembros de su Universidad que a su juicio desarrollaran o, en su caso, hubieran desarrollado, buenas prácticas de gestión.

En un segundo momento, se procedió a la selección de los componentes de la muestra atendiendo a criterios de diversidad en cuanto a área de conocimiento, nivel de la gestión en que tenía lugar la actividad del entrevistado, trayectoria en cargos de este tipo y género. Se procuró así obtener la mayor variedad posible en la composición de la muestra.

La muestra de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ofrecen perfiles de cargos diversos (rectores, vicerrectores, decanos, directores de departamento y jefe del servicio de inspección). Los 18 gestores seleccionados cuentan con una amplia experiencia universitaria en responsabilidades de gestión, con una trayectoria docente media en la universidad de 25 años, y pertenecen a las diversas áreas de conocimiento existentes en la Universidad. Destacar que dado el carácter politécnico de la Universidad, los entrevistados pertenecen en número mayor en el área de Ciencias Sociales, seguida del área de las Ciencias Experimentales y del área de Humanidades respectivamente. En tercer lugar, el área de las Enseñanzas Técnicas y por último, el área de las Ciencias de la Salud.

Tabla 1. Muestra de los gestores participantes de la ULPGC

ÁREA DE CONOCIMIENTO	CARGOS DESEMPEÑADOS	EXPERIENCIA EN GESTIÓN
Enseñanzas Técnicas	Directora de departamento.	8 años
Ciencias Experimentales	Rector y otros puestos de relevancia	30 años o más
Humanidades	Vicerrectora	4 años
Ciencias Experimentales	Director de instituto de investigación	17 años
Ciencias de la Salud	Rector y otros puestos de relevancia.	21 años
Ciencias Sociales	Decano de Facultad	4 años
Ciencias Sociales	Vicerrectora y Directora de departamento	8 años
Humanidades	Decano y Vicedecano	15 años o más

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento

El proceso de selección de la muestra y la elaboración del guion de la entrevista se desarrolló de forma simultánea. La elaboración de la entrevista se realizó desde diferentes fases, de forma gradual y siempre sometida a la consideración del equipo de investigación en su conjunto, recogiendo los señalamientos realizados por sus miembros en el diseño final. Se partió de los objetivos de investigación, así como, de algunas dimensiones identificadas como relevantes en el ejercicio de la gestión a través de estudios previos y de la revisión de la literatura y se elaboró el guion. Este intentó captar e indagar las situaciones de aprendizajes vividas en la gestión que pudieran resultar significativas para los gestores, así como los aprendizajes derivados de las mismas. La entrevista respondía a cinco bloques fundamentales: a) datos biográficos de la persona entrevistada; b) situaciones concretas significativas en el ejercicio del cargo; c) repercusión o impacto en el ejercicio de su función y en la dinámica de la institución; d) transferencia de los aprendizajes; e) necesidad de formación previa en gestión. Se utilizó una ficha de situaciones significativas, donde se registraron aquellas circunstancias problemáticas que obligaron al gestor a tomar decisiones que tuvieron una repercusión personal, profesional e institucional simultáneamente.

El instrumento resultante fue una entrevista de carácter semi-estructurada, de ahí que el encadenamiento y la formulación de preguntas pudieran variar en función de cada sujeto entrevistado, permitiendo profundizar en las ideas y concepciones relevantes, realizando nuevas preguntas que pudieran ser de interés para la investigación. Destacar que en la primera fase, los gestores entrevistados son en total dieciocho y ocho en la segunda.

Procedimiento

El proceso previo a la entrevistas se realiza vía contacto telefónico para solicitar cita con las personas entrevistadas con el fin de invitarles y exponerles el objeto de la investigación. Se planificó un calendario de entrevistas que posibilitara disponer de un tiempo cómodo para los participantes, evitando que pudiese solaparse con tareas académicas. La temporalización de las entrevistas y las secuencias de las preguntas, se adaptaron a cada entrevistado y a cada cuestión, de tal forma que pudiésemos recoger una gran cantidad de evidencias. Se recabaron las autorizaciones relacionadas con la grabación del proceso, poniendo énfasis en la confidencialidad de los datos recabados, en el tratamiento, análisis y difusión de los datos que se recogiesen.

Análisis y validación de los datos

El carácter polisémico de los datos, su naturaleza, su carácter irrepetible o el gran volumen de información que se recoge en el curso de una investigación, hacen del análisis una tarea compleja y de gran dificultad (Rodríguez, Gil y García, 1996). Para procesar la información se utilizó el programa de análisis de datos cualitativos por el programa informático MAXQDA, el cual permite tener un acceso a los datos de manera estructurada. De ellos obtenemos las evidencias, es decir los signos relacionados con los hechos significativos que perciben los gestores. Estos datos se elevaron a categorías que fueron acompañadas de un código que nos permitió obtener una aproximación tipológica sobre la actividad de los gestores y sus buenas prácticas (ver tabla dos). Estas categorías son; Relevo en la gestión (RG), Participación (P), Competencia legislativa (CL), Competencia legislativa (CL), Interdisciplinariedad (I), Multifuncionalidad (M), Rasgos personales (RP), Satisfacción (S), Habilidades directivas (HD), Liderazgo (L), Mediación (MD), y Formación del gestor (FG).

Tabla 2. Aprendizajes derivados de los gestores universitarios

CATEGORIA (CÓDIGO)	DESCRIPTORES
Relevo en la gestión (RG)	Distintas competencias y visiones del gestor anterior.
Participación (P)	Alude a la importancia de la participación de la comunidad educativa.
Competencia legislativa (CL)	Desconocimiento del Reglamento, de la Normativa.
Interdisciplinariedad (I)	Conoce el carácter interdisciplinar de los recursos humanos.
Multifuncionalidad (M)	Capacidad para organizar el tiempo del equipo y de las actividades comunes.
Rasgos personales (RP)	Hace referencia a rasgos emocionales y de la personalidad.
Satisfacción (S)	Disfrute y actitud positiva hacia el quehacer diario.
Habilidades directivas (HD)	Capacidad para organizar las actividades de la gestión.
Liderazgo (L)	Identificación y gestión de las características de los grupos en la gestión de los recursos humanos.
Mediación (MD)	Diálogo y escucha en la mediación de conflictos del profesorado.
Formación del gestor (FG)	Necesidad de formación para la gestión.

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados

En relación al Relevo en la gestión (RG), uno de los participantes considera que “El sucesor debe no tener las mismas competencias y visiones del gestor actual” (FRR-RG). El acceso a la gestión en los tiempos actuales se está produciendo, como un efecto de “producto casi de la casualidad” (JJC-RG) (tabla 3).

La mejor estrategia para lograr la Participación (P) debe estar basada en la negociación y la participación. “La negociación, en la relación con los representantes sindicales y en el seno del propio equipo es necesario cuando el proceso de toma de decisiones se desea cristalizar “(TAP-P) y que de este modo “intervenga el máximo número de miembros de la comunidad universitaria” (JRG-P).

La Competencia legislativa (CL), para los gestores entrevistados es señalada, ya que existe “la necesidad de tener un conocimiento del Reglamento, de la Normativa para aplicar las normativas en su justa medida” (MAG-CL). Todo ello además bajo el lema de exigencia de “aplicar la normativa con rigor siempre y con transparencia y hacer que la legalidad sea el verdadero y único referente” (MA-CL).

Desde la óptica de los gestores, en algunos casos, se reconoce la necesidad de entender la gestión desde una visión interdisciplinar (I). Existe una carencia importante es este sentido (MHS-I) y de este modo se mejoraría “la falta de cultura colaborativa en beneficio de la institución” (JRG-I).

Los Rasgos personales (RP) que debe tener un gestor en la institución superior, son determinados por su carácter armónico y mediador, su capacidad de diálogo, la capacidad de saber delegar el trabajo, la necesidad de anticiparse a las situaciones que se pueden presentar, necesidad de saber organizar el tiempo de las tareas gestores (consejo, comisiones, etc.) e incluso saber gestionar las tareas propias de la gestión investigadora,

tales como la difusión y la interacción entre grupos de investigación de la misma universidad o de otras (LSM-HD).

Tabla 3. Buenas prácticas derivadas de los aprendizajes del gestor universitario

APRENDIZAJE	BUENAS PRÁCTICAS DERIVADAS
Relevo en la gestión (RG)	Realizar un trasvase de la gestión buscando confluencias entre la persona entrante y el gestor que sale
Participación (P)	Dar participación a la comunidad universitaria: profesorado, alumnado, administración, sindicatos
Competencia legislativa (CL)	Formación de la normativa y asesoramiento jurídico
Interdisciplinariedad (I)	Se escucho y tuvo en cuenta las diferentes visiones del profesorado, ya fuese por áreas, por departamentos o por otras unidades organizativas
Habilidades directivas (HD)	Aprender a delegar, lo que conllevó a una mayor participación del profesorado. Dinámicas para facilitar y potenciar el trabajo en equipo.
Mediación (MD)	Se escucharon las partes por separado. Se buscaron puntos en común. Se identificaba a profesores afines que facilitaron la mediación de las partes en conflicto
Formación del gestor (FG)	Organización de planes de formación para gestores. Realizar cursos de otras entidades.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la Satisfacción (S) que les produce la gestión (S) los participantes opinan que está muy relacionada con el saber disfrutar de la actividad que realizan y con el reconocimiento que con el tiempo de dedicación al cargo, se produce la pérdida de confianza de los compañeros y compañeras que le acompañan (JRP, JJC).

Existen acciones planificadas y realizadas por los gestores que exaltan el liderazgo “ha sido una acción que ha reforzado el liderazgo del equipo de gobierno que presidía y ha generado de forma progresiva, una actitud colaborativa en las relaciones entre los diferentes grupos docentes e investigadores” (JRG-L).

La Mediación (MD) en la gestión pasa por la necesidad de escucha de los compañeros. Consideran que es una capacidad propia de un líder, que le permitiría saber tratar al equipo humano (FRR-MD). Saber escuchar es importante, al entender que:

Escuchar mucho a los demás es necesario, no hay que aislarse, debemos abrirnos al entorno en el que gestionamos: Es como conducir un autobús por una calle muy estrecha y con curvas, tienes que hacer caso de las indicaciones de los peatones y tenerlas todas en cuenta para no chocar. (JJC-MD)

De ahí la relevancia de “contemplar el problema en su conjunto”. Saber que si la otra parte se siente escuchada y se mantiene informada, “ofrecerá menor resistencia y mayor disposición a aceptar la decisión adoptada” (LMM-MD).

La armonía entre una “dirección con carácter mediador con otra de carácter más rígido, podría ser una de las claves en la gestión” (JRP), aunque en algunos casos, éstos se inclinan por “asumir un modelo más autoritario frente un modelo negociador” (MCMC-MD). Es necesario tener paciencia para conseguir la solución de las cosas. Una de las claves del buen mediador es no precipitarse (YRM-MD).

Tomar decisiones es otra acción importante, dada la necesidad de saber siempre en cada momento el saber “decir ahora no o cuál es el momento oportuno para tomar decisiones de mayor amplitud” (GDA-MD). Todo ello, siempre y cuando se gestione bajo procesos de

negociación y puesta en valor de los grupos particulares en beneficio del proyecto común (JRP-MD). Se reclama la importancia de “generar trabajo colegiado “(MAG-MD).

La Formación del gestor (FG) es considerada como una “necesidad de formación para la gestión” (FRR). Algunos consideran que han podido aplicar en su cargo de gestión “lo que aprendieron en el Experto en Gestión Universitaria y en los cursos últimos de planificación estratégica y dirección de grupos humanos” (TAP).

4. A modo de síntesis

De las once categorías, siete han sido asociadas a situaciones claramente identificadas como buenas prácticas: Relevo en la gestión, Participación, Competencia legislativa, Relevo en la gestión, Interdisciplinariedad, Habilidades directivas, Mediación, y Formación del gestor.

En este caso, entendemos que las buenas prácticas delimitadas por los gestores participantes, vienen arrojadas desde el contexto donde desarrollan las tareas gestoras por factores de carácter general, personal y profesional.

Sobre los factores de carácter general, señalar los siguientes, tal y como identificamos en el cuadro anterior. La identidad del gestor que accede al cargo debe ser diferente al que abandona o se traslada de cargo de gestión. Deben tener una identidad propia, diferenciada de los anteriores gestores. La condición necesaria es entender que el gestor que debe contar con todos y cada uno de los agentes de la comunidad universitaria.

En ningún caso, se debe olvidar el papel relevante de la administración y los sindicatos, ya que son miembros activos para la toma de decisiones en la planificación estratégica y la dirección de los grupos humanos. Es necesario involucrar a todos y todas los agentes que constituyen la comunidad universitaria.

Por otro lado, los gestores entrevistados consideran, como necesidad básica para el desarrollo de las tareas de gestión, conocer y dominar las normativas existentes en las instituciones superiores. Además de los requerimientos legales, se reclama la necesidad de comprender bien el organigrama formal de la universidad, para saber a quién dirigirse y/o consultar según las situaciones presentadas.

Los factores personales del gestor universitario están relacionados con la estabilidad emocional del gestor, su capacidad de disfrutar de la actividad que realiza, el carácter armónico y mediador que tenga, la capacidad y necesidad de anticiparse a las situaciones, y por supuesto el saber delegar el trabajo y ser consciente que la acción gestora conlleva un desgaste personal y pérdida de confianza entre los colegas. Los participantes consideran que las situaciones generadas en el día a día son, en algunos momentos, muy tensas e implican un desgaste personal

Como factores profesionales encontramos la necesidad de organizar el tiempo de las tareas que requiere la gestión. Es relevante marcar los ritmos en las tomas de decisiones, escuchar a los demás; saber trabajar en equipo, intervenir de mediador cuando se necesite, tomar decisiones y, por supuesto, saber difundir la investigación y propiciar la interacción entre los diferentes grupos de investigación. El punto óptimo en la gestión lo depositan en la mediación, aunque en determinadas ocasiones sea necesario desarrollar un modelo más autoritario que mediador.

Un rasgo importante encontrado es la ausencia de una formación específica para el desempeño de los gestores. Es necesario enfatizar la necesidad de formación que reclaman los gestores para el ejercicio de la gestión directiva, aunque este aspecto podría resultar también muy complejo de perfilar si lo comparamos con la situación actual de la formación del profesorado. La formación del profesorado en España es muy diversa y no termina de concretarse como estrategia nacional para la mejora profesional de la profesión docente, de esta forma es más difícil que se dé el enriquecimiento necesario para los procesos de enseñanza y aprendizaje (Beraza, 2011). Por ello es necesario que se establezcan necesidades sobre la formación de los gestores y, coincidiendo con Cano (2016), se evalúe el proceso para determinar la relevancia del mismo. Respecto a la formación sería interesante tener en cuenta el perfil del gestor ya que enriquecería mucho trabajar el equilibrio entre el liderazgo técnico y el liderazgo emocional, algo que Sánchez-Moreno, López-Yáñez y Altopiedi (2015) vinculan al género.

Compartimos con Herrera (2012) que una medida de las políticas públicas en educación debería ser iniciar y desarrollar un sistema de selección y formación de gestores de planteles educativos de todos los niveles. De estos depende el desarrollo de la organización educativa, y no como en ocasiones se considera, del tamaño de la organización. En ningún caso el tamaño de la institución representa un obstáculo para el desarrollo de políticas institucionales, siempre que se cuente con gestores comprometidos (Hénard, 2010).

Es necesario considerar que los aprendizajes varían en función de los tiempos de permanencia en la gestión, ya que, un gestor novel no actúa de la misma forma que un gestor experto. E incluso, sería de provecho indagar en las situaciones que se dan y sus carencias formativas en relación a la permanencia de algunos docentes en la gestión durante toda la trayectoria académica y profesional en la institución superior. Las instituciones educativas deben hallar un equilibrio entre el aspecto estrictamente técnico y los temas de fondo (Hénard, 2010).

Sería conveniente continuar la indagación sobre los aprendizajes de los gestores y las buenas prácticas teniendo en cuenta el binomio: cargo y área. Podría ser significativo que el desarrollo de la gestión en Ciencias Experimentales y el desarrollo de las tareas gestoras en Ciencias Sociales y Jurídicas, varíe mucho al existir diferentes reclamos académicos.

Como limitaciones se debe tener en cuenta que la validez externa de este estudio, como ocurre en todas las investigaciones de corte naturalista, no permite la generalización sino a contextos similares, aunque somos conscientes de que contribuye a comprender la realidad de estos profesionales y establece un marco de referencia y orientación para investigaciones similares y para iniciar propuestas futuras de mejora.

Otra de las limitaciones está relacionada con la sensibilidad de la información tratada por personas que todavía ostentaban el cargo. Es posible que, aunque se asegurase el anonimato, no quisieran tratar determinados temas que pudiesen interferirles, personal o profesionalmente.

Referencias

- Alasuutari, P., Brickman, L. y Brannen, J. (2008). *The sage handbook of social research methods*. Londres: Sage.
- Banco Mundial. (2000). *Higher education in developing countries. Peril and promises*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Bengoetxea Castro, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 86-98
- Beraza, M. A. Z. (2011). Evaluación de los planes de formación docente de las universidades. *Educar*, 47, 181-197.
- Boisier, S. (2010). Descodificando el desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial. *Semestre Económico*, 13(27), 11-37.
- Brown, S. (2015). Perspectivas internacionales sobre la práctica de la evaluación en Educación Superior. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1), 1-24. doi:10.7203/relieve.21.1.6403
- Bryant, A. y Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The sage handbook of grounded theory*. Londres: Sage.
- Cano, E. (2016). Factores favorecedores y obstaculizadores de la transferencia de la formación del profesorado en educación superior. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 133-150.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.
- De Filippo, D., Sanz-Casado, E., Urbano Salido, C., Ardanuy, J. y Gómez-Cardad, I. (2011). El papel de las bases de datos institucionales en el análisis de la actividad científica de las universidades. *Revista Española de Documentación Científica*, 34(2), 165-189. doi:10.3989/redc.2011.2.797
- Ferrer, T. y de Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 148-163.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Giroto, M., Mundet, J. y Llinàs X. (2013). Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político- financieras? *Revista de Educación*, 361, 95-116.
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Hénard, F. (2010). Aprendamos la lección. Un repaso a la calidad de la enseñanza en la educación superior. *Perfiles Educativos*, 32(129), 164-173.
- Herrera, M. (2012). Gerencia escolar y calidad de la educación. En L. Ugalde (Coord.), *Educación para transformar el país* (pp. 25-41). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello-Cerpe.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. doi:10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-116
- Jarratt, A. (1985). *Report of the steering committee for efficiency studies in universities*. Londres: Committee of Vice-Chancellors and Principals.

- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro.
- Leal, M., Castañeda, A. y González, A. (2016). Costos ocultos, compromiso laboral y salud mental en los trabajadores académicos de una institución de nivel superior. *Global de Negocios*, 4(3), 85-99.
- Muñoz, E. (2005). Gobernanza, ciencia, tecnología y política: trayectoria y evolución. *Arbor*, 181(715), 287-300. doi:10.3989/arbor.2005.i715.413
- Olaskoaga-Larrauri, J., González-Laskibar, X., Marúm-Espinosa, E. y Onaindia-Gerrikabeitia, E. (2015). Reformas organizativas en las instituciones de educación superior, condiciones laborales y reacciones de los académicos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(17), 102-118. doi:10.1016/j.rides.2015.07.003
- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pérez, M. B. y Chávez, F. (febrero, 2014). Las buenas prácticas como factor de calidad en la inclusión social y educativa de la educación superior a distancia. Conferencia presentada en *el XIII Encuentro Internacional de Educación a Distancia*. Guadalajara, México.
- Pons, F. J. y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. doi:10.5093/tr2012a7
- Ramírez, T. G. y López, M. R. (2010). El valor añadido de las buenas prácticas con TIC en los centros educativos. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 11(1), 262-282.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Salas, R. S. (2000). La calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. *Educación Médica Superior*, 14(2), 136-147.
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J. y Altopiedi, M. (2015). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 21-42.
- Segredo, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.
- Senra, G. M. S. (2011). El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación. *Revista Didascalía: Didáctica y Educación*, 2(1), 77-88.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303-322.
- Villarruel, M. (2010). Calidad en la educación superior: un análisis reflexivo sobre la gestión de sus procesos en los centros educativos de América. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 110-118.

Breve CV de los autores

Josefa Rodríguez Pulido

Doctora en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (1997).
Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de la Laguna

(1985). Profesora Titular de Universidad impartiendo docencia en el Grado de Educación Social, Magisterio, en el Máster en Mediación e Intervención Familiar y el Máster de Formación del Profesorado. Desde 2011, hasta la actualidad, es directora del Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP), grupo formado por profesorado universitario y enfocado a la actividad docente en Instituciones Educativas, desarrollando proyectos de investigación financiados, y pertenece al Observatorio Internacional de la profesión Docente (OBIP). También es miembro del Grupo Edugedesis: e_learning e innovación metodológica de la ULPGC (2014). ORCID ID: 0000-0003-0195-0801. Email: josefa.rodriguez@ulpgc.es

Josué Artilés Rodríguez

Doctor en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (2014). Licenciado en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (2007). Profesor desde el curso 2010-2011 impartiendo docencia en el Grado de Educación Social, Magisterio, Psicopedagogía, en el Máster en Mediación e Intervención Familiar y el Máster de Formación del Profesorado. Desde 2011, hasta la actualidad, es miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP), grupo formado por profesorado universitario y enfocado a la actividad docente en Instituciones Educativas, desarrollando proyectos de investigación financiados, también pertenece al Observatorio Internacional de la profesión Docente (OBIP). También es miembro del Grupo Edugedesis: e_learning e innovación metodológica de la ULPGC (2014). ORCID ID: 0000-0002-2492-2486. Email: josue.artiles@ulpgc.es