

ESTUDIO DE CASO SOBRE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD Y SUS DISPOSITIVOS

Case study in the university management and devices

Josefa RODRÍGUEZ PULIDO* y Josué ARTILES RODRÍGUEZ**
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

* *Correo-e: josefa.rodriguez@ulpgc.es*

** *Correo-e: josue.artiles@ulpgc.es*

Recibido: 5/12/2015; Aceptado: 8/9/2016; Publicado: 30/11/2016

Ref. Bibl. JOSEFA RODRÍGUEZ PULIDO y JOSUÉ ARTILES RODRÍGUEZ. Estudio de caso sobre la gestión en la universidad y sus dispositivos. *Enseñanza & Teaching*, 34, 2-2016, 93-108.

RESUMEN: Este trabajo presenta diferentes aspectos que inciden en el proceso de acceso y desarrollo de la gobernanza de los gestores en la universidad. Se lleva a cabo una investigación bajo un enfoque cualitativo de investigación a través de la entrevista semiestructurada y el desarrollo de un análisis interpretativo fundamentado en las experiencias de los gestores que llevan a cabo su interacción en el contexto universitario. Encontramos la existencia de dispositivos que utilizan los gestores universitarios de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para cada uno de los aspectos indagados. Los resultados se agrupan en torno a seis dimensiones, con sus respectivas categorías, denominadas: *período, elección, atribuciones, conflictos, desenlaces y preceptos*. Se detecta la necesidad de mejorar la cooperación y cultura grupal del profesorado, aminorar el exceso de carga de trabajo, acompañar los aspectos docentes e investigadores y propiciar la formación de los gestores.

Palabras clave: educación superior; gestión universitaria; gestores universitarios; formación.

SUMMARY: This paper presents the different aspects that affect the development process of access and the governance of the managers at the university. It carried out an investigation under a qualitative research approach through semi-structured and the development of an interpretative analysis based on experiences of the managers who perform their interaction in the university context. We found the existence of devices using university management at the University of Las Palmas for each of the investigated areas. The results are grouped around six dimensions, with their respective categories, called: period, election, powers, conflicts, outcomes and precepts. Detect the need to enhance cooperation and group culture of teachers, reduce the excess workload, teachers and researchers encompass aspects and promote the training of managers.

Key words: higher education; university management; university managers; training.

1. INTRODUCCIÓN

La competencia en los mercados y la distribución de los escasos recursos, según productividad y rendimiento, han cambiado la forma de gestionar de manera eficiente las universidades. Se ha dado más autonomía institucional, con el fin de adaptarse a estas nuevas perspectivas, de forma que adquieran más capacidad de respuesta a las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad. Las universidades se ven, cada vez más, como instituciones del sector público que deben contribuir a la agenda de modernización de las sociedades emergentes y economías del conocimiento (Kehm, 2011).

Coincidimos con Giroto, Mundet y Llinàs (2013) al señalar que, en la universidad, el enfoque de la gestión se centra en la obtención de cifras globales de la cúpula directiva, cuando el camino acertado sería mirar de cerca los procesos o prácticas que generan dichos resultados. En este sentido, los retos más significativos para mejorar los modelos de gestión deben seguir las orientaciones establecidas en el marco europeo encaminadas a (Bengoetxea, 2012):

- La clasificación de autonomía.
- Las herramientas de control de calidad de la universidad europea con relación a la formación permanente.
- El diseño de estrategias universitarias inclusivas y receptoras.
- La gestión y desarrollo de la educación superior europea.
- La gestión estratégica de la universidad.
- La iniciativa de *benchmarking* en la educación superior.
- Los indicadores para catalogar y caracterizar la internacionalización.
- Los recursos educativos abiertos (REA) e innovadores en la educación superior europea.

La universidad cuenta con una serie de factores intrínsecos, entre los que se encuentran sus estructuras y procesos de gestión, que son ampliamente discutidos y que están sujetos a tensiones que no siempre resultan inteligibles (Cardiel y Gómez, 2014). El desafío para las universidades es encontrar un principio de legitimidad que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades (Brunner, 2011). Principalmente, en los momentos actuales, donde a las universidades se les exige modificar su organización y estructuras organizativas para propiciar un trabajo más interdisciplinar a todos los niveles (Ortiz, 2015).

Así mismo, se está desarrollando «un proceso social, psicológico, técnico y ambiental, por medio del cual, los sujetos, ocupando determinados roles dentro de la misma y conjugando adecuadamente sus acciones y recursos (humanos, financieros, materiales) y tomando decisiones sobre las situaciones estables y contingentes, alcanzan de manera eficaz, eficiente y efectiva, los fines y objetivos formativos fijados y acordados» (Corzo, 2013: 2).

Para Guerrero, Pérez y Romero (2010), el papel directivo de las organizaciones universitarias ha cambiado en peso y estilo, por lo que se ha ido configurando otra forma de gestión que debe ser estudiada. Conocer la forma de gestionar permitirá profundizar en las modificaciones de normas, estructuras y conductas administrativas. El directivo universitario, no sólo el del vértice superior (rectores, vicerrectores), sino también el de los restantes eslabones del cuadrante universitario (decano, vicedecano, directores de departamentos), requiere una formación indispensable para la contribución a la misión de la universidad (Brunner, 2011).

El concepto de gobernanza es un concepto difuso, acuñado por expertos del Banco Mundial, «no es sólo un objeto de investigación en varias disciplinas, sino que también se utiliza como categoría analítica para explicar los mecanismos de la coordinación de actividades de los distintos, aunque interdependientes, actores en un campo determinado» (Kehm, 2011: 21). Por ello, las cuestiones principales en la investigación sobre la gobernanza se enmarcan en las estructuras de toma de decisiones, sus procesos y sus objetivos. En este caso, la gobernanza es entendida como la forma en que los directivos de la universidad se organizan y cómo toman las decisiones para asegurar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011).

En el Seminario internacional de encuentro de rectores, celebrado en Cartagena de Indias, se delimita la gobernanza universitaria como las prácticas del buen gobierno y el uso de las técnicas de gestión adecuadas para conseguir resultados éticos y eficaces (Aguilera, 2013). Capano (2011), en su estudio comparativo de la gobernanza en el sector de la educación superior, evidencia que la gobernanza implica múltiples formas de gobierno y de coordinación en la universidad, al entender que ésta representa las diferentes maneras en que los actores se combinan para resolver los problemas o las situaciones presentadas ante las tomas de decisiones de las políticas educativas.

Para González (2014), uno de los pensadores que ha tenido un mayor impacto en la forma de analizar la cuestión de la gobernanza en la educación superior en los últimos años es Clark (1983), aunque no tuvo en cuenta que el gobierno y la gobernabilidad son dos polos de un continuo único. Aclarar la distinción entre gobernabilidad y gobernanza, en tanto la primera pasa a ser la capacidad conferida por la segunda. Para Guerrero, Pérez y Romero (2010: 214), «la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas».

Sánchez y Yáñez (2013: 128) identifican al gestor como «aquella persona que mantiene el sistema, hace uso de sus controles formales, sostiene una visión a corto plazo y acepta el statu quo». La columna vertebral de la universidad, configurada por los gestores, pone en funcionamiento una serie de dispositivos de aplicación en los aspectos profesionales o personales de los gestores, para el desarrollo de la gobernanza de la institución superior. Del latín *dispositus* («dispuesto»), entendemos por dispositivo la articulación de determinados mecanismos que desarrollan los gestores universitarios para llevar a cabo una acción para la gobernabilidad de la institución. Ello permite a los gestores tomar decisiones para su trabajo con la institución.

Estos mecanismos se aplican en diferentes momentos de la gobernanza universitaria. Momentos que comienzan con la toma de decisiones para introducirse en el ámbito de la gestión universitaria, a través de unas determinadas formas de acceso (vías) y una motivación concreta (causas del acceso). De esta forma se afrontan una serie de trances (dificultades) que propician determinadas consecuencias y aprendizajes.

Las diferentes formas de gestión universitaria están determinadas por la interacción existente entre el contexto y los actores, y ponen de manifiesto la existencia de, al menos, nueve modelos distintos de gestionar la universidad (Martín y Afonso, 2005). En la actualidad, la gestión universitaria conlleva la aparición de una nueva gestión pública, con un marco de reglas y prácticas establecidas que sientan los límites para el comportamiento de los individuos en las organizaciones (Alcántara y Marín, 2013).

Los gestores universitarios realizan su trabajo a través de un conjunto de acciones integradas tales como las administrativas, de personal, económicas, de planificación y de programación (Villareal, 2005). Todo ello, según Pallan (2010), conlleva un formalismo a través de varios rasgos de gobierno universitario, tales como:

- Anomalía o falta de cumplimiento de las normas establecidas debido a la existencia de reglas contradictorias.
- Mimesis, cuando se copian estructuras, instituciones, costumbres, normas y procedimientos sin la necesaria atención a factores culturales y otras condiciones endógenas.
- Polinormativismo, la presencia simultánea de normas tradicionales y modernas con objetivos múltiples.

- Disensión o falta de consenso en metas, políticas y directrices fundamentales.
- Nepotismo, la interferencia de familiares y amigos en el desempeño de los cargos de la administración universitaria.
- Ambigüedad, cuando la realidad permite que una norma tenga una gran variedad de interpretaciones que dan margen a diversos procesos de implantación.

La actual estructura de la universidad española (facultades, escuelas, centros, departamentos, institutos, servicios, unidades especiales) responde a una doble tipología de universidad: universidad profesional especializada y universidad científica. Ello hace que las políticas asociadas a la economía del conocimiento y a las unidades o servicios transversales exijan una alta cualificación (Espinar, 2014). En este sentido, Castro y Gairín (2013: 21) señalan, que existe una

amplia capacidad de actuación por parte de los órganos unipersonales, pero sobre aspectos que pudieran ser considerados de escasa trascendencia institucional. Uno de los elementos que inciden en la capacidad de un mayor liderazgo y autonomía de los órganos unipersonales de gestión institucional, es el marcado carácter burocrático de la universidad. De la posible burocratización de la universidad, los informantes, critican especialmente, la excesiva presencia de la Administración en la vida universitaria, marcada especialmente por las diferentes administraciones con intervención en la universidad.

En consecuencia, en este caso, exponemos los dispositivos que se configuran en el proceso de desarrollo de la gobernanza de gestores universitarios en una Universidad determinada. De ahí que indagamos en:

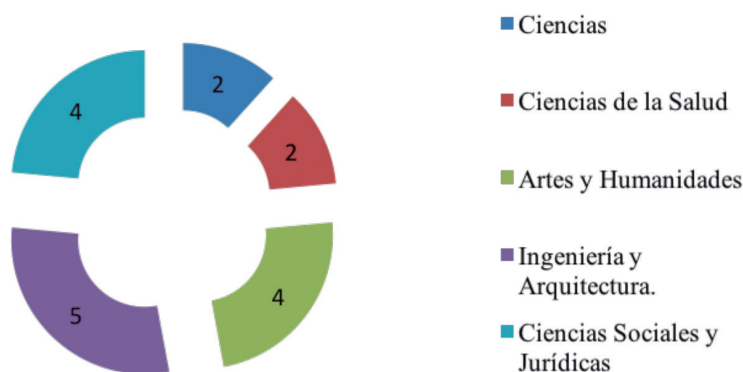
- El período o momento donde se enfatiza la toma de decisiones a través del despliegue de determinados planteamientos que hace que el aspirante a gestor conforme sus propias preguntas y respuestas.
- Las representaciones o razones que justifican la manera de actuar de los gestores para acceder a la gestión universitaria.
- Las atribuciones o razones que justifican la manera de actuar de los gestores. El motivo que ocasiona que el aspirante a gestor conforme sus propias preguntas y respuestas, condicionado por el ciclo profesional en el que se encuentre dentro de la carrera universitaria.
- Los conflictos, dificultades e inconvenientes que han tenido que superar para conseguir un determinado objetivo, en torno a la toma 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.
- Los desenlaces o consecuencias que tiene para el gestor desplegar sus ideas para desarrollar sus comportamientos.

- Los preceptos o lo, que es lo mismo, los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, adquiridas a lo largo del desarrollo de la gobernanza universitaria, utilizados para orientarse 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.

2. OBJETIVO Y MUESTRA

El objetivo planteado en el presente artículo es exponer los dispositivos que generan en una universidad española sus gestores. En este caso, se muestran los datos de una parte de un proyecto de investigación más amplio dirigido por Sánchez-Moreno, M. (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). Presentamos la información obtenida a través de los gestores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC).

FIGURA 1
 Muestra de la ULPGC por áreas de conocimiento



Para la selección de la muestra, se establecieron criterios centrados en tres ejes fundamentales. En primer lugar, la muestra debía tener una representatividad de las distintas áreas de conocimiento de la universidad. Por ello, la muestra abarca participantes de las áreas de Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura (Figura 1). El segundo criterio hace referencia a la experiencia profesional, por lo que dos de los participantes tienen cuarenta años de servicio, ocho tienen entre veinte y veinticinco años de experiencia y una tiene siete años de servicio en la universidad. El último criterio, dado el objetivo de la investigación, estaba centrado en el desempeño de diversos puestos de gestión, criterios que todos cumplían y estando, en su mayoría, realizando esta labor durante el transcurso del estudio.

TABLA 1
 Distribución de la muestra de la ULPGC

CARGO	N	AÑOS DE EXPERIENCIA
Rector	2	30 años
Vicerrector/a	4	4 a 15 años
Jefe Servicio de Inspección	1	30 años
Decano	2	6 a 12 años
Vicedecana	1	4 a 8 años
Secretario de Facultad	1	4 años
Directora de departamento	3	6 a 12 años
Directora de Escuela Universitaria	1	4 años
Director de grupo de investigación	2	10 a 20 años

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas en un proceso de dos fases. La primera se basó en la consulta a informantes cualificados, pertenecientes a diversos puestos de gestión universitaria. 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 al 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. Tras una fase de negociaciones de acceso, se seleccionaron 17 participantes de una Universidad pública denominada Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en la que trabajan aproximadamente 1.300 docentes y tiene matriculados unos 22.000 estudiantes.

Referente al puesto de gestión desempeñado, participaron en el estudio personas que ocupan o habían ocupado cargos, entre otros, de rector, vicerrector, decanos, vicedecanos, secretarios de facultad, directores de departamento y directores de grupos de investigación (Tabla 1). Respecto al género, se intentó equiparar la muestra, aunque fue imposible, debido al bajo número de mujeres en cargos de gestión, por lo que seis participantes eran mujeres y once eran hombres.

3. MÉTODO E INSTRUMENTO

El método utilizado para la implementación del estudio está basado en un enfoque cualitativo de investigación. En la fase preparatoria se profundizó en el marco teórico y se delimitó el diseño del guion en el que se basaron las entrevistas. Esto se llevó a cabo de manera gradual, mediante un proceso de negociación y rediseño que tuvo como resultado el instrumento finalmente utilizado. Para ello, y en primer lugar,

se centró el instrumento en base a los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura. En segundo lugar, se sometió a una evaluación por distintos investigadores de las universidades participantes en el proyecto (Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Sevilla, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Universidad de Lleida) teniéndose en cuenta las consideraciones pertinentes para el diseño final del proceso de entrevista. El formato final tuvo un carácter semiestructurado, de manera que la secuencia y la formulación de preguntas pudiesen variar en función de cada sujeto entrevistado, permitiendo profundizar en las ideas y concepciones relevantes, realizando nuevas preguntas que pudiesen ser de interés para la investigación. En la fase de trabajo de campo se seleccionó la muestra, tal como se establece en el epígrafe anterior, y se realizaron las entrevistas a los gestores de los diferentes estamentos. En paralelo, se fueron transcribiendo y analizando las evidencias obtenidas. En la fase analítica, se desarrolló un examen interpretativo fundamentado en las experiencias humanas, que llevan a cabo su interacción en un contexto determinado, para conocer cómo actúan en ese entorno y las concepciones de su interacción social (Alasuutari, Brickman y Brannen, 2008; Angrosino, 2012; Goetz y LeCompte, 1998).

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PROCESO DE VALIDACIÓN

El exceso de evidencias que se recopilan durante el proceso de investigación de corte cualitativo hace que el análisis se torne en una labor complicada. Por ello, es necesario realizar un proceso de reducción categorial de la información, de manera que permita su manejabilidad e interpretación (Agrosinos, 2012; Rodríguez, Gil y García, 1996). De esta manera, se llevó a cabo el tratamiento de la información a través del software MAXQDA.10, tomando con punto de partida las categorías previas del instrumento de recogida y catalogándose la información siguiendo el análisis tipológico (Boronat, 2005).

5. RESULTADOS

Las personas entrevistadas coinciden en que accedieron al cargo en un momento de su carrera académica que le daba la posibilidad de ejercer esta responsabilidad: «Estaba en una etapa en la que podía hacerme cargo de un puesto de gestión, también quería intentar hacer un trabajo diferente, por lo que me decidí a presentarme» (RP_ULP, 3-3). El acceso al cargo de gestión ha tenido dos corrientes contrapuestas, la ocupación del puesto por orden superior o la elección democrática del cargo. Respecto al mecanismo de acceso, nueve de los entrevistados accedieron mediante propuesta y nombramiento de gestores de mayor rango dentro del organigrama. «[...] El mecanismo de acceso ha sido en algunos casos elección y en el caso del vicerrectorado, mediante nombramiento directo del Rector» (CS_ULP, 5-5). Otros siete entrevistados han accedido a su cargo a través de un proceso electoral, bien mediante la presentación de candidaturas propias o a petición de

los propios compañeros/as. «Me lo planteó el antiguo director del departamento y a partir de ahí pulsé los apoyos, intuyendo que podía tener apoyo suficiente y me presenté. El mecanismo de acceso fue por elección» (RP_ULP, 3-3). En menor medida, sólo uno de los entrevistados ha sido elegido mediante propuesta y contratación en una institución superior de carácter privado: «... siempre de elección» (FR_ULP, 4-5).

La motivación para acceder al cargo es diferente entre las personas entrevistadas. Se evidencian casos en los que las personas entrevistadas tienen un compromiso de responsabilidad con la institución y consideran que es una labor en la que deben contribuir dentro de la universidad: «[...] responsabilidad, no me gustan los cargos, ...» (AA_ULP, 2-2). Algunos relatan motivos de demanda del anterior gestor: «[...] fue casi por imposición, me lo pidió la persona que era director del departamento en aquel momento» (MM_ULP, 3-4). Otra de las motivaciones de los informantes es la resolución de problemas internos como se afirma en el siguiente fragmento: «[...] La coyuntura del momento, intentar solucionar algunos problemas que había entonces en el departamento» (LS_ULP, 3-4). También la promoción y el desarrollo son otro de los motivos a los que aluden los informantes: «Reconocimiento profesional o proyección en un futuro pues para un mejor puesto o contratación, es decir, intentar que me sirviera en un futuro como titular de universidad» (RM_ULP, 8-8).

Los aspectos relacionados con el gusto por las tareas de gestión, habilidades personales y profesionales idóneas son otras razones para el desempeño de este tipo de cargos: «[...] Yo creo que eso estaría ligado con mis competencias naturales más desarrolladas, quizás relacionado con el trato de personas, relacionado 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); y, por último, por cuestiones estrictamente de índole personal: «[...] Me gusta mucho la gestión y, por problemas personales, de que estoy en un área de investigación muy restringida y aquí no había prácticamente nadie, opté por marcharme y desarrollar mi investigación o quedarme aquí, y al quedarme aquí y no tener mucha investigación me fui encaminando por gestión» (SH_ULP 8-8).

Se evidencia que la mayoría de las personas entrevistadas no habían participado en un proceso de formación para poder llevar a cabo el puesto de gestión, algo que les requirió aportar la experiencia previa como docente y los contactos con otros gestores: «[...] 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 recurrieron a la observación del trabajo realizado por parte de otros gestores para poder solucionar las tareas de gobernanza: «[...] Desde el punto informal, como yo he pasado algunos años trabajando en Francia en una universidad francesa, desde el punto de vista informal y desde mi conocimiento de algunas universidades en Francia y Alemania me ha permitido ver cómo dirigían grupos de investigación otras personas y eso es un elemento muy útil, aunque no sea una formación formal es una formación muy importante ver cómo lo hacen otros» (AL_ULP, 2-3).

El ámbito de la gestión universitaria también trae consigo una serie de situaciones que resultan complicadas y dificultan la labor del gestor. Las entrevistas realizadas muestran algunas de estas situaciones, que giran en torno a una necesidad de preparación para el ejercicio del cargo pero también a la falta de protocolos a seguir en determinadas tareas: «[...] tienes mucha dificultad de tener un procedimiento claro de cuáles son los pasos que hay que dar, que hay que hacer para ciertos logros, no están claros, entonces tienes que estar tocando muchas puertas, sin saber bien cuál es el mecanismo adecuado» (SH_ULP, 12-12). También se demanda orientación legislativa y mecanismos de ayuda para los cargos medios (directores y decanos): «[...] se echa de menos un asesoramiento jurídico en ciertos aspectos que te reclaman el profesorado, y que muchas veces no sabes lo que hacer» (SH_ULP, 14-15), «[...] hay poca ayuda a los directores y decanos, ese cargo intermedio que está llevando la gestión diaria de la universidad, sí que hay ayuda a nivel de vicerrectores, pero esa ayuda no se ofrece de la misma forma, con la misma garantía a los otros cargos, entonces se ven más perdidos los otros cargos» (SH_ULP, 15-15). Por otra parte, afirman que determinadas ordenes de escalafones superiores se saltan mandos intermedios y no queda claro el orden organizativo de la institución: «[...] Y luego hay muchas órdenes que te dan, que no te las dan por escrito y cae toda la responsabilidad en el director de departamento, las ordenes vienen de arriba y ahí hay unos escalones que no están muy claros» (SH_ULP 14-15).

En relación a los desenlaces derivados del cargo, la gran mayoría de los entrevistados manifiestan que, en muchas ocasiones, las tareas que se realizan desvían la dedicación hacia la inversión en tareas administrativas: «Debo decir que la verdad es que antes de llegar a mi puesto de vicedecano llevaba un ritmo de investigación muy alto, a mi modo de ver, estaba en grupos de investigación, dos o tres artículos normalmente 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, pues te van surgiendo y tienes que ir aparcándolo todo» (RM_ULP, 19-20).

Ocasionalmente, también se ve afectada la esfera personal: «[...] incluso algunas veces el apartado familiar se ve afectado [...]» (RM_ULP, 19-20). La sobrecarga de trabajo, en parte, está vinculada a las tareas y determinados tiempos del curso académico, pero, además, se detectan las consecuencias de la necesidad de delegar parte del trabajo en otros directivos: «[...] 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 la PAU, la que se encarga prácticamente de dinamizar y tengo, además, mi otro trabajo, que creo que hoy en día, insisto, no lo haría» (HS_ULP, 7-7).

Las repercusiones que tiene la gestión, en la relación con los compañeros de trabajo, aparece como una evidencia repetida varias veces. En ocasiones, las órdenes transmitidas por parte de instancias superiores traen conflictos entre el gestor y sus compañeros: «[...] a veces los mismos compañeros te echan la culpa de una situación que no es tuya la culpa, que no has actuado de una forma dictatorial y 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). Otras decisiones tienen consecuencias más delicadas para los gestores, puesto que se ven en el dilema de resolver cuestiones que lo posicionan entre la institución, sus compañeros de trabajo y el alumnado: «[...] La situación más difícil que tuve que resolver fue echar a un grupo de alumnos y profesores de un edificio de la escuela de ingenieros porque no se querían trasladar al edificio nuevo, quizás esa fue la situación de las más difíciles que viví, lo resolví pero tuve que utilizar a la policía a las siete de la mañana, pero no hubo más remedio» (FR_ULP, 0-13).

Las personas entrevistadas manifiestan que el desempeño del cargo les ha reportado una nueva visión de la universidad como institución, además de bienestar personal y confianza profesional: «Cuando se plantean retos y logras sacarlos adelante pues es una satisfacción, cuando ves que el trabajo que haces tiene un resultado eso es satisfacción [...]» (AA_ULP, 3-4). Muchos de los participantes recomiendan a sus compañeros que se presenten a cargos directivos si pueden hacerlo: «[...] te da una experiencia y un aprendizaje muy intenso y yo diría muy recomendable para todo aquel que pueda, a veces la gente tiene la tendencia a huir de los cargos y yo creo que, en la medida de lo posible, es una etapa por la que hay que pasar también» (CS_ULP, 6-6).

Se evidencia que los preceptos de la gestión en la totalidad de las personas entrevistadas han recibido la orientación, en los primeros momentos, por aquellas personas que habían ostentado el cargo anteriormente: «[...] porque he tenido quizás a una persona a mi lado constantemente, el decano, yo me he fijado en su persona, en cómo aborda las reuniones, en las comisiones docentes, y en algunas de las cuestiones [...]» (RM_ULP, 17-17). También han estado asesorados por el personal de administración y algunos órganos superiores en la universidad: «Lo que sí que tengo claro es que he funcionado y funciono porque los recursos humanos que tengo a mi disposición, que son compañeros que tienen formación en el ámbito de derecho y formación en el ámbito de la gestión me han apoyado y han apoyado al equipo, y los profesionales del PAS también me han apoyado» (MA_ULP, 6-7).

El tempo marcado para las tomas de decisiones es otra consideración distinguida: «Como experiencia la verdad es que, cogimos mucha habilidad, sobre todo yo, porque quería respuestas inmediatas, quería soluciones inmediatas y gracias a las habilidades, que un poco me transmitió el decano y los compañeros, me decía: este cargo que tú 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).

Los participantes manifiestan que han tenido que ir formándose a medida que desempeñan el cargo para ir solventando los problemas que han ido surgiendo en el ejercicio de la gestión. La estrategia de ensayo y error se ha tornado, en muchas ocasiones, como la única forma posible de ir avanzando: «Sacas el convencimiento de si has conseguido que eso funcionara luego bien, pues es como el convencimiento de que los pasos que has seguido fueron los adecuados, y te sirven de referencia para

otra vez que vuelva a presentarse esa situación. Te das cuenta que de esa forma más o menos ha funcionado bien e intentas repetir los pasos que han sido adecuados» (MC_ULP, 21-22). Uno de los ejemplos se ha manifestado en la búsqueda de fondos económicos, donde señalan que han aprendido sin tener un objetivo definido: «[...] ver dónde sacar también los recursos económicos [...] Buscar al alumno, buscar al profesorado e incluso captar fondos para traer a profesionales de fuera» (HS_ULP, 10-10).

TABLA 2
Dispositivos utilizados en la gobernanza universitaria

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	CATEGORÍAS DISPOSITIVOS DE LA GESTIÓN	
PERÍODO	Tiempo óptimo	Carrera profesional del docente: Desarrollo profesional
ELECCIÓN	Propuesta	Decisión jerárquica: Propuesta verbal Proceso electoral: Vía participación democrática Designación directa
ATRIBUCIONES	Motivos	Compromisos sociales Responsabilidad docente
		Necesidades institucionales: Necesidades del órgano y/o Resolución de problemas
		Reconocimiento y desarrollo profesional: Necesidades de promoción y acreditación de la actividad docente
		Poseer habilidades personales y profesionales idóneas Mejora de las habilidades de dirección y liderazgo
CONFLICTOS	Procedimientos	Procedimientos que presentan lagunas: poco claros, Normativas y protocolos poco claros, rigidez de los reglamentos, orden jerárquico difuso
	Apoyos	Carencia de asesoramiento jurídico: Necesidad de asesoramiento jurídico
		Carencia de cultura grupal: Falta de cooperación y cultura grupal en el profesorado
	Reacciones	Exceso de carga de trabajo: Situación Absorbente
DESENLACES	Satisfacción en el cargo	Malestar docente ante las tomas de decisiones: Tensiones con compañeros de trabajo por decisiones de gestión Satisfacción gratificante Dejación de aspectos docentes e investigadores por el ejercicio del cargo
	Mejora	Habilidades interpersonales y de comunicación: Habilidades de escucha y mediación en resolución de problemas
	Desarrollo profesional	Repercute en el ámbito docente e investigador: Docencia e investigación

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	CATEGORÍAS DISPOSITIVOS DE LA GESTIÓN	
PRECEPTOS	Capacidades Formación	Competencias y actitudes: Escucha Saber delegar Trabajo en equipo Capacidad de negociación y planificación
		Modalidad aprendizaje: Ensayo-error. Aprendizaje vicario

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Existen determinados mecanismos que desarrollan los gestores universitarios para llevar a cabo la gobernanza de la institución (Kehm, 2011). La aplicación de los *dispositivos* de los gestores universitarios para desarrollar su trabajo hace que la gestión universitaria tenga sus fortalezas y sus debilidades. Destacar que los dispositivos detectados, en este caso, se organizan en torno a seis dimensiones vinculadas a once categorías. Las dimensiones se establecen sobre la base de la práctica diaria de los gestores y desde lo singular a lo más general. En este caso, las dimensiones se engloban en el período de acceso al cargo, las formas de selección de los gestores universitarios, las atribuciones que adoptan los gestores para acceder a la gobernanza de la institución superior, los conflictos que se generan durante la gestión en el cargo, los desenlaces que esta ocasiona y los preceptos básicos que deben tener. En correspondencia a las mismas, detectamos las categorías de: tiempo óptimo para acceder al cargo, demanda de la propuesta personal para el acceso al cargo, motivos que envuelven la toma de decisiones, desarrollo de los procedimientos una vez establecido en el cargo, tipos de apoyos requeridos para desarrollar la gestión, reacciones y satisfacción en el cargo, mejoras personales que conlleva, desarrollo profesional y sus implicaciones y, por supuesto, las capacidades y tipos de formación que se ponen en funcionamiento.

Uno de los planteamientos que hace el docente para acceder a la gobernanza de la institución superior viene delimitado por la posibilidad de ejercer dicha responsabilidad mediante propuesta y nombramiento de gestores de mayor rango dentro del organigrama, o bien, mediante la presentación de candidaturas propias, o a petición de los propios compañeros/as. Debemos señalar, aunque no es pretensión del trabajo, que el acceso de la mujer a la gestión universitaria es limitado, prueba de ello son las dificultades detectadas para seleccionar a los participantes en el estudio. En este sentido, Tomás y Guillamón (2009) evidencian la existencia de barreras, de tipo externo e interno, que cristaliza en una serie de normas y estructuras que privilegian un modelo masculino de desarrollo profesional.

Las representaciones o modo de acceder a la gestión son diversas, bien por la demanda de gestores anteriores o por asunción de la responsabilidad docente como resolución de problemas internos. En ocasiones se establece por la necesidad

de promoción y/o desarrollo de la carrera. Se señala también la satisfacción por las tareas de gestión o el poder desarrollar habilidades personales y profesionales idóneas. Las atribuciones o motivos de acceso a la gobernanza vienen condicionados por el ciclo profesional en el que se encuentre dentro de la carrera docente universitaria (profesor titular o contrato laboral).

Los conflictos, 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.

En ocasiones, la universidad carece de procedimientos claros o protocolos de actuación, lo que hace que la labor del gestor sea difícil, principalmente, en aquellas personas entrevistadas que desarrollaban su labor en el *staff* universitario de menor rango. Esto genera, en muchos casos, preocupación e inseguridades, coincidiendo con las aportaciones de Mirón (2008). A pesar de ello, los gestores manifiestan satisfacción en la superación de retos y la contribución a la mejora y cambio de la institución como situaciones que les han proporcionado conocimiento, bienestar y confianza, hasta el punto de recomendar ejercer cargos de gestión. Se evidencia el desarrollo de competencias como la capacidad de escuchar, saber delegar, resolver los conflictos, trabajar en equipo o saber actuar en un momento concreto. Estas competencias se muestran necesarias para la gestión, tal como señalan Pettit y Ayers (2002), sobre todo, en las diversas situaciones de conflicto.

La institución superior es gestionada a través de un polinormativismo (Pallan, 2010), mucha variedad de reglamentos y normas, además de mucha ambigüedad, variedad de interpretaciones. Las debilidades existentes están relacionadas, por un lado, con la lentitud que adquieren algunos procedimientos y la gran cantidad de reuniones que implican y, por otro, la necesidad de explicar muy detalladamente los objetivos e intenciones a los compañeros (Castro y Gairín, 2013). Esto requiere de un mejor afrontamiento de los procesos de tomas de decisiones, la necesidad de mejora en las vías de comunicación y un mejor conocimiento jurídico para el desarrollo de la gestión directiva.

El sentido de cohesión grupal es tomado como referente para una gestión de éxito en la ejecución de las distintas acciones llevadas a cabo por los gestores. Se evidencia el reclamo de una visión grupal para el desarrollo profesional del gestor universitario, coincidiendo con las conclusiones de los estudios de Hogg y Terry (2000) y Van Dick, Wagner, Stellmacher y Oliver (2004).

De los testimonios aportados parece desprenderse que los momentos para el acceso a la gestión son muy concretos, dado que la gestión necesita una inversión de tiempo personal por el trabajo extra que reporta. El tiempo invertido por la persona que ocupa cargos de gestión es considerable, muchos invierten más horas de las que están reconocidas en la normativa legal. Generalmente, la actividad de los gestores se encamina hacia aquellas donde se tiene que justificar y enviar documentación a otros

órganos de gestión. Esto hace que se deba hurtar tiempo de otras tareas académicas o de investigación, también necesarias y obligatorias para el desempeño profesional. Aunque, en general, los gestores manifiestan que las tareas directivas tienen consecuencias positivas en el bienestar profesional y laboral.

Uno de los aprendizajes más evidentes es que, a la hora de tomar decisiones y afrontar situaciones propias de los cargos de gestión, existe la necesidad de entender que el estatus directivo es algo transitorio. Además, el aprendizaje adquirido en relación a la capacidad de negociación y planificación es seguir *la guía* del antecesor al que se sustituye.

La gestión se desarrolla con falta de cooperación y cultura grupal por parte del profesorado, además del exceso de carga de trabajo. Se generan tensiones con los compañeros de trabajo por las decisiones en la gestión.

Respecto a las limitaciones del estudio habría que ser cautos a la hora de extrapolar la totalidad de los resultados a otras instituciones de educación superior. 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, P. (2013). Estrategias de gobernanza para las instituciones de educación superior. En *Memorias del encuentro de rectores del Seminario internacional de la Oficina de Cooperación Universitaria*. Cartagena de Indias.
- Alasuutari, P.; Brickman, L. y Brannen, J. (2008). *The Sage Handbook of Social Research Methods*. London: Sage.
- Albert, M. (2006). *La investigación cualitativa; Claves teóricas*. Madrid: McGraw Hill.
- Alcántara, A. y Marín, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4 (10), 93-112.
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y Observación participante en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Bengoetxea, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 9 (2), 86-99.
- 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. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Capano, G. (2011). Government continues to do its job: a comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89 (4), 1622-1642.
- Cardiel, H. y Gómez, R. (2014). Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (1), 11-14.
- Castro, D. y Gairín, J. (2013). Retos en la gobernanza de las universidades españolas. Challenges in the governance of Spanish universities. *Perspectiva Educacional*, 52 (1), 4-30.

- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Corzo Sánchez, J. A. (2013). La formación de gestores educativos de las instituciones de educación superior. Un modelo para intervenir pedagógicamente en la sociedad del siglo XXI. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 1 (1), 1-16.
- Espinar, S. R. (2014). El gobierno de las universidades: de la reflexión a la acción. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (1), 89-105.
- Giroto, M.; Mundet Hiern, J. y Llinàs Audet, 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.
- González, M. A. (2014). Nuevas formas de gobernanza en la educación superior latinoamericana. Los casos de Chile, Argentina y México. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (1), 137-150.
- Gurrero, M.; Pérez, P. y Romero, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (2), 210-225.
- Hogg, M. y Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro.
- Martín Rivero, R. y Afonso Casado, J. M. (2005). Una aproximación a los modelos de gestión en la enseñanza universitaria: implicaciones para la Universidad de la Laguna. En *XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación*. Madrid.
- Mirón, A. (2008). La problemática de la gestión universitaria: Los retos y la incapacidad para resolverlos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 48 (1), 1-11.
- Ortiz, J. (2015). La crisis de la Universidad y su transformación: la colaboración y el trabajo en red. *Curriculum: Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa*, (28), 190-211.
- Pallán, C. (2010). *Democracia y gobernabilidad en la educación superior: la búsqueda del equilibrio*. Descargado el 3 diciembre de 2015. <http://www.anuies.mx/>.
- Pettit, J. y Ayers, D. (2002). Understanding conflict and climate in a community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 26, 105-120.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Sánchez, M. y Yáñez, J. L. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 25 (1), 125-148.
- Tomás Folch, M. y Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y obstáculos para el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- Van Dick, R.; Wagner, U.; Stellmacher, J. y Oliver, C. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171-191.
- 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*. Descargado el 3 diciembre de 2015. http://www.r.ieoei.org/de_los_lectores/1083Villarreal.pdf.