

Situaciones dilemáticas y aprendizajes derivados de la gobernanza de la institución superior

UT. Revista de Ciències de l'Educació

2015 num. 1. Pag. 48-63

ISSN 1135-1438. EISSN 2385-4731

<http://revistes.publicacionsurv.cat/index.php/ute>



Josefa Rodríguez Pulido^a i Josué Artiles Rodríguez^b

Rebut: 20/05/2015 Acceptat: 20/07/2015

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar diferentes situaciones dilemáticas que se producen en un momento determinado de la gestión y que fuerza a los gestores universitarios a utilizar sus propias reglas de acción para el desarrollo de tomas de decisiones y los aprendizajes más significativos obtenidos como consecuencia de la experiencia. Tras el desarrollo de la entrevista, realizada a dieciocho gestores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, emergieron ocho casos para el análisis de las situaciones dilemáticas, así como, las repercusiones personales y organizativas de éstas, y los aprendizajes derivados de las mismas. Las situaciones dilemáticas están relacionadas con el inicio del cargo, la reorganización universitaria, la racionalización del gasto público en el ámbito educativo, la creación de una institución superior, el acceso a una convocatoria pública -universidades y grupos, el conflicto del alumnado con dos profesoras, la aplicación de una ley orgánica y el iniciar los nuevos planes de estudio. Los aprendizajes derivados se exponen atendiendo al conocimiento de las leyes educativas, al conocimiento profundo del tejido universitario, además de lo relacionado con los procesos de negociación, las competencias básicas de los gestores, el factor tiempo y los rasgos del perfil del gestor.

Palabras clave: Institución superior, situaciones dilemáticas, gestión, aprendizaje significativo, toma de decisiones.

^a Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

^b Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Dilemmatic situations and learning derived from the governance of the higher institution

Abstract

The aim of this paper is to present different dilemmatic situations that occur at a particular time management and forcing the university managers to use their own rules of action for the development of decision-making and the most significant learning achieved as a result of the experience. After the development of the interview, realized to managers of the University of Las Palmas of Great Canary (18), emerged eight cases for the analysis of the situations dilemáticas, as well as, the personal and organizational repercussions of these, and the learnings derived from the same ones. Dilemmatic situations related to the start position, the university reorganization, rationalization of public expenditure in education, creating a higher institution, access to a public call-universities and groups, the conflict of students with two teachers, the application of an organic law and launch new curricula. Derivatives are exposed attending learning knowledge of educational laws, the deep knowledge of the university fabric, plus related to the negotiation process, the core competencies of managers, the time factor and the features of the profile manager.

Keywords: Higher institution, situations dilematicas, management, meaningful learning, decision making.

Introducción

Sánchez y Yáñez (2013), 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, mientras que líder designa al individuo o grupo que proporciona energía y motivación, posee una visión más estratégica y trabaja para desafiar y cambiar el statu quo"* (p.128). Hacen distinción entre los distintos tipos de liderazgo existentes en la institución superior. Liderazgo educativo, que abordaría todo lo relacionado con la educación y el mercado productivo; liderazgo académico relacionado con el establecimiento de directrices académicas para la institución y el liderazgo administrativo, se refiere tanto a los sistemas de financiación y recursos, como a los mecanismos de comunicación. El papel directivo del gobierno de las organizaciones universitarias se ha ido configurando con diferentes estilos de gobierno, y se hace necesario estudiar cada uno de los componentes o cuáles son las tendencias, entre otros, para determinar cómo será el impacto de esa gestión (Meléndez, Solís y Gómez, 2010).

Esa gestión de la universidad hace referencia al conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo de la institución superior, bajo condiciones sostenibles y viables

institucionalmente, (Lopera, 2004). Gestión que conlleva de una lado la gobernabilidad y de otro la gobernanza de la institución superior.

Son dos enfoques conceptuales y prácticos que se relacionan ambos con la acción del gobierno, hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa o directiva del gobierno y buscan su solución, pero tienen un diverso planteamiento del problema y ofrecen una diversa respuesta, aunque los dos enfoques sean complementarios" (Aguilar, 2010:23).

La consideración de la gobernabilidad es entendida en relación a quién o quiénes tienen derecho de gobernar y quién o quiénes son sujetos de las acciones de gobierno ya que nos permiten apreciar las capacidades de gobierno de la institución superior (Colado, y López, 2001). La gobernabilidad es entendida como la capacidad de los gobiernos para gestionar los recursos de manera eficiente, implementar políticas y legislar mientras que la gobernanza hace referencia a los procesos de interacción entre actores estratégicos (Cardiel y Gómez, 2014; Meléndez, Solís y Gómez, 2010). El término gobernanza se comenzó a utilizar en económicas para señalar mecanismos de dirección y coordinación en el marco de procesos económicos. Más adelante fue asimilado por otras disciplinas dentro de las ciencias políticas, como las relaciones internacionales. A partir de la década de los ochenta, *a la entrada del concepto de gobernanza en las ciencias políticas y sociales le siguieron términos como «modernización de las administraciones públicas», «nueva gestión pública» y «Estado eficiente» (Kehm, 2011:21).*

Para Gault, Sánchez y Retana (2014), la gobernanza es un proceso de acción y participación democrática debido, en parte, a la inviabilidad de un gobierno de resolver los problemas de gestión en los que deben participar diversos agentes sociales en un trabajo de red. Tiene que ver con la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión (Meléndez, Solís y Gómez, 2010).

En el documento elaborado *Estrategia Universidad 2015*, se recoge la necesidad de mejora en los sistemas de gobernanza de las universidades, la mejora de la financiación y mayores grados de autonomía universitaria así como un sistema de rendición de cuentas y de gestión más eficientes, sistemas de gestión y captación de personal más ágiles y eficaces, garantizando la transparencia y la igualdad de oportunidades, y procesos y sistemas para una mayor valorización y explotación de la investigación (Torrejón, Gómez y Pérez, 2014). *Para comprender los conceptos y las políticas de calidad vigentes en el campo de la educación superior, es necesario tener en cuenta el escenario de la globalización económica y sus principales impactos sobre la política y el mundo cultural (Sobrinho, 2012:602).*

La universidad actual presenta determinadas debilidades tales como la fragmentación, el aislamiento, la uniformidad, la reglamentación excesiva, la financiación insuficiente (Ortiz, 2015). En relación a las condiciones actuales de participación y gobierno en la universidad pública, colocando el énfasis en el rol de los docentes universitarios, se

referencian más con la disciplina que con la institución y asumen que las instancias ejecutivas deciden sobre cuestiones institucionales claves, subestimando la capacidad de los órganos colegiados (Fernández, Marquina, y Rebello, 2010). Las estrategias y políticas que organiza a la universidad han ido tendiendo hacia el empoderamiento de los instrumentos con los que se gestiona, afectando con esa forma de proceder a la naturaleza y organización del trabajo (Orellana, 2007). En muchos casos, es necesario llevar a cabo numerosas reuniones donde discutir y consensuar diferentes asuntos a fin de que las decisiones sean colegiadas, requiriendo de los participantes de competencias políticas y habilidades sociales (Sánchez y Yáñez, 2013). Ello requiere un conjunto de procesos que se relacionan con la manera de tomar decisiones, donde se involucran muchos grupos con distintos grados de participación e interés (Treviño, 2011).

Troiano, Masjuan, y Andreu (2011) realizaron un análisis en torno a las formas de toma de decisiones y estrategias seguidas por los líderes intermedios durante el desarrollo y la implementación de la reforma y consideran que éstos se encuentran en una posición de difícil equilibrio entre los valores, las normas y las expectativas de sus colegas profesores, así como los de los gestores de mayor nivel en la organización. Significativo es que las estrategias de consenso mediante la toma de decisiones seguidas por los líderes intermedios sólo consiguen ser consideradas legítimas por parte de la mayoría del profesorado cuando tienen en cuenta los ámbitos de toma de decisiones colegiales y que el profesorado percibe menor apoyo para afrontar una reforma por parte de los gestores de nivel superior que de los líderes intermedios.

A esto se une que las personas que conforman una institución tienden a identificarse con ella, aunque esa vinculación cobra más fuerza con los subgrupos que conforman dicha organización, como los equipos de investigación, el tipo de contrato o departamento al que pertenecen (Hogg y Terry, 2000; Van Dick, Wagner, Stellmacher y Oliver, 2004). En este caso, preocupados por la gobernanza, entendida como la forma en que la institución superior se organiza y cómo toman las decisiones sus actores para asegurar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011), nos planteamos ir a la búsqueda de los posibles aprendizajes que los gestores extraen de su actividad en la gestión. El marco de estudio de la gobernanza consta de cinco categorías: los problemas sobre lo que está en juego; los actores son los individuos o grupos participantes; los puntos nodales las situaciones que emergen; las normas que se aplican y los procesos que se llevan a cabo (Benavides y Duarte, 2010). Lo que implica el entender que cada institución universitaria tiene su propia práctica, sus determinadas lógicas y dinámicas de aprendizaje para desarrollar su nivel de formalidad educativa enfrentándose a dilemas y retos (Vicente y Córdova, 2011).

El objetivo de este artículo es registrar las situaciones dilemáticas vividas por los gestores universitarios, entendidas como el conjunto de circunstancias reales que se producen en un momento determinado y que fuerza a los gestores universitarios a utilizar sus propias reglas de acción para el desarrollo de tomas de decisiones, además de identificar los aprendizajes más significativos que repercutieron en las acciones posteriores en el ejercicio del cargo.

Metodología

El estudio responde a una metodología de enfoque cualitativo de investigación. En este caso el método cualitativo básico, donde ponemos el énfasis en la experiencia de los gestores, sus palabras, sus percepciones, necesidades, etc. Axiológica y epistemológicamente desarrollamos un análisis interpretativo, centrado en las experiencias humanas, con el objeto de comprender cómo las personas actúan en el contexto (Alasuutari, Brickman, y Brannen, 2008; Goetz y LeCompte, 1988).

Muestra

Este artículo, toma 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) y llevado a cabo en varias universidades españolas (Lleida, Sevilla, Las Palmas). En este caso, las situaciones presentadas obedecen a la información obtenida en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Destacar que en la primera fase, los gestores entrevistados son en total dieciocho y ocho en la segunda.

Los gestores seleccionados debían cumplir con tres criterios: que contaran con una amplia experiencia universitaria, que hubieran desempeñado responsabilidades de gestión en diversos cargos, con trayectoria docente dilatada en la universidad (entre 20 y 30 años), y que la muestra tuviera una representación de las diversas áreas de conocimiento en la Universidad. Los entrevistados pertenecen a diferentes áreas de conocimiento aunque 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. A continuación se exponen los casos donde, por motivos de confidencialidad, se han ejemplificado con nombres ficticios.

Caso	Área de conocimiento	Experiencia en gestión	Cargos desempeñados
Marta	Enseñanzas Técnicas	8 años	Directora de departamento.
Carlos	Ciencias Experimentales	Más de 30 años	Rector y otros puestos de relevancia
Maite	Humanidades	4 años	Vicerrectora
Luis	Ciencias Experimentales	17 años	Director de instituto de investigación
Bernardo	Ciencias de la Salud	21 años	Rector y otros puestos de relevancia.
Aldo	Ciencias Sociales	4 años	Decano de Facultad
Antonia	Ciencias Sociales	8 años	Vicerrectora y Directora de departamento
Santiago	Humanidades	Más de 15 años	Decano y Vicedecano

Tabla 1. Descripción de la muestra

Los cargos de la muestra de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ofrecen perfiles diversos contando con rectores, vicerrectores, decanos, directores de departamento y jefe del servicio de inspección.

Instrumento

Simultáneamente al proceso de selección, tuvo lugar el diseño del guión en que se apoyarían las entrevistas. También esta tarea se desarrolló de manera gradual y por un proceso de negociación y re-diseño que dio lugar al instrumento finalmente empleado. En primera instancia, sobre la base 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, se propuso un borrador del guión. Este fue sometido a la consideración del equipo de investigación en su conjunto, recogiendo los señalamientos realizados por sus miembros en el diseño final. En segundo término, se indagaba en las situaciones vividas en la gestión que pudieran resultar significativas, así como, en las repercusiones personales y organizativas de éstas, y en los aprendizajes derivados de las mismas. Finalmente, se preguntaba sobre la formación en el campo de la gestión, tanto respecto de los contenidos que habría de contemplar como con la puesta en marcha de acciones formativas.

El instrumento resultante es una entrevista de carácter semi-estructurado, 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. La entrevista responde 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.

Procedimiento

Antes de comenzar el proceso de entrevistas, se mantuvo una reunión previa con las personas entrevistadas para exponerles el objeto de la investigación. Se les indicó el carácter de la entrevista y los términos de confidencialidad de la misma en el tratamiento, análisis y difusión de los datos que se recogiesen. Se solicitan las autorizaciones para poder utilizar medios audiovisuales que permitieran el registro de la entrevista con el objetivo de no perder información. También se planificó un calendario de entrevistas que posibilitara disponer de un tiempo cómodo para los participantes, evitando que pudiese solaparse con actos institucionales o académicos que forzaran la recogida de datos.

En la fecha de realización de la entrevista se volvía a presentar el estudio de manera breve, tratando de crear un ambiente distendido para hacer el proceso más fluido. Se recabaron las autorizaciones relacionadas con la grabación del proceso, recordando nuevamente la confidencialidad de los datos recabados. La secuencia de las preguntas, así como, el tiempo de dicado a cada una de las cuestiones, se formularon de forma que pudiesen variar en función del sujeto, permitiendo recoger una gran cantidad de evidencias.

Análisis y validación de los datos

El carácter polisémico de los datos, su naturaleza, su carácter irreplicable 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). Se siguen los pasos de los autores respecto al análisis, a partir de la reducción de datos que reside en la simplificación de la información para hacerla abarcable y manejable.

Transcribir el amplio volumen de datos recopilados en las entrevistas es muy complicado por lo que se opta por realizar la categorización partiendo de los audios a través del programa de análisis. Para ello, se realiza el 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 semiestructurado de las mismas, por lo que, se clasifica la información siguiendo el análisis tipológico (Boronat,2005). Sin embargo, durante el proceso de codificación se originan nuevas categorías que siguen la estrategia de carácter inducido, y cuya conceptualización se llevará a cabo al finalizar el proceso.

Respecto a la validación, se ha utilizado el proceso de triangulación, permitiendo ampliar y esclarecer los conceptos desarrollados y eliminando sesgos de investigación (Angrosinos, 2012; Goetz y LeCompte, 1998; Shaw, 2003). Para que un proceso de triangulación sea eficaz debe llevarse a cabo contrastando la técnica de recogida de datos en el estudio del mismo fenómeno empírico (Shaw, 2003). Por ello, y en primer lugar, se procede con la técnica de validez del demandado (Albert, 2006; Woods, 1989) de manera que la entrega de la transcripción de la entrevista sirve para que los participantes manifiesten observaciones o matizaciones sobre sus opiniones. Por último, se lleva a cabo una triangulación inter-sujetos para realizar el contraste de los datos.

Resultados de la investigación

Las situaciones dilemáticas y los aprendizajes derivados de las mismas, las delimitamos en relación 8 tipos de momentos. De esta forma, quedan delimitadas en torno al inicio del cargo, la reorganización universitaria, racionalización del gasto público en el ámbito educativo, la creación de una institución superior, el acceso de la institución superior a una convocatoria pública, conflicto del alumnado con el profesorado, aplicación de una ley orgánica y la puesta en marcha de nuevos planes de estudio (Tabla 2).

Inicio del cargo

Los primeros momentos de acceso a la gestión, al parecer, vienen acompañados de poca ayuda externa y sensación de soledad al carecer de asesoramiento. Aunque, la gestora entrevistada manifiesta que la situación la afrontó buscando el asesoramiento que necesitaba en personas conocidas de la Universidad. La falta de experiencia y el desconocimiento en el ámbito de lo académico, educativo y en el campo de la gestión, provoca en los gestores una situación compleja, porque deben, tomar decisiones desde el principio de la gobernabilidad de la institución universitaria. Asume el cargo de dirección del departamento y afirma que cada vez más se *"encontraba con determinadas gestiones a las que no sabía hacer frente debido a su falta de experiencia"* (Caso Marta), situación que *"la obligó a estar haciendo consultas constantes a un gran número de personas sin saber, en algunas ocasiones, si eran las adecuadas para que la orientaran en el proceso"* (Caso Marta).

Situación dilemática	Aprendizajes derivados
1. Inicio del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Consultas agentes de la comunidad - Conocimiento del Reglamento, de la Normativa - Capacidad para organizar el tiempo del equipo y de las actividades comunes - Estabilidad emocional - Saber disfrutar de los acontecimientos que van sucediendo y de sus soluciones
2. Reorganización Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo a mayor complejidad - Aplicación de la norma a menor complejidad
3. Racionalización del gasto público en el ámbito educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación con los sindicatos, con el profesorado y las Consejerías implicadas
4. Creación de una institución superior	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de capacidad de escucha - Capacidad de liderazgo - Saber tratar con equipos humanos - Sucesor debe no tener las mismas competencias y visiones - Necesidad de formación para la gestión
5. Acceso a una convocatoria pública -universidades y grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y defensa de la propuesta ante la comisión internacional, previo ejercicio interno de identificación de las fortalezas de los grupos
6. Conflicto del alumnado con dos profesoras	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo y escucha - Tiempos necesarios para la mediación
7. Aplicación de una ley orgánica	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades directivas - Armonía entre un carácter mediador con un carácter más rígido
8. Iniciar los nuevos planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de mejora con cursos sobre metodología - Identificar momento oportuno para tomar decisiones de mayor amplitud

Tabla 2. Situaciones dilemáticas y aprendizajes derivados de los gestores universitarios

Reorganización Universitaria

Otro de los entrevistados, tras un recorrido por su trayectoria en los puestos de gestión desempeñados manifiesta que, todas *"las experiencias vividas como gestor en la institución superior son satisfactorias"* (Caso Carlos). Durante el primero de ellos, destacó como situación dilemática *"(...) la puesta en marcha del proceso de reestructuración del profesorado universitario en el marco de la Ley de Reorganización Universitaria de la Comunidad Autónoma"* (Caso Carlos) y la relación que mantuvo con los compañeros en este momento, *" (...) en esa época, se trabajaba en equipo (...) "* (Caso Carlos). En relación con el segundo de los cargos, el entrevistado distingue entre situaciones que, estando sujetas a reglamentación, pueden dirimirse con la simple aplicación de la norma, y otras, de mayor complejidad, donde se ponen en marcha procesos mediadores que evitan que las disputas y enconamientos lleguen a una judicialización de la vida universitaria. Al cargo actual no hace referencia, según manifiesta, *"porque lo ocupa desde hace poco tiempo"* (Caso Carlos).

Racionalización del gasto público en el ámbito educativo

La situación descrita es muy reciente en el tiempo, por lo que la entrevistada no dispone de una perspectiva temporal que le permita valorar el afrontamiento de la situación. Menciona la impresión de no haber tenido tiempo para elegir una estrategia que tuviera un menor impacto. Ausencia de claridad normativa; incertidumbre. Actitud de diálogo y búsqueda de consenso y de alternativas de menor impacto. En este caso, se narra una situación altamente conflictiva, accidental al cargo que representa la entrevistada en el staff más alto de la universidad. Se trata de la aplicación de un *Real Decreto sobre la racionalización del gasto público en el ámbito educativo*, lo que implicó que las tomas de decisiones, exigieran un amplio proceso de negociación con los diferentes representantes o agentes de la comunidad educativa. La entrevistada tuvo reuniones con *"los sindicatos, con el profesorado, con la Consejería de Economía y Hacienda y con la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes (...)"* (Caso Maite). Resaltar que uno de sus aprendizajes nos lo relata de la siguiente forma: *"No es posible dar nada por supuesto; (...) las circunstancias son tan cambiantes que mañana pueden tener una perspectiva distinta que no te habías planteado"* (Caso Maite).

Creación de una institución superior

La creación de una institución superior, requiere de acuerdos entre el mandatario de la Comunidad Autónoma donde está adscrita ésta y el de la institución superior. En el contexto en el que se desarrolla, intervienen: el Presidente de la Comunidad Autónoma, el Rector de la Universidad, el Presidente del Consejo Social y el Presidente de la Fundación Universitaria, además, empresarios de la Comunidad Autónoma, donde la situación –creación de la institución superior- genera discrepancias en relación a la posible financiación que debía recibir la Universidad por parte del Gobierno Autonómico. En este caso, se resalta la notable importancia que tiene la toma de decisiones conjunta, entre el nivel macro organizativo de la institución superior y el Gobierno Autónomo, *"Comunidad Autónoma y el Rector de la Universidad"* (Caso Luis), además de requerir *" los apoyos del Presidente del Consejo Social y del Presidente de la Fundación Universitaria, más empresarios de reconocido prestigio y el apoyo de la sociedad"* (Caso Luis). La estrategia utilizada consiste en buscar todos los apoyos desde todas las partes implicadas en el proceso de creación de la institución.

Acceso a una convocatoria pública de universidades y grupos

El aprendizaje personal manifestado por el entrevistado gira hacia el rol de liderazgo ya que la situación le permite *"(...) reforzar 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"* (Caso Bernardo).

En este caso se trata del acceso a una convocatoria pública donde intervienen varias universidades nacionales e internacionales y diferentes grupos de investigación, la

toma de decisiones requiere que la autoridad máxima de la institución superior desarrolle su rol a través de estrategias de elaboración, defensa, e identificación de propuestas. *"(...) en dicha acción, el rol del Rector recae en la elaboración y defensa de la propuesta ante la comisión internacional, previo ejercicio interno de identificación de las fortalezas de los grupos"* (Caso Bernardo). Ello hace que los aprendizajes derivados de la situación experimentada se orienten hacia *"los procesos de negociación y puesta en valor de los grupos particulares en beneficio del proyecto común"* (Caso Bernardo).

Conflicto del alumnado con dos profesoras

El contexto en el que se desarrolla la situación es en una Facultad, donde los actores de la situación son profesorado y alumnado, es decir, personas y cuestiones relacionadas con la vida de la Facultad. El entrevistado expone tres situaciones que le suceden en el primer año de la toma de posesión del cargo. *"Una tiene su origen en un problema con una Vicedecana y que dio lugar al cambio de ésta. La segunda tiene lugar a finales de ese curso, y era una situación conflictiva y para mí la más agobiante, porque de ellos dependía que se pusieran en marcha las titulaciones y ya estaba abierta la oferta"* (Caso Aldo). La tercera hace referencia al conflicto del alumnado con dos profesoras.

En todos los casos la situación es resuelta a través del diálogo, *"afrontas los problemas con diálogo, no tomar decisiones sin oír a las partes, y siempre, dando un tiempo diferente para la gestión de los problemas, según sea la situación. Hay cosas a resolver en 24 horas, cosas de 10 días y otras de 1 mes. Considera que difícilmente se puede resolver algo más allá de 1 mes"* (Caso Aldo).

Aplicación de una ley orgánica

La entrevistada, siendo directora de departamento, se ve implicada en una situación conflictiva con algunos docentes por la aplicación de la Ley Orgánica de Universidades, y sucesivas normativas propias de la universidad, en las que *"se aumentó la dedicación docente del profesorado"* (Caso Antonia). En todo momento se intenta resolver el cambio de cultura organizativa desde la estrategia del diálogo y el debate, aunque la toma de decisión recayó en la aplicación de la norma. Ello, genera como aprendizaje más significativo, un fuerte desgaste personal y pérdida de confianza en determinados compañeros. También, en este caso, se resalta la necesidad de *"poseer habilidades directivas y la capacidad de lograr una dirección con carácter mediador con otra de carácter más rígido"* (Caso Antonia).

Iniciar los nuevos planes de estudio

La situación que se planteó deriva en un momento de cambio en la institución superior ante la implantación del Espacio Europeo, al iniciar los grados, y por tanto, los nuevos planes de estudio. El equipo decanal *"pretende mejorar una situación, ya que, consideraba que cada asignatura se desarrollaba sin tener en cuenta el resto, sin coordinarse con otras"* (Caso Santiago). La situación propicia *"el rechazo de los proyectos desde la comisión de asesoramiento docente-responsable de la aprobación - y se inició un proceso de mejora con el desarrollo de cursos dirigidos a los docentes sobre metodología didáctica, dirigidos a Formación Tecnológica y de cambios metodológicos en las aulas"* (Caso Santiago).

Ello le permite, desde el punto de vista personal, adquirir destrezas y habilidades en la resolución de problemas de manera inmediata, y desde la visión institucional, una mejora en el profesorado con una aceptación de los cambios que implicaba la introducción de los nuevos planes de estudio. *"Adquieres el esquema de, en qué momento es oportuno la intervención. Las experiencias acumuladas que te sirven para decir ahora no. Lo importante es cuál es el momento oportuno para tomar decisiones de mayor amplitud."* (Caso Santiago).

Discusión y conclusiones

En este caso, y en este contexto, se detectan situaciones dilemáticas relacionadas con el inicio del cargo, la reorganización universitaria, la racionalización del gasto público en el ámbito educativo, la creación de una institución superior, el acceso a una convocatoria pública -universidades y grupos, el conflicto del alumnado con dos profesoras, la aplicación de una ley orgánica y el iniciar los nuevos planes de estudio.

El conocimiento de las leyes educativas y de los reglamentos de la Universidad es un aprendizaje básico y primordial para acceder a la gestión universitaria, ya que, sin este conocimiento difícilmente se puede llevar a cabo las tareas gestoras. Se reclama la necesidad de tener un conocimiento más extenso de la normativa para la gestión universitaria. Para cubrir tal carencia, los gestores consideran necesario que en los momentos de inicio en la gestión universitaria, sean arropados por una unidad de asesoramiento legislativo y administrativo al servicio de todos gestores que se encuentran en el staff organizativo por debajo de los cargos de Rector y Vice-rector. Un aspecto a destacar radica en la necesidad de tener una mayor profesionalización del personal administrativo, para proporcionar un mejor soporte a los requerimientos de las actividades de investigación, docencia y difusión, coincidiendo con las aportaciones de Meléndez, Solís y Gómez (2010).

Tras las situaciones vividas en la gestión de la institución superior, el papel que juega en la negociación los agentes de la comunidad universitaria y los representantes de los diferentes órganos colegiados y sindicales de la institución superior adopta también un protagonismo importante. La negociación con los representantes sindicales y el

seno del propio equipo rectoral o decanal, juega un rol elemental. Necesidad de generar trabajo colegiado a través de procesos de negociación es un reclamo latente aunque además se hace evidente desarrollar el valor de los grupos particulares, de las individualidades en beneficio del proyecto común.

Otro aprendizaje significativo viene dado por la necesidad de desarrollar determinadas competencias básicas en el desarrollo de la gestión. Afrontar los problemas con diálogo, necesidad de capacidad de escucha (no tomar decisiones sin oír a las partes), capacidad de liderazgo, habilidad para tratar con equipos humanos, capacidad para organizar el tiempo del equipo y las actividades comunes. La gestión debe ser entendida como un proceso de dirección que incluye diferentes planos de decisión, a través de las interlocuciones, ajustes y acuerdos entre el gobierno y los actores (Aguilar, 2010).

Los gestores entrevistados, consideran de gran importancia la necesidad de tener un conocimiento profundo del tejido universitario, para evitar que, el aprendizaje sea sólo el adquirido por la experiencia. Una vía óptima para este logro es la formación previa que deberían adquirir los gestores como apoyo para acceder a la gobernanza universitaria. En relación a los rasgos del perfil del gestor, es significativo que uno de los aprendizajes detectados es que el sucesor del gestor no tenga las mismas competencias y visiones del antecesor y que sea capaz de saber disfrutar de los acontecimientos que van sucediendo y de sus soluciones. Las habilidades directivas juegan un protagonismo, resaltando la existencia de una armonía entre un saber hacer con carácter mediador, con otro saber hacer de carácter más rígido. Se demanda, además de la figura del gestor, competencias de liderazgo, coincidiendo con las aportaciones de Palomo (2013) que señalan que el gestor se centra en la organización mientras que el líder se focaliza en las personas.

Ante la reorganización de la universidad, y la resolución de conflictos entre el alumnado y el profesorado, los resultados señalan que el factor tiempo es otro aspecto de vital relevancia para los gestores de la institución superior. Las situaciones acaecidas en la gobernanza requieren siempre un tiempo para la gestión de los problemas, un tiempo diferente según sea la situación presentada. En la gestión universitaria las situaciones presentadas requieren unos tiempos variados, al presentarse situaciones que requieren respuestas rápidas, inmediatas cuya contestación tiene que darse en un día o en una semana o situaciones que requieren menos inmediatez, un mes o un año. Ahora bien, en el tiempo medio se considera que deben ser resueltos los problemas, al entender que la resolución de los problemas, difícilmente se resuelven más allá de un mes. Siempre se debe estar seguro de la respuesta o la decisión tomada, incluso se hace necesario pensar el camino que pudiera recorrer la decisión final, ya que siempre queda abierta la vía de la denuncia. Importante aprendizaje es que el gestor adquiera el esquema del momento oportuno debe realizarse la intervención. El decidir el momento de tomar decisiones forma parte de las claves de los gestores. El "sí" y el "no" es necesario saber pronunciarlos en el momento idóneo.

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.

Bibliografía

Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. México.

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.

Angrosino, M. (2012). *Etnografía y Observación participante en investigación cualitativa*. Madrid. Morata.

Benavides, C., y Duarte, C. (2010). Gobernabilidad política, gobernanza económica y gobiernos indígenas. *Análisis Político*, 23(68), 26-42.

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. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, (355), 137-159.

Cardiel, H., y Gómez, R. (2014). Universidad, política y gobierno: vertientes de interpretación y perspectivas de análisis. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 151-164.

Colado, E. I., y López, N. R. (2001). La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. *Revista de Educación Superior*, 30(2), 79-99.

Ministerio de Educación (2010). *Estrategia Universidad 2015. El camino para la modernización de la Universidad*. Secretaría General de Universidades. Madrid. Recuperado en <http://www.mecd.gob.es/docroot/universidad2015/flash/eu2015-flash/document.pdf>

Fernández, N., Marquina, M., y Rebello, G. (2010). Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública: un desafío pendiente. *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires*, (27). Recuperado en <http://www.academica.com/000-096/16/275>.

Gault, D.; Sánchez, J. y Retana, B. (2014). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2). 117-137

Goetz, J. y Lecompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid. Morata.

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*. Octaedro. Barcelona.

Lopera, P. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9(22). 617-635.

Meléndez, M.; Solís, P. y Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225.

Orellana, A. (2007). La gobernabilidad metropolitana: nuevos escenarios para el desarrollo urbano y territorial del área metropolitana de Santiago. En De Mattos, C e Hidalgo, R. (Eds.), *Santiago de Chile: movilidad espacial y reconfiguración metropolitana* (pp. 189-206). LOM Ediciones.. Santiago.

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.

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.

Shaw, I. (2003). *La evaluación cualitativa*. Barcelona. Paidós.

Sobrinho, J. (2012). Políticas y conceptos de calidad: dilemas y retos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 17(3), 601-617.

Torrejón, L. N., Gómez, J. C., y Pérez, M. C. (2014). Financiación y Eficiencia en las Universidades Públicas Españolas. *Investigaciones de Economía de la Educación* 9(9), 533-544.

Treviño, J. (2011). Gobernanza en la administración pública. Revisión Teórica y Propuesta Conceptual. *Contaduría y administración*, (233), 127-153.

Troiano, H., Masjuan, J. M., y Andreu, M. E. (2011). Estrategias de gestión y comunicación de los líderes intermedios en la aplicación de los ECTS. *Papers: Revista de Sociologia*, 96, 1235-1255.

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. Madrid.

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. [DOI: 10.1348/096317904774202135](https://doi.org/10.1348/096317904774202135)

Vicente, M. E., y Córdova, M. E. (2011). Conocimiento y aprendizaje en las organizaciones: un análisis desde comunidades de práctica en la gestión universitaria. *REDHECS*, 1(1), 139-162.

Woods, P. (1989). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona.