

**LIBRO DE COMUNICACIONES**

**VOLUMEN II**

# Investigación de calidad para mejorar la educación

**II Congreso Internacional  
Multidisciplinar de  
Investigación Educativa**

**Tarragona  
4 y 5 de julio de 2013**

**#CIMIE13**

**ORGANIZA:**

**ASOCIACIÓN  
MULTIDISCIPLINAR  
DE INVESTIGACIÓN  
EDUCATIVA**



Con la colaboración de:

 **Generalitat  
de Catalunya  
Departament  
d'Economia  
i Coneixement**

*Departament de Pedagogia  
Campus Catalunya*



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

ICE-URV



Diseñado por: Laura López

# #CIMIE13

TARRAGONA 2013

CONGRESO  
INTERNACIONAL  
MULTIDISCIPLINAR  
DE INVESTIGACIÓN  
EDUCATIVA

---

INVESTIGACIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN

Organizado por



4 – 5 de Julio

Tarragona



**CONGRESO CIMIE 2013**

4 – 5 de Julio

Universitat Rovira i Virgili

**Organización**

AMIE - Asociación Multidisciplinar Investigación Educativa.

**Diseño**

CIMIE

Laura López

2013, CIMIE

ISBN – 10: 84-616-8630-6

ISBN – 13: 978-84-616-8630-8

**Todos los derechos reservados**

## *Excelencia en Investigación y Docencia Universitaria*

hacia el aprendizaje (MAPE).

### Porcentaje de alumnos aprobados y suspendidos con una alta motivación por el aprendizaje

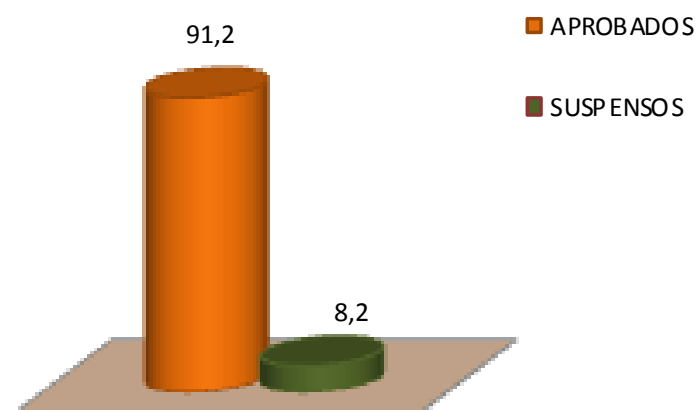


Figura 1. En la siguiente imagen observamos como los alumnos con una alta motivación por el aprendizaje obtienen una mayor nota en la asignatura de Psicología del Desarrollo.

---

### Hacia el diseño de un programa de formación para gestores académicos universitarios

Marita Sánchez-Moreno y Mariana Altopiedi

Universidad de Sevilla

*Descriptorios: Higher Education; Leadership; Governance; Training*

La comunicación presentada expone los primeros resultados de un estudio dirigido a la identificación de conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para el ejercicio de la gestión de académicos universitarios con el objetivo de diseñar, desarrollar y evaluar un programa de formación en ese ámbito. Mediante entrevistas en profundidad a académicos universitarios -identificados por informantes cualificados- que desarrollan o han desarrollado actividad gestora en distintos niveles de la gestión universitaria, se han detectado competencias, habilidades y saberes que resultan clave en el ejercicio eficaz de estas funciones. Estos conocimientos y capacidades coinciden marcadamente con los indicados por estudios previos y por la literatura al uso como idóneos para ejercer el liderazgo universitario, por lo que podrían constituir el núcleo básico de una propuesta formativa como la que se pretende ofertar.

#### **COMUNICACIÓN:**

##### **Objetivos o propósitos**

El objeto de esta comunicación es presentar los primeros avances de un estudio mas amplio

## Excelencia en Investigación y Docencia Universitaria

que venimos desarrollando acerca del gobierno y la gestión de la universidad<sup>81</sup>. Concretamente nos centraremos en el segundo de los objetivos del proyecto que aborda el diseño y desarrollo de un programa de formación dirigido precisamente a gestores académicos universitarios. Una de las fuentes de información utilizadas para el diseño del citado programa ha sido la identificación de situaciones dilemáticas proveniente de gestores académicos que han gobernado diferentes unidades organizativas universitarias. Además se ha contemplado la percepción de estos gestores acerca de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de los cargos de gestión.

### Marco teórico

La gestión y el liderazgo de las organizaciones de educación superior se han visto sujetos a una creciente incertidumbre ante las múltiples exigencias de cambio y adaptación a las presiones externas que estas instituciones han debido afrontar en las últimas décadas. El denominado “nuevo gerencialismo” ha supuesto la adopción por parte de las organizaciones del sector público –en ellas, las universitarias– de formas, tecnologías, prácticas y valores que se han asociado tradicionalmente con el sector privado (Deem, 1998). Esto ha, inevitablemente, condicionado los procesos de gestión y liderazgo de los directivos universitarios, llevando a la necesidad de superar la visión del gestor universitario como mero agente administrativo y como un individuo que actúa de forma aislada en el sistema. En este sentido, entre los indicadores de buenas prácticas en la gestión universitaria, la literatura nos ofrece algunos que interesa atender:

(a) *Liderazgo compartido o distribuido*; pasando a ser considerado como un fenómeno procesual y grupal antes que individual, dado que ningún individuo tiene todas las destrezas, ni el tiempo para desempeñar todas las tareas complejas del liderazgo contemporáneo. Y el equipo debe ser escogido para la excelencia en las actuaciones (Gardner, 2000, p. 12).

(b) *Procesos colegiados de toma de decisiones*, fomentándose procesos democráticos y colegiados de toma de decisiones, pese a las dificultades que esto conlleva, en el ámbito universitario (Hellawell y Hancock, 2001) debido a que muchas de sus unidades constituyen arenas políticas y culturas balcanizadas (Sánchez y López, 2003).

(c) *Equilibrio entre lo pedagógico y lo organizativo*, cuya equilibrada integración es ampliamente defendida (Yielder y Codling, 2004) pero no siempre lograda. Así, por ejemplo, el estudio conducido por Spendlove (2007), puso de manifiesto que el liderazgo efectivo en educación superior se fundamentaba en la credibilidad académica y la experiencia de vida universitaria y subrayaba la conveniencia de compatibilizar las tareas de gestión con las de docencia e investigación. Sin embargo, es ampliamente reconocida la dificultad de mantener la actividad académica –especialmente, en el ámbito de la investigación– al tiempo que se desarrollan labores gestoras.

La multiplicidad de las demandas que el efectivo ejercicio de la gestión universitaria plantea conduce a admitir la conveniencia de la formación de los académicos en este aspecto., atendiendo a las orientaciones derivadas de los aún escasos pero relevantes estudios a este respecto:

1. Orientación hacia la formación de una identidad como directivo universitario (Wolverton y otros, 2005; Aasen y Stensaker, 2007).

<sup>81</sup> (Anonimizado) (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. Convocatoria de proyectos de I+D+I. Código: EDU2011-26437.

## *Excelencia en Investigación y Docencia Universitaria*

2. Énfasis en el conocimiento práctico, fomentando el intercambio de experiencias y el análisis de casos o situaciones reales (Aasen y Stensaker, 2007; Calabrese y otros, 2008).
3. Conectar la formación con el discurso de la colegialidad y la colaboración, evitando una visión gerencialista de la gestión universitaria (Aasen y Stensaker, 2007; Calabrese y otros, 2008).
4. Respeto por las necesidades y características de las propias organizaciones (Aasen y Stensaker, 2007; Calabrese y otros, 2008).
5. Inclusión de las aplicaciones tecnológicas en la labor de gestión así como en tanto medio para favorecer el intercambio y la colaboración (Calabrese y otros, 2008)

Además de estas orientaciones específicas convendría contemplar otras cuestiones como reflejan Pulido y otros (2010) obtenidas de un estudio comparado y referido a la formación de directivos universitarios así como las directrices planteadas por la Leadership Foundation for Higher Education (2009): *diversidad, internalización, interconexión y desarrollo sostenible*.

### **Metodología**

Esta comunicación da cuenta del segundo de los objetivos de la investigación en curso cuyo propósito es diseñar un programa de formación para gestores académicos universitarios. Hemos utilizado una metodología cualitativa y hemos usado la entrevista en profundidad como estrategia etnográfica para recoger la información acerca de los diferentes aspectos que nos ayudaran a diseñar el programa formativo así como para identificar situaciones significativas/dilemáticas que servirán de base tanto para elaborar casos que se utilizarán en el programa formativo, como para elaborar una base de datos de situaciones que subiremos a la web a fin de que sea accesible a futuros gestores académicos.

La población de nuestro estudio esta compuesta por los gestores académicos de las universidades de Las Palmas de Gran Canarias, la Universidad de Lleida y la Universidad de Sevilla. Han constituido la muestra 60 gestores académicos universitarios identificados por informantes cualificados en cada una de las universidades de referencia y seleccionados finalmente utilizando los siguientes criterios: cargo, género, área de conocimiento, experiencia y universidad de origen.

Se ha elaborado un guión semiestructurado para la realización de las entrevistas. Estas se han grabado en audio y codificado a través del programa de análisis cualitativo MAXQDA.10

### **Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales**

Pese a lo incipiente de nuestro estudio, algunos resultados merecen ser destacados por su coincidencia con los derivados de investigaciones previas, que sustenta la bibliografía sobre el tema.

En primer lugar, cabe señalar el general reconocimiento de la conveniencia de contar con algún tipo de formación para el ejercicio de la gestión universitaria que coexiste con el de la dificultad que la implantación de este tipo de acciones entraña, no sólo por la rápida obsolescencia que amenaza a los conocimientos requeridos sino –especialmente– por los obstáculos de orden práctico y las posibles resistencias que una formación específica pudiera generar. En consonancia con lo indicado por estudios como el de Del Favero (2006), el acompañamiento por parte de alguien experimentado en la gestión universitaria suele verse como mecanismo idóneo para la adquisición de los conocimientos que esta labor requiere.

## ***Excelencia en Investigación y Docencia Universitaria***

Entre éstos, por otra parte, suelen reconocerse dos grandes grupos: los de orden estrictamente técnico –conocimiento de la normativa específica, de la organización universitaria como estructura administrativa, etc.– y los relativos a habilidades sociales, ligadas en cierta medida a las condiciones personales. Este último grupo es en el que encontramos mayores convergencias con lo indicado por la literatura y una clara orientación hacia la adopción de un modelo de liderazgo distribuido como el que defienden Van Ameijde y sus colaboradores (2009).

Especial mención, entre las habilidades mencionadas por los participantes en nuestro estudio merecen algunas de las indiciadas por investigaciones previas:

- la capacidad de liderazgo y dirección estratégica, orientada a motivar al grupo y movilizar esfuerzos en pro de las ideas defendidas (Kezar & Lester, 2009; Bryman, 2007; Blackmore & Blackwell, 2006; Scott & Webber, 2008).
- la empatía y las capacidades de escucha y de apoyo, así como de construcción de sentimientos de grupo (Kezar & Lester, 2009; Bryman, 2007; Scott & Webber, 2008, Spendlove, 2007; Wolverton, Ackerman & Holt, 2005).
- la de transmitir confianza, credibilidad y disponibilidad (Kezar & Lester, 2009; Bryman, 2007).

Como contrapartida, es de destacar que la capacidad política y de obtención de recursos, subrayada por la literatura (Bryman, 2007; Kezar & Lester, 2009; Scott & Webber, 2008) no es especialmente valorada por los gestores de nuestra muestra que, en cambio, señalan otras particularidades que definen a un buen gestor universitario, tales como el reconocimiento de las formas ya instauradas de resolución de las tareas administrativas y la apertura necesaria para buscar ayuda en quienes las desarrollan rodeándose de un equipo de apoyo que acompañe la labor cotidiana.

### **Resultados y/o conclusiones**

Dado que nuestro estudio se haya en una fase inicial, parece arriesgado establecer conclusiones. En cambio, cabe plantear algunos interrogantes en torno de la posibilidad misma de cumplir nuestro objetivo inicial, en tanto las múltiples destrezas requeridas –según nuestros informantes– en el ejercicio de la gestión y las necesidades formativas de ellas derivadas suponen un gran desafío a la hora de diseñar un plan formativo que las atienda. Esperamos poder, en breve, confirmar que es posible hacerlo satisfactoriamente.

### **Contribuciones y significación científica de este trabajo**

Sin lugar a dudas los hallazgos del estudio reflejados en este documento servirán para hacer avanzar el conocimiento científico en la temática que nos ocupa, un campo escasamente desarrollado en nuestro contexto.

### **Referencias**

- Aasen, P. & Stenzaker, B. (2007) Balancing trust and technocracy? Leadership training in higher education. *International Journal of Educational management*. 21 (5): 371- 383.
- Ball, S. (2007) Leadership of Academics in Research. *Educational Management, Administration and Leadership*.
- Blackmore, J. (2005). 'The emperor has no clothes': Professionalism, performativity and educational leadership in high-risk postmodern times, in Collard, J. and Reynolds, C. *Leadership, gender and culture in education. Male and female perspectives*. Maidenhead, UK: Open University Press and McGraw Hill.
- Blackmore, P and Blackwell, R. (2006) Strategic leadership in academic development. *Studies in*



- Higher Education*. 31, (3): 373- 387.
- Bryman, A. (2007) Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*. 32, (6): 693- 710.
- Bryman, A. (1996) Leadership in organizations. En Clegg, S.T., Hardy, C. y Nord, W.R. *Handbook of organization studies*. Londres: Sage, pp. 276-292.
- Calabrese, R. (2008) Emerging technologies in global communication. Using appreciative inquiry to improve the preparation of school administrators. *International Journal of Educational management*. 22 (7): 696- 709.
- Clegg, S. y McAuley, J. (2005) Conceptualising middle management in Higher Education: A multifaceted discourse. *Journal of Higher Education and Policy*, 27(1), 19-34.
- Deem, R. (1998) 'New managerialism' and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70.
- Deem, R. (2005) Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.
- Del Favero, M. (2006) Disciplinary variation in preparation for academic dean role. *Higher Education Research and Development* 25, 3, 277- 292.
- Hellawell, D. y Hancock, N. (2001) A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? *Research Papers in Education*, 16(2), 183-197.
- Gardner, J. (2000) The nature of leadership. En: M. Fullan (Ed.) *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (pp.3-12). San Francisco: Jossey-Bass.
- López Yáñez, J. y Sánchez Moreno, M. (2008) Women leaders as agents of change in higher education organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 23,(2), pp.86-102 ISSN:175-2413 Emerald Group Publishing Limited, EEUU
- Marcelo, C. (2005) Los principios generales de la FORMACIÓN del profesorado. Encuentro sobre la Formación del Profesorado Universitario; Almería 12 y 13 de diciembre.
- Pulido, J., Aguilar, V. Y Alemán, J. (2010) La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania en en Manzanares, A. (Ed) *Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A. ISBN 978-84-7197-649-9, pp.572-585.
- Scott, S. y Webber, C. (2008) Evidence- based Leadership Development: the 4L framework. *Journal of Educational Administration*. 46 (6): 762- 776
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education, *International Journal of Educational Management*, 21 (5) 407-417
- Van Ameijde, J., Nelson, P., Billsberry, J. y van Meurs, N. (2009) Improving leadership in Higher Educations institutions: a distributed perspective. *Higher Education*. 58: 763- 779.
- Wolverton, M., Ackerman, R. & Holt, S. (2005) Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 27 (2): 227- 238.
- Yielder, J. y Codling, A. (2004) Management and Leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328.